



Université
de Toulouse

THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse I Capitole (UT1 Capitole)

Discipline ou spécialité :

Gestion des Ressources Humaines

Présentée et soutenue par :

LAPALLE Marie

le : mercredi 18 janvier 2012

Titre :

Etude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation: salariés, clients et militants.

Le cas d'une entreprise de l'économie sociale: La MAIF

Ecole doctorale :

Sciences de Gestion (SG)

Unité de recherche :

Centre de Recherche en Management (CRM)

Directeur(s) de Thèse :

Monsieur Jacques IGALENS

Professeur des Universités, Toulouse Business School

Rapporteurs :

Monsieur Sébastien POINT, Professeur des Universités, EM Strasbourg Business School

Madame Alice LE FLANCHEC, Professeur des Universités, Université Paris 1 (Panthéon Sorbonne) UFR 6

Membre(s) du jury :

Monsieur Karim MIGNONAC, Professeur des Universités, IAE Toulouse

Monsieur Philippe TAUVEL-MOCQUET, Responsable du département engagement sociétal et mutualiste, Direction CIAMES, entreprise MAIF

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableau comparaison Wood/ISO 26000

Annexe 2 : Lettre envoyée aux sociétaires pour entretiens qualitatifs.

Annexe 3 : Liste des observations menées et des données secondaires récupérées

Annexe 4 : Liste des codes N'Vivo

Annexe 5 : Analyse des données secondaires, observations et entretiens complémentaires au regard des résultats de la recherche => ANNEXE RETIREE CAR ELEMENTS CONFIDENTIELS

Annexe 6 : Tableau récapitulatif commenté des différentes occurrences de citation des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires

Annexe 7 : Détails des impacts de chaque dimension de la démarche globale de RSE perçue sur les sociétaires

Annexe 8 : Verbatims partie prenante « sociétaires »

Annexe 9 : Verbatims partie prenante « militants »

Annexe 10 : Compléments verbatims spécifiques : attractivité IOP et IO des salariés

Annexe 11 : Verbatims partie prenante « salariés »

**ANNEXE 1 : Parallèle entre le projet de norme
ISO 26 000 et le modèle de Wood (1991)**

Projet de norme ISO 26 000	Modèle académique de Wood (1991)
<p>Définition de la RSE (responsabilité sociétale) : Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et son environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, - Prend en compte les attentes des parties prenantes (PP*) - Respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement, - Et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (au sein de sa sphère d'influence) <p>*PP = individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.</p>	<p>Définition de la PSE : « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991, p. 693).</p>
<p>Dimensions de la RSE :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 7 principes de RSE 2) 2 pratiques fondamentales de RSE <ul style="list-style-type: none"> - Identification de la RSE (7 questions centrale, et pour chaque question centrale : principes mis en œuvre, domaines d'action) 	<p>Dimensions de la RSE :</p> <p style="text-align: center;">1) Principes de RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principe institutionnel de légitimité - Principe organisationnel de responsabilité publique

<ul style="list-style-type: none"> - Identification et dialogue avec les parties prenantes 3) Intégration de la RSE dans l'ensemble de l'organisation <p>Domaine d'action de RSE : « Domaine spécifique de RSE sur lequel il est possible d'agir dans le but d'obtenir des résultats bénéfiques pour l'organisation ou ses parties prenantes, pour la santé ou l'environnement »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principe individuel de jugement managérial 2) Processus de sensibilité sociétale - Evaluation de l'environnement - Management des parties prenantes - Questions de management de cet environnement 3) Conséquences du/en termes de comportement de l'entreprise - Impacts sociaux (ou sociétaux) - Programmes sociaux - Politiques sociales
<p><u>7 Principes fondamentaux de RSE</u></p> <p>Définition de principe : « Fondement d'un comportement ou d'une prise de décision »</p>	
<p>P1 : Principe de rendre compte (p12): « il convient qu'une organisation réponde des impacts qu'elle génère sur la société et l'environnement » = acceptation d'un droit de regard et d'un devoir de réponse</p> <ul style="list-style-type: none"> - A qui ? mandants de l'organisation, parties prenantes, autorités, société en général. - De quoi ? des résultats de ses décisions et activités, de leurs conséquences/impacts sur la société et l'environnement. 	<p>Principe institutionnel de légitimité** :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau : Institutionnel, basé sur les obligations génériques d'une firme en tant qu'institution particulière : une entreprise qui fait des affaires - Concerne ses obligations en tant qu'entreprise et les sanctions qu'elle peut recevoir

<p>P2 : Principe de transparence (p13): « Il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène, lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définit les relations institutionnelles entre l'entreprise et la société et spécifie ce qui est attendu à ce titre de l'entreprise - Origine : Davis (1973)
<p>P3 : Principe de comportement éthique (p13): « Il convient qu'une organisation se comporte en permanence de manière éthique » = que le comportement de l'organisation soit fondé sur des principes d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. A ce titre, l'organisation doit se préoccuper d'autrui, de l'environnement, des animaux et doit s'engager à aborder les intérêts des PP.</p>	<p>Principe organisationnel de responsabilité publique** :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau : Organisationnel, basé sur les activités spécifiques de l'entreprise et ses relations avec son environnement - Concerne les paramètres comportementaux d'une organisation particulière
<p>P4 : Principe de respect des intérêts des parties prenantes PP (p14) : « Il convient qu'une organisation respecte et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Restreint les responsabilités d'une entreprise aux problèmes liés à ses activités et intérêts, sans s'intéresser à un trop large spectre d'actions possibles
<p>P5 : Respect du principe de légalité (p15) : « Il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire » (l'organisation doit se conformer à toutes les réglementations et législations en vigueur).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Origine : Preston & Post (1975) <p>Principe individuel de jugement managérial** :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau : Individuel, basé sur les

<p>P6 : Respect des normes internationales de comportement (p15) : « Il convient qu'une organisation respecte les normes internationales de comportement tout en adhérant au principe de légalité ». (notamment dans les pays dans lesquels il n'existe pas de législation comportant des garde-fous sociaux et environnementaux).</p>	<p>Personnes en tant qu'acteurs au sein des organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concerne les choix, les opportunités, et les responsabilités individuelles - Définit les responsabilités des managers de se comporter en tant
<p>P7 : Respect des droits de l'homme (p16) : « Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité ».</p>	<p>Qu'acteurs moraux/éthiques en exerçant leurs choix et actions au service de la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Origine : Carroll (1979), Wood (1990)
<p><u>Identifier la responsabilité sociétale :</u></p> <p>- Considérer les impacts, intérêts et attentes à l'aune de 3 relations :</p> <p>1) Relation entre l'organisation et la société, 2) Relation entre l'organisation et ses parties prenantes, 3) Relation entre les parties prenantes et la société (même si les PP sont intégrées à la société, elles peuvent avoir des intérêts qui ne soient pas en cohérence avec les attentes de la société)</p> <p>- Identifier les questions centrales* et principaux domaines d'action (DA) de RSE qui concernent l'organisation</p> <p>* Les questions centrales traitent des impacts économiques, environnementaux et sociaux auxquels sont confrontés les organisations. Les DA peuvent en revanche avoir un degré de</p>	

<p>pertinence différent selon les organisations.</p> <p>- Considérer la RSE dans le cadre de la sphère d'influence* de l'organisation :</p> <p>« Outre sa responsabilité à l'égard de ses propres décisions et activités, une organisation peut, dans certains cas, être en mesure d'avoir une influence sur le comportement des parties avec lesquelles elle est en relation (particulièrement quand elle possède une forte capacité d'influence sur cette partie).</p> <p>* La sphère d'influence comprend, en général, des acteurs de la chaîne de valeur (amont comme les fournisseurs, ou aval comme les utilisateurs) ou de la chaîne d'approvisionnement.</p>	
<p><u>Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles :</u></p> <p>- Identifier les parties prenantes : « une partie prenante est une organisation ou un individu qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une organisation ».</p> <p>- Dialoguer avec les PP (communication bilatérale) : « il est recommandé de mettre au point un processus adéquat et loyal s'appuyant sur un dialogue avec les parties prenantes les plus pertinentes » ; « il convient qu'une organisation soit consciente des intérêts et besoins de ses PP ainsi que de leur capacité relative à entrer en contact et à dialoguer avec elles, et qu'elle les respecte ».</p>	

<p>Question centrale : « Il convient que toute action exercée sur ces questions centrales ou domaines d'action repose sur les principes et les pratiques de la responsabilité sociétale (définis en amont). Pour chaque question centrale, il est recommandé à l'organisation d'identifier et de traiter tous les domaines d'action qui ont une influence importante ou significative sur ses décisions ou activités. Lors de l'évaluation de la pertinence d'un domaine d'action, il convient de prendre en considération des objectifs à court terme et à long terme ».</p>	
<p><u>Question centrale 1 : Gouvernance de l'organisation</u></p> <p>« Système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Dans le cas de la RSE, elle a la particularité d'être à la fois une question centrale (pour que l'organisation agisse dans ce cadre), et un moyen d'augmenter la capacité de l'organisation à adopter un comportement socialement responsable par rapport aux autres questions centrales ».</p> <p>Ex :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer et alimenter un environnement dans lequel sont mis en œuvre les principes de RSE. - Créer un système d'incitation économique et non économique en rapport avec les performances à atteindre en matière de RSE. <ul style="list-style-type: none"> - Encourager la participation effective des salariés à tous les niveaux, aux prises de décision de l'organisation en matière de RSE - Promouvoir une représentation équitable des groupes sous représentés, - Arbitrer de manière équitable entre les besoins de l'organisation et 	

<p>ceux des PP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer un processus de communication bilatérale avec les PP, identifier terrains d'accord et de désaccord, et, lors des négociations, résoudre les conflits éventuels. - Equilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité, de compétence des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation. 	
<p><u>Question centrale 2 : Les droits de l'homme</u></p> <p>« Une organisation a la responsabilité de respecter, de protéger, d'appliquer et de rendre effectifs les droits de l'homme ». Elle doit les respecter, y compris dans sa sphère d'influence.</p> <p>DA1 : Obligation de vigilance</p> <p>Les organisations doivent exercer leur « obligation de vigilance pour identifier, prévenir, et traiter les impacts réels ou potentiels induits sur les droits de l'homme résultant de leurs activités et de celles des acteurs avec lesquels elles sont en relation »</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Politique, processus d'intégration de la politique dans ses activités, dispositif d'évaluation et de suivi des performances. <p>DA2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'homme</p> <p>Identifier ces situations (ex : conflits ou instabilité politique, pauvreté, défi sanitaire) et application d'un processus de vigilance renforcé</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Non pertinent pour la MAIF <p>DA3 : Prévention de la complicité</p>	

<p>Complicité active, passive ou silencieuse</p> <p>⇒ Pour la MAIF : Se renseigner (processus d'évaluation et de vérification) sur les conditions sociales et environnementales de fournitures des biens et services (fournisseurs importants).</p> <p>DA4 : Résolution de griefs</p> <p>Etablissement de mécanismes de recours ou d'alerte en cas de manquement aux droits de l'homme (légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, clairs et transparents, fondés sur le dialogue et la médiation)</p> <p>Ex pour la MAIF : cas de harcèlement ou discrimination.</p> <p>DA5 : Discrimination et groupes vulnérables</p> <p>Veiller à garantir l'absence de discrimination à l'égard de ses employés, clients, parties prenantes...</p> <p>⇒ Politique et processus pour le garantir, sensibilisation des membres des groupes vulnérables, voire redressement des discriminations (ex : travailler avec des CAT, structures d'insertion professionnelle, processus favorisant l'intégration des populations vulnérables comme les femmes, handicapés, seniors, personnes âgées, pauvres, minorités ethniques...).</p> <p>DA6 : Droits civils et politiques</p> <p>Politique et processus pour garantir le respect des droits politiques et civils individuels (ex : droit à une vie dans la dignité, sécurité, propriété intellectuelle, liberté, justice...)</p>	
--	--

<p>DA7 : Droits économiques, sociaux et culturels</p> <p>Politique et processus pour garantir le respect de ces droits (ex : droits à l'éducation, au travail dans des conditions justes, liberté d'association, santé, niveau de vie suffisant, protection sociale, invalidité, vieillesse...)</p> <p>DA8 : Principes fondamentaux et droit du travail</p> <p>Politique, processus et systèmes d'évaluation pour garantir le respect de ces droits (liberté d'association, droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition du travail des enfants, élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de carrière, prévention et élimination de tout type de harcèlement sur le lieu de travail, politiques et processus de promotion de l'égalité des chances et évaluation périodique, mesures positives pour certaines catégories de salariés vulnérables).</p>	
<p><u>Question centrale 3 : Les relations et conditions de travail</u></p> <p>DA1 : Emploi et relation employeur – employé</p> <p>Recouvre, pour la MAIF, les politiques, processus et systèmes d'évaluation pour les notions de : importance de la stabilité de l'emploi (limitation du travail temporaire), conditions favorables négociées ou remplacement systématique en cas de fermeture de sites, garantie de l'égalité de traitement (non discrimination), protection des données personnelles des salariés et de leur vie privée.</p> <p>DA2 : Conditions de travail et protection sociale</p>	

Recouvre notamment, pour la MAIF, les politiques, processus et systèmes d'évaluation pour la gestion de : salaires et autres contreparties, temps de travail, périodes de repos, congés, pratiques disciplinaires et de licenciement, protection de la maternité et de la paternité, accès aux services médicaux, protection sociale maladie, chômage, vieillesse, maternité, équilibre vie privée – vie professionnelle.

DA3 : Dialogue social

Politiques, processus et systèmes d'évaluation pour garantir l'effectivité et les conditions favorables au dialogue avec les partenaires sociaux (pour la MAIF).

DA4 : Santé et sécurité au travail

Promotion et maintien du degré plus élevé de bien-être physique, mental et social des salariés et prévention d'effets négatifs sur la santé des conditions de travail. Porte aussi sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques ; cherche notamment à éliminer (politiques, processus et systèmes d'alerte) les risques psychosociaux (stress, souffrance, harcèlement, maladies professionnelles).

DA5 : Développement des ressources humaines

Politiques et processus visant à développer l'employabilité des personnes (formation, développement des compétences, apprentissage, mobilité), reconnaissance des compétences, promotion de la santé et du bien être, équilibre famille/travail (horaires, congés parentaux, dispositifs d'accueil pour les enfants...)

Question centrale 4 : L'environnement

Plusieurs principes spécifiques : Responsabilité environnementale, de précaution, de gestion du risque pour l'environnement, de pollueur payeur

Plusieurs considérations spécifiques : Approche cycle de vie des P&S, évaluation en amont des impacts sur l'environnement de toute nouvelle activité et intégration dans les décisions de cette évaluation, production plus propre et éco efficace, approche systématique produit - service, mise en œuvre de pratiques saines (/environnement), politique d'achats durables.

DA1 : Prévention de la pollution

Emissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets, libération de produits chimiques toxiques, autres formes de pollution.

Identification des sources de pollution, mesure/enregistrement/consignation de la réduction, consommation d'eau, d'énergie, production de déchets, mesures pour prévenir pollution, information et transparence sur les produits toxiques.

DA2 : Utilisation durable des ressources

Rendement énergétique (réduction demande énergétique bâtiments, transports, processus de production, équipement électroniques) ; efforts pour parvenir à un emploi durable des ressources renouvelables (solaire, éolien...) ; conservation de l'eau et accès à l'eau ; rendement de l'utilisation des matières premières. Identification, mesure/consignation d'économie des

<p>ressources, complément ou remplacement par des sources renouvelables, utilisation de matières recyclées et réutilisation de l'eau, promotion d'une consommation durable.</p> <p>DA3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation</p> <p>Identification des sources directes et indirectes d'émission de GES, mesure/consignation des émissions importantes et de leur réduction, mesures de réduction des émissions, envisager d'assurer la neutralité carbone par des mécanismes de compensation des émissions.</p> <p>Adaptation aux changements climatiques : Faire des prévisions sur les risques climatiques afin d'identifier les risques et d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision.</p> <p>DA4 : Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels</p> <p>Impacts des activités de l'organisation sur les écosystèmes (concerne peu la MAIF).</p>	
<p><u>Question centrale 5 : Les bonnes pratiques des affaires</u></p> <p>« Concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations et personnes (organismes publics, partenaires, fournisseurs, sous-traitants, concurrents...) ». Pour la RSE, il s'agit d'utiliser ses relations pour assurer le leadership par ex et encourager une adoption plus large de la RSE par les acteurs de la sphère d'influence ».</p>	

Principe : « Un comportement éthique est fondamental pour établir et maintenir des relations légitimes et productives entre les organisations. Le respect, la promotion, et l'encouragement des normes de comportement éthique sous tendent donc toutes les bonnes pratiques des affaires (respect des principes de légalité, adhésion aux normes éthiques, acceptation de la responsabilité de rendre des compte et de la transparence) ».

DA1 : Lutte contre la corruption

Politique et processus actifs de prévention de la corruption (identification des risques, politique de lutte, sensibilisation de la Direction et de tous les employés, système efficace de contrôle interne, action pour s'opposer aux comportements éventuels d'autres organisations de la sphère d'influence)

DA2 : Engagement politique responsable

« Les organisations doivent chercher à interdire l'abus d'autorité et éviter les comportements tels que manipulation, intimidation, et coercition » ;
transparence/politique et activités liées au lobbying,
interdiction des activités de fausse information...

DA3 : Concurrence loyale

Favoriser une concurrence loyale (respect législation et réglementation de la concurrence, établissement de procédures et autres garde fous pour éviter de s'engager dans un comportement anti concurrentiel.

DA4 : Promotion de la RSE dans la sphère

<p>d'influence</p> <p>Décision d'approvisionnement ou d'achats responsables : envisager les impacts de ses décisions d'achat sur les autres organisations en matière de RSE, stimuler la demande de produits et services socialement responsables.</p> <p>Intégration de critères RSE dans les politiques et pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats ; encouragement des autres organisation à adopter une politique similaire ; procéder à des investigations et une surveillance pour vérifier les engagements RSE des organisations de la chaîne de valeur ; sensibiliser des organisations de la zone d'influence en matière de RSE...</p> <p>DA5 : Respect des droits de propriété</p> <p>L'organisation « tient compte des attentes de la société, des droits de l'homme et des besoins fondamentaux des individus lors de l'exercice et de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique ».</p>	
<p><u>Question centrale 6 : Les questions relatives au consommateur</u></p> <p>« Parmi les responsabilités, citons l'éducation et une information exacte, des informations marketing et des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, ainsi que la promotion d'une consommation durable. Cela implique également de réduire le plus possible les risques liés à l'utilisation de P&S en améliorant la conception, la fabrication, la distribution, la fourniture d'informations, la logistique et les</p>	

procédures de rappel. De nombreuses organisations recueillent ou traitent des informations personnelles et ont la responsabilité de protéger la sécurité de ces informations ainsi que la vie privée des consommateurs ».

DA1 : Bonnes pratiques en matière de marketing

Fourniture d'informations concrètes et non biaisées sur les P&S (contrats, étiquettes...) et sur leurs impacts sociaux et environnementaux pendant tout le cycle de vie (et sur toute la chaîne de valeur). Permet au consommateur d'être éclairé et de pouvoir comparer et choisir de façon avisée (prix totaux, qualité, santé, sécurité, accessibilité, contrats clairs et transparents).

DA2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Fourniture de produits et services sûrs pour les utilisateurs et pour l'environnement, en adéquation (et même au-delà) avec les normes et autres spécifications relatives à la santé et la sécurité ; limitation du risque dès la conception ; éviter l'utilisation de produits nocifs dans le processus de production ; instructions d'utilisation claires.

DA3 : Consommation durable

Cela « correspond à un taux de consommation des produits et ressources compatibles avec le DD (...) Le rôle d'une organisation en matière de consommation durable tient aux P&S qu'elle propose (nature), à leur cycle de vie et à leur chaîne de valeur ainsi qu'à la nature des informations qu'elle fournit aux consommateurs ».

Nature des P&S, éducation du consommateur sur les impacts de leurs choix de consommation sur leur bien-être et sur l'environnement.

« Proposer des P&S bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet du P ou du S » (impacts directs, emballage, informations sur les facteurs sociaux et environnementaux, sur les rendements énergétiques, performances, pays d'origine, contenu/ingrédients du produit, impacts sur santé, animaux, sécurité d'utilisation, maintenance, faire appel à des programmes d'étiquetage fiables, si possible indépendants quand ils existent...)

DA4 : SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges des consommateurs

« Les fournisseurs de P&S peuvent améliorer la satisfaction du consommateur et diminuer les niveaux de réclamation en proposant des P&S de grande qualité » : processus pour éviter les réclamations, les traiter et les étudier pour améliorer les pratiques ; infos claires sur SAV avec des garanties plus étendues que celles prévues par la loi ; « faire appel à d'autres mécanismes de règlement des litiges et à des mécanismes de résolution des conflits et de réparation reposant sur des normes nationales et internationales, n'occasionnant aucun frais ou un minimum pour les consommateurs et ne demandant pas à ces derniers de renoncer à leurs droits ».

DA5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Limiter la collecte de données personnelles et s'assurer

<p>du consentement éclairé ; ne pas divulguer ces informations ; divulguer les coordonnées d'une personne responsable de la protection des données au sein de l'organisation.</p> <p>DA6 : Accès aux services essentiels</p> <p>Il convient qu'une organisation assure des services essentiels : pas d'interruption de la fourniture des services essentiels pour non paiement sans donner au consommateur un délai raisonnable pour procéder au paiement.</p> <p>Si autorisé, fixer des tarifs spécifiques pour aider les populations en difficulté.</p> <p>Entretenir et mettre à jour en permanence les systèmes afin de prévenir toute interruption de service.</p> <p>DA7 : Education et sensibilisation</p> <p>Education sur les pratiques d'évaluation et de comparaison des produits ; sensibilisation aux impacts des choix de consommation, notamment en matière de RSE.</p> <p>Education notamment sur : santé et sécurité du P&S, législation et moyens d'obtenir réparation (organismes de protection des consommateurs par ex), étiquetage des P&S et manuel d'instruction, poids/mesures/prix/qualité/conditions d'achat/disponibilité, protection environnement, consommation durable, recyclage adéquat des produits.</p>	
<p><u>Question centrale 7 : L'engagement sociétal</u></p> <p>Concerne notamment les relations que les organisations</p>	

<p>ont avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. « Ces relations peuvent reposer sur un ancrage territorial afin de contribuer au développement des communautés. L'ancrage territorial – soit individuellement soit par l'entremise d'association cherchant à améliorer les biens publics – aide à renforcer la société civile ».</p> <p>(le terme communauté peut être compris dans un sens plus large, par exemple une communauté « virtuelle » qui s'intéresse à un domaine d'action particulier).</p> <p>« La contribution d'une organisation au développement de la communauté peut aider à promouvoir des niveaux plus élevés de bien-être au sein de la communauté. Ce développement, compris au sens large, correspond à l'amélioration de la qualité de vie d'une population ».</p> <p>Secteurs clé du développement de la communauté :</p> <p>Création d'emploi (en élargissant ses activités économiques), développement technologique, investissements sociaux de création de richesse et de revenus, initiatives de développement économique local, programmes d'éducation et de développement des capacités, préservation du patrimoine culturel, services de santé collectifs...</p> <p>NB : La philanthropie n'est pas un substitut aux actions décrites dans cette section sur l'engagement sociétal</p> <p>« Avant de décider de son approche de l'engagement sociétal, il convient qu'une organisation recherche ses impacts potentiels sur la communauté et prévoit des moyens d'atténuer les impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs ». Pour élaborer son plan d'engagement sociétal, l'organisation doit dialoguer avec une large</p>	
---	--

<p>palette de PP (en identifiant notamment les groupes vulnérables, marginalisés, discriminés).</p> <p>DA1 : Ancrage territorial</p> <p>C'est « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec les organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ».</p> <p>Consultation systématique pour déterminer de concert les priorités en matière d'investissement social et d'activités de développement (en marquant une attention aux groupes vulnérables pour les impliquer) ; relations transparentes avec pouvoirs publics locaux ; contribution à la formulation d'une politique, de processus de mise en œuvre et de contrôle et d'évaluation de programmes de développement.</p> <p>DA2 : Education et culture</p> <p>Promotion de l'éducation à tous les niveaux et mise en œuvre d'actions pour améliorer la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation ; promotion de l'apprentissage (notamment pour groupes vulnérables) ; promotion des activités culturelles.</p> <p>D'autres actions concernent plus directement les communautés indigènes (notamment dans PVD).</p> <p>DA3 : Création d'emploi et développement des compétences</p> <p>Permet de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement socio-économique.</p>	
---	--

Analyser l'impact des décisions de l'organisation sur la création d'emplois ; étudier l'impact des choix technologiques sur l'emploi, impacts des externalisation (sur l'organisation et sur des organisations extérieures), participation à des programmes de développement de compétences (apprentissage, VAE...).

DA4 : Développement des technologies et accès à la technologie

Concerne essentiellement les communautés dans les PVD (accès aux technologies eau, énergie, agriculture, santé)

DA5 : Création de richesses et de revenus

Pour la MAIF : Préférence aux fournisseurs locaux (ou recours aux produits issus du commerce équitable) et de contribuer, si possible, au développement de ces fournisseurs ; aider les fournisseurs intégrant des populations vulnérables (handicapés, personnes en réinsertion professionnelle) ; aider à la formation et à la création d'entreprise ou de coopératives (transferts de savoirs ou savoir-faire par exemple, développement d'associations d'entrepreneurs) ; assumer ses responsabilités en matière de taxes.

DA6 : La santé

Pour la MAIF : Politiques et processus de promotion de la santé (ex : démarche de prévention) ; éventuellement participations aux processus publics (recherche, sensibilisation tabac, VIH, alimentation, styles de vie...)

DA7 : Investissement social

« Les investissements locaux n'excluent pas la

<p>philanthropie (dons, bénévolat). Il convient toutefois qu'il y ait cohérence entre ces actions et les objectifs locaux et nationaux de renforcement de capacités et que l'accent soit mis sur des programmes ou des projets de développement ».</p> <p>Eviter notamment les actions perpétuant la dépendance d'une communauté vis-à-vis des activités philanthropiques, de la présence permanente ou de l'appui de l'organisation.</p>	
---	--

** Principe de légitimité (institutionnel) : La société accorde du pouvoir et de la légitimité aux entreprises. A long terme, celles qui n'utiliseront pas ce pouvoir d'une façon considérée comme responsable par la société, auront tendance à le perdre (et à perdre ainsi leur légitimité).

** Principe de responsabilité publique (organisationnel) : Les entreprises sont responsables des conséquences liées à leurs domaines d'implication primaires et secondaires vis-à-vis de la société

** Principe de jugement managérial (individuel) : Les managers sont des acteurs moraux/éthiques. Au sein de chaque domaine de RSE, ils sont tenus d'exercer un tel jugement autant que possible en directions de conséquences/buts socialement responsables.

ANNEXE 2 : Lettre envoyée aux sociétaires pour
réalisation d'entretiens semi-directifs

N° Sociétaire
Nom et prénom

Niort, le 29 Septembre 2008

Madame, Monsieur, Cher(e) Sociétaire,

Etudiante à l'Ecole Doctorale des Sciences de Gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse I, je réalise actuellement un doctorat en sciences de gestion sous la direction du Professeur Jacques Igalens sur le thème de la perception par les sociétaires, salariés et militants de la mise en place par la MAIF d'une démarche de responsabilité sociétale et de développement durable.

C'est dans le cadre de ce projet que la MAIF, fidèle à ses valeurs mutualistes et à son attachement au monde de l'éducation, a accepté de m'ouvrir ses portes et de m'accueillir pour réaliser un doctorat sous convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise).

Pour mener à bien mes travaux de recherche, une première phase de rencontre avec des sociétaires est prévue afin de recueillir votre opinion sur l'entreprise, et plus particulièrement sur ce que vous pensez de la mise en place par la MAIF d'une démarche de développement durable, ce qui permettra ensuite à la MAIF d'orienter sa démarche de développement durable dans le sens souhaité par ses sociétaires.

De plus, ces entretiens permettront de répondre à ma problématique de recherche en apportant, tout d'abord, des informations qualitatives sur la thématique et de m'aider, dans un second temps, à construire un questionnaire qui sera administré à un plus large panel de sociétaires, militants et salariés de la MAIF.

C'est dans ce cadre que je me permets de vous contacter aujourd'hui. Je tenais donc à vous informer que je chercherai à vous contacter par téléphone entre le 03 Octobre et le 7 Novembre afin de vous expliquer le principe de ces entretiens et de vous demander si vous accepteriez de me rencontrer environ une heure (dans un lieu et à un moment dont nous conviendrons ensemble par téléphone). Les informations recueillies à l'occasion de cet entretien resteront strictement anonymes et seront exploitées aux seules fins de mes travaux de recherche.

Je vous remercie par avance pour l'accueil que vous voudrez bien réserver à cette démarche. Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, Cher(e) Sociétaire, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Marie LAPALLE

PS : Si toutefois passé le 7 Novembre vous n'avez toujours pas été contacté(e), c'est que je n'aurai pas réussi à vous joindre ou que j'aurai obtenu suffisamment de réponses avant d'avoir tenté de le faire. Dans ce cas, veuillez m'excuser par avance de cette annonce non suivie d'effet.

Pour tout renseignement vous pouvez me contacter au 05 49 73 80 89 ou par mail à marie.lapalle@maif.fr

ANNEXE 3 : Liste des observations menées et des données secondaires récupérées

OBSERVATIONS MENEES :

Ce tableau récapitule la majorité des observations que nous avons menées, rassemblées par thème, et associées aux variables conceptuelles (ou émergentes/inductives) que nous cherchons à appréhender par le biais de cette observation:

Description de l'observation menée	Lien cadre conceptuel et problématique
<p>Observation de la perception par les parties prenantes externes de la démarche RSE de l'entreprise et de l'impact potentiel de la variable « imbrication des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restitution de la consultation (sous forme d'entretiens téléphoniques) de 109 individus parties prenantes externes. - Observation non participante à la démarche de concertation (groupe de parties prenantes volontaires, une trentaine). 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VM : Connaissance de la démarche RSE - VM : Imbrication des PP au sein des plissements de l'organisation - VI : Identification des PP externes à l'organisation - Autres variables à découvrir dans l'analyse des entretiens de la phase de consultation
<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p> <p>Sous thème 1 : Effet de la présentation de projets précis en</p>	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VI : Identification des

<p>matière de RSE à des acteurs internes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observation non-participante des conférences et webconférences de présentation du Livret Epargne Autrement aux relais développement durable. - Observation non-participante des conférences et webconférences de présentation du dispositif d'accès à l'éducation pour tous (outils, projets, perspectives). - Observation des réactions des relais développement durable lors de la réunion initiale de formation à la RSE et à la démarche RSE de la MAIF (plusieurs réunions initiales car les relais étaient répartis en plusieurs groupes). 	<p>salariés à l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - VM : Connaissance de la démarche RSE - VM : Nature de l'action de RSE (dimension intégration de la RSE dans les P&S ; dimension action sur enjeux clé de l'entreprise) - VM : Intensité /innovation de l'action RSE - VM : Cohérence de la démarche RSE (dimension : avec les enjeux principaux de l'entreprise)
<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p> <p>Sous thème 2 : Demandes et retours d'information sur la démarche RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude des réponses aux questionnaires envoyés aux relais DD (et des comptes rendus de réunion visant à recueillir également ces retours) sur les améliorations qu'ils souhaiteraient voir dans la démarche RSE actuelle (et suggestions d'action) => notamment perception d'incohérences, d'absence d'exemplarité sur certains domaines 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attentes des acteurs internes en matière de RSE - Attentes des sociétaires en matière de RSE - VM : Cohérence de la démarche RSE (dimension : exemplarité interne) - VàE : Implication des acteurs internes dans la RSE

<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p> <p>Sous thème 3 : Les résultats de la mise en œuvre de la démarche RSE (actions concrètes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observation du nombre et de la nature des plans d'action renvoyés par les relais DD (et évolution au fil des années). - Observation du « loupé » sur le diagnostic écologique payé par la MAIF aux sociétaires volontaires ayant subi un incendie (manque de communication, de formation des acteurs internes). - Observation des réactions des membres de l'équipe projet dans l'analyse de faisabilité d'un plan de déplacement d'entreprise. - Observation du champ d'action actuel du CIAMES: en très grande majorité tournée vers l'externe et très peu de choses en interne. - Choix du scénario sociétal majeur de la MAIF: accès à l'éducation pour tous (et handicap). - Observation de l'intégration progressive de la RSE dans certaines directions métier (progrès) : marketing bancaire (et réflexions au service marketing assurance), direction finance et placement, efforts de la DRH/notation Vigéo, efforts du service achat puis stagnation, efforts du service moyens généraux mais stagnation (problèmes de coûts), effort de fixer un objectif de réduction mais manque de suivi actuel, efforts de la division logistique de l'information (papier, enveloppes, emploi de salariés et de stagiaires handicapés, critères écologiques dans le choix des éditeurs pour les éditions externes). Mais manque d'intégration et d'information systématique de la division RSE pour certains cas. 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VM : Cohérence de la démarche RSE (dimension : exemplarité interne) - VM : Nature de l'action de RSE (dimension : intégrée dans les métiers = RSE métier) - VI : Intégration/appropriation par les métiers de la RSE - VàE : Implication des acteurs internes dans la RSE - VM : Communication sur la démarche RSE - VM : Poids du CIAMES dans champ interne de la RSE - VM : Priorité donnée à l'économie des frais généraux (à la dimension économique)
<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p>	<p>Variables :</p>

<p>Sous thème 4 : L'engagement de la DG en faveur de la démarche RSE et évolution de la place de la démarche au sein de l'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echange de mails au sujet du temps à allouer aux relais DD pour pouvoir mener à bien leur mission en parallèle de leur métier. - Observation de la place de la direction CIAMES (et donc également de la division CRSE qui en fait partie) au sein de la MAIF : Réunion échange avec le PDG avec plusieurs questions/réponses sur ce thème (relevé de verbatims). - Evolution de la place du Directeur du CIAMES (anciennement DDSM) au sein de la Direction Générale (+ absence aux comités de direction). - Conséquences de l'absence d'impulsion de la DG : Observation des difficultés de mise en œuvre de la RSE au sein de certaines directions par manque d'impulsion politique et de la DG + évolution de la démarche d'éco responsabilité interne (PDE, électricité verte, consommations énergie et papier...). - Observation de la place de la démarche RSE dans la démarche de partage et d'enrichissement mutuel (dans les thèmes traités en atelier, dans les questions en séance, dans les idées des salariés exprimées lors des ateliers et retranscrites, place des thématiques RSE dans les 29 engagements de la DG suite à cette démarche) 	<ul style="list-style-type: none"> - VM : Engagement de la DG en faveur de la RSE (plusieurs sous dimensions à préciser) - VM : Poids du CIAMES dans champ interne de la RSE - VM : Priorité donnée à l'économie des frais généraux (à la dimension économique) - VM : Nature de l'action de RSE (dimension : intégrée dans les métiers = RSE métier) - VI : Intégration/appropriation par les métiers de la RSE - VàE : Implication des acteurs internes dans la RSE
<p>Observations diverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observations menées lors de différents séminaires (CIAMES, division CRSE) - Observation lors de la formation « repères mutualistes » - Observation participante à la démarche de partage et 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VE : Identité de l'entreprise - VM : Climat social interne

d'enrichissement mutuel (discours des dirigeants, analyse de la nature des 29 engagements de la DG suite à cette démarche)	
--	--

DONNEES SECONDAIRES INTERNES :

Le tableau ci-dessous présente une partie importante des données secondaires internes que nous avons collectées, en précisant le lien potentiel de chacune de ces données secondaires avec notre thématique de recherche (variables conceptuelles issues de nos modèles théoriques ou variables émergentes issues du contexte de l'entreprise) :

PP concernée	Nature de la donnée secondaire	Nombre de doct	Lien cadre conceptuel et problématique
Salariés	Bilans sociaux	5	
	Rapports médicaux (médecin du travail)	3	Climat social interne/risques psychosociaux
	Baromètre image interne (enquête) + enquête sur les risques psychosociaux (2011)	2	Climat social interne/image de l'entreprise
	Démarche de partage et enrichissement mutuel (vidéos, verbatims)	4	Remontée information des salariés/attentes/Priorités DG
Sociétaires	Etudes marketing et documents sur offre solidaire	5	Perception par les sociétaires des produits solidaires
	Etudes marketing autour de l'image perçue de la MAIF (image, communication)	5	Image MAIF perçue par sociétaires
	Etudes marketing sur le cœur de métier (offre, gestion de sinistre, relation)	7	Perception des habiletés de l'entreprise (qualité, prix, service)

	Documents relatifs à la base écoute des sociétaires ou attentes/DD	3	Attente des sociétaires/MAIF (notamment/DD)
Militants	Animation de formation au DD à destination des élus des sociétaires	2	Attentes et perceptions des militants/DD
	Actes de l'université d'été des militants	1	Attentes (entre autres) des militants/DD
	AG 2007, table ronde « développement sociétal et mutualiste »	1	Attentes et perceptions des militants/DD
	Etudes d'écoute auprès des militants	2	Attentes générales des militants
Toutes les parties prenantes + démarche RSE MAIF	Projet dialogue avec les parties prenantes (verbatim phases de consultation et de concertation)	2	- Attentes et perceptions /RSE - Effets de la RSE
	Rapport issu du Bilan Sociétal 2003	1	Evaluation démarche RSE et perceptions démarche/toutes les PP
	Rapports issus de la notation sociétale sollicitée Vigéo 2006 et Ethifinance 2010	1	Evaluation sociétale
	Documents relatifs à la perception de la démarche RSE par les salariés + étude sur image MAIF/parties prenantes internes et externes sur les valeurs et l'accès à l'éducation	5	Perception démarche RSE/salariés
Divers	Rapports annuels	5	
	Rapports DD et rapports mutualistes et institutionnels	5	
	Arbre des valeurs et explications	1	Identité MAIF prônée
	Articles presse divers sur la MAIF	2	Identité MAIF perçue
	Mémoires d'études sur la MAIF	2	Spécificités/non spécificités mutualistes

DONNEES SECONDAIRES EXTERNES :

Nous avons également récupéré un certain nombre de données secondaires externes (c'est-à-dire qui ne concernent pas la MAIF) mais qui nous ont été très utiles pour comprendre le contexte sociétal externe de l'entreprise, notamment en matière de perception de la RSE ou du DD par la société.

Nous nous proposons de présenter succinctement dans un tableau les principales données secondaires externes que nous avons recueillies.

Nature de la donnée secondaire	Nombre de documents
Etudes marketing des Caisses d'Epargne concernant la perception par les clients de l'étiquetage éthique des produits	2
Etudes relatives à l'évolution des comportements durables (consommation responsable, attitudes versus comportements/DD)	7
Etudes concernant le lien entre le DD et la performance économique de l'entreprise	2
Etudes concernant la communication et le DD	2
Etude sur l'assurance et le DD	1
Etudes sur les français et l'environnement	2
Etude sur les dirigeants face aux enjeux du DD	1
Divers études	2

ANNEXE 4 : Liste des codes N'Vivo

1^{ère} phase de codage : Création de « free nodes » :

Actions MAIF RSE perçues et souhaitées

Impact RSE sur attitudes et comportements

Facteurs de satisfaction

Facteurs d'insatisfaction

Motif de venue, de choix de la MAIF

Identification organisationnelle

Modérateurs des impacts de la RSE sur les attitudes et comportements

(Implication et connaissances RSE/DD des répondants)

(Perception de l'évolution de la MAIF)

(Perception de l'évolution de la société)

(Perception de la signature « assureur militant »)

(Information ou communication sur la RSE MAIF)

(Rôle de la DG par rapport à la RSE)

2^e phase de codage : Création de « tree nodes » à partir des « free nodes » :

Actions MAIF RSE perçues et souhaitées :

⇒ **Salariés**

- Dimension « principe de RSE/valeurs »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « éthique dans le métier d'assureur »

- Actions RSE perçues
- Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques mutualistes »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques de RSE »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées

⇒ **Militants**

- Dimension « principe de RSE/valeurs »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « éthique dans le métier d'assureur »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques mutualistes »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques de RSE »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées

⇒ **Sociétaires**

- Dimension « principe de RSE/valeurs »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « éthique dans le métier d'assureur »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques mutualistes »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques de RSE »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées

Impact RSE sur attitudes et comportements :

⇒ **Salariés**

- Impacts positifs
 - Achat contrat ou service RSE par salarié
 - Satisfaction
 - Compensation insatisfactions/évolutions de l'entreprise
 - Capacité de vente de contrats ou services
 - Changement de comportement dans le sens du DD
 - Economie de frais généraux, rentabilité économique
 - Fidélité/intention de rester
 - Identification organisationnelle (et implication affective)
 - Impact au sens large
 - Implication, motivation des salariés
 - Motif de venue, de choix de la MAIF
 - Recrutement de sociétaires, BAO positifs
 - Renforcement ou amélioration de l'image de l'organisation

- Impacts négatifs
 - Coût et problème du retour sur investissement
 - Déception
 - Difficulté à vendre un contrat spécifique RSE
 - Gène les métiers
 - Demandes ou attentes plus fortes des salariés

- Absence d'impact
 - Argent gaspillé
 - Attractivité de l'image de l'organisation pour les salariés
 - Efficacité au travail
 - Identification organisationnelle (et implication affective)
 - Impact au sens large
 - Capacité de vendre un produit RSE
 - Changement de comportement dans le sens du DD

⇒ **Militants**

- Impacts positifs
 - Aide dans les missions du militant
 - Identification organisationnelle (et implication affective)
 - Légitimité de la mutuelle
 - Compensation nouvelle image plus commerciale
 - Attractivité de l'image
 - Satisfaction

- Impacts négatifs
 - Banalisation image
 - Reproche d'une démarche superficielle

- Absence d'impact
 - Attractivité de l'image de l'organisation

⇒ **Sociétaires**

- Impacts positifs

- Acte d'achat, de venue à la MAIF
 - Action indirecte du sociétaire/RSE
 - Adhésion au service RSE
 - BAO positif et recrutement de sociétaires
 - Changement de comportement dans le sens du DD
 - Confiance
 - Envie de s'engager pour la MAIF
 - Fidélité
 - Identification organisationnelle
 - Rentabilité et durabilité de l'organisation
 - Premium price
 - Réponse à une attente, une demande du sociétaire
 - Résistance information négative
 - Satisfaction des sociétaires
- Impacts négatifs
 - Des pratiques RSE
 - Des valeurs, pratiques mutualistes
 - Absence d'impact
 - Des pratiques RSE
 - De l'éthique dans le métier d'assureur
 - Des valeurs, pratiques mutualistes
 - Attractivité image de l'organisation
 - Sur l'acte d'achat, de venue à la MAIF
- ⇒ **Impacts spécifiques des produits et services RSE** (ex : épargne solidaire)
- Pour les salariés (P&S dimension sociale, P&S dimension environnementale)
 - Pour les sociétaires (P&S dimension sociale, P&S dimension environnementale)

Facteurs de satisfaction :

- ⇒ **Salariés**
- Principe de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Contrats, services, qualité, prix
 - Qualité de la gestion de sinistres
 - Qualité de la relation MAIF/sociétaires
 - Pratiques mutualistes (relations aux militants, fonctionnement mutualiste)
 - Pratiques de RSE
 - Sous-dimension « environnement »
 - Sous-dimension « GRH » (avec plusieurs sous dimensions)
 - Sous-dimension « handicap »
 - Sous-dimension « partenariats et mécénat RSE »
 - Sous-dimension « prévention »
 - Relation/rôle de la DG
- ⇒ **Militants**
- Principe de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur (qualité relation sociétaires, qualité gestion sinistres...)

- Pratiques mutualistes
 - Contenu, mission des militants
- Pratiques de RSE

⇒ **Sociétaires**

- ⇒ Principe de RSE/valeurs
- ⇒ Ethique dans métier d'assureur (qualité contrats, relations, gestion sinistres...)
- ⇒ Pratiques mutualistes
- ⇒ Pratiques de RSE

Facteurs d'insatisfaction :

⇒ **Salariés**

- Principe de RSE/valeurs
- Ethique dans métier d'assureur
- Pratiques mutualistes
- Pratiques de RSE
 - GRH
- Insuffisance de communication externe sur la MAIF
- Organisation de l'entreprise (bureaucratie, lenteur, prise de décision...)
- Relations ou rôle de la DG

⇒ **Militants**

- Principe de RSE/valeurs
- Ethique dans métier d'assureur
- Pratiques mutualistes
 - Contenu, mission des militants
- Pratiques de RSE
 - GRH salariés (métier, pratiques commerciales, salariés qui se plaignent tout le temps)
- Insuffisance de communication externe sur la MAIF
- Engagement, rôle de la DG

⇒ **Sociétaires**

- Principe de RSE/valeurs
- Ethique dans métier d'assureur
- Pratiques mutualistes
- Pratiques de RSE
- Absence de facteur d'insatisfaction

Motif de venue, de choix de la MAIF :

⇒ **Salariés**

- Hasard, opportunité
- Bouche à oreille positifs (par autres salariés, sociétaires, militants, autre acteur)
- Principes de RSE/valeurs et pratiques mutualistes
- Pratiques de RSE, GRH (conditions de travail, intérêt du poste...)

⇒ **Militants**

- Principes de RSE/valeurs, pratiques mutualistes et RSE (fort attachement aux valeurs)
- Bouche à oreille positif d'un autre militant ou sociétaire MAIF
- Envie de varier l'activité (par rapport à l'activité d'enseignant)

⇒ **Sociétaires**

- Famille sociétaire ou salarié MAIF (bouche à oreille positif, confiance)
- Travail dans l'éducation nationale
- Principes de RSE/valeurs et pratiques mutualistes et RSE

Identification organisationnelle :

⇒ **Salariés**

- Conséquence : Attitudes et comportements induits par l'identification
 - Bouche-à-oreille positifs
 - Fidélité/envie de rester au sein de l'organisation
 - Implication organisationnelle (affective positive, affective négative, calculée, normative)
 - Défense en cas de critique de l'organisation
 - Comportements de soutien autres à l'organisation (performance intra et extra tâche, autres...)
- Désidentification organisationnelle
- Identification organisationnelle ambivalente
- Identification neutre/absence d'identification
- Identification organisationnelle totale ou partielle
 - Dimension 1 « perception de caractéristiques partagées »
 - Dimension 2 « sentiment d'appartenance »
- Antécédent : Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)
 - Principes de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Pratiques mutualistes
 - Pratiques de RSE
- Implication organisationnelle sans identification

⇒ **Militants**

- Conséquence : Attitudes et comportements induits par l'identification
 - Bouche-à-oreille positifs et recrutement de sociétaires ou salariés
 - Fidélité/envie de rester militant au sein de l'organisation
 - Implication organisationnelle (affective, calculée, normative)
 - Défense en cas de critique de l'organisation
 - Comportements de soutien autres à l'organisation (envie d'aider la MAIF, baisse de coûts sinistres, rencontres sociétaires...)
 - Transfert d'identification militant vers salariés
 - Transfert d'identification militant vers sociétaires
- Identification organisationnelle ambivalente
- Identification organisationnelle totale ou partielle
 - Dimension 1 « perception de caractéristiques partagées »
 - Dimension 2 « sentiment d'appartenance »

- Antécédent : Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)
 - Principes de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Pratiques mutualistes
 - Pratiques de RSE
- ⇒ **Sociétaires**
- Conséquence : Attitudes et comportements induits (ou non induits mais existants) par l'identification
 - Attitude positive/organisation
 - Satisfaction
 - Insatisfaction/attentes ou demandes plus fortes
 - Fidélité
 - Bouche à oreille voire recrutement de sociétaires
 - Premium price
 - Défense à la critique
 - Confiance
 - Divers/autres effets
- Identification organisationnelle ambivalente
- Identification neutre/absence d'identification
- Identification organisationnelle totale ou partielle
 - Dimension 1 « perception de caractéristiques partagées »
 - Dimension 2 « sentiment d'appartenance »
- Antécédent : Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)
 - Principes de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Pratiques mutualistes
 - Pratiques de RSE

Codage des discours dans des codes non exploités dans le cadre de ce travail doctoral, mais pouvant se trouver mobilisés par la suite dans d'autres travaux de recherche :

Modérateurs des impacts de la RSE sur les attitudes et comportements :

- ⇒ **Modérateurs pour salariés**
- Authenticité de l'engagement dans le DD/RSE de l'entreprise
- Communication interne et externe (et formation au DD/RSE MAIF)
- Evolutions de la mutuelle (insatisfactions salariés/GRH)
- DD banalise l'image MAIF
- Légitimité de la MAIF à faire du DD
- DD est un modérateur des insatisfactions/GRH
- Image humaniste de l'entreprise amplifie toute déception, incohérence
- Implication de la DG/RSE ou DD
- Intégration de la RSE DANS les métiers
- Perception d'efficacité/d'inefficacité (des actions quotidiennes RSE/DD par les salariés)
- Sensibilité des salariés à la RSE/DD, aux valeurs, à la MAIF

- Caractéristiques de la société actuelle
- Sur les salariés qui vendent ou proposent un service/contrat

⇒ **Modérateurs pour militants**

- Authenticité de l'engagement de la MAIF dans RSE/DD
- Caractéristiques de la société actuelle, des sociétaires, des prospects
- Communication externe sur actions RSE/DD
- Communication (et formation) interne sur actions RSE/DD
- Evolution de la MAIF
- Implication de la DG/RSE
- Sur les salariés qui vendent ou propose un service/contrat

⇒ **Modérateurs pour sociétaires**

- Authenticité de l'engagement de la MAIF dans RSE/DD
- Caractéristiques de la société actuelle, des sociétaires, des prospects
- Communication externe, conscience des actions RSE menées par les sociétaires
- Sensibilité des sociétaires à la RSE/DD

(Codage dans chacun des codes précédents, de l'ensemble des entretiens des prestataires techniques).

(Implication et connaissances RSE/DD des répondants :)

- ⇒ Actions quotidiennes RSE/DD du répondant (implication personnelle du répondant/DD)
- Salariés
- Militants
- Sociétaires
- ⇒ Définition du DD/RSE par le répondant (connaissance des concepts RSE/DD du répondant)
- Salariés
- Militants
- Sociétaires

(Perception de l'évolution de la MAIF :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Perception de l'évolution de la société :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Perception de la signature « assureur militant » :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Information ou communication sur la RSE MAIF :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Rôle de la DG par rapport à la RSE :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants

Sociétaire

**ANNEXE 6 : Tableau récapitulatif commenté des
occurrences de citation des facteurs de satisfaction et
d'insatisfaction des sociétaires**

<u>Dimension</u> « démarche globale de RSE »	<u>Sous-Dimension</u>	<u>Facteur de satisfaction</u>	<u>Facteur d'insatisfaction</u>
Absence de facteur d'insatisfaction			13 (soit 59% des sociétaires)
Métier d'assureur	Dimension « qualité gestion de sinistre »	6	0
	Dimension « qualité relation sociétaire »	5	1
	Dimension « qualité contrats et services »	7	0
	Dimension « tarifs »	4	1
	Dimension « satisfaction métier en général »	5	0
Total pratique METIER (éthique métier d'assureur)		27	2
Principes mutualistes et de RSE	Dimension « valeurs »	9	0
Ethique dans le métier d'assureur (va au-delà du métier et du contrat)	Dimension « accompagnement du sociétaire en cas de sinistre »	6	0
	Dimension « pratiques mutualistes en général »	5	0
	Dimension « démocratie »	1	4
	Dimension « solidarité entre sociétaires »	5	0
	Dimension « signature assureur militant »	4	0

Pratiques mutualistes	Dimension « présence de militants »	2	0
	Dimension « non lucrativité » (non commercial)	4	1
	Dimension « formation élus des sociétaires »	1	0
	Dimension « confiance en sociétaires »	0	2
	Evolution MAIF (banalisation)	0	4
Pratiques RSE	Dimension « pratiques générales RSE »	3	0
Total pratique démarche globale de RSE		40	11

Le tableau ci-dessus récapitule des motifs de satisfaction et d'insatisfaction cités par les sociétaires (plusieurs motifs peuvent être cités par un même sociétaire) classés selon les différentes dimensions et sous-dimensions (détaillées dans la partie 1 de ce chapitre) de la variable « démarche globale de RSE perçue ».

On observe que le nombre de citations de facteurs de satisfaction métier nettement moins élevé que celui des facteurs de satisfaction liés à la démarche globale de RSE perçue : 27 occurrences (métier) contre 40 (démarche globale de RSE).

Quand, en revanche, on observe les occurrences de citation de facteurs d'insatisfaction on remarque que :

- Le nombre de facteurs d'insatisfaction est beaucoup plus faible que celui de facteurs de satisfaction : $(27 + 42) = 69$ (satisfaction) contre $(2 + 11) = 13$
- Le nombre de répondant ne citant aucun facteur d'insatisfaction est important : 69%
- Les facteurs d'insatisfaction métier sont moins nombreux (2) que les facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE (11). De plus, en observant de plus près ces facteurs d'insatisfaction métier, on remarque que les sociétaires les évoquent comme quelque chose de négligeable : une conseillère MAIF qui s'est montrée « *un peu agressive une fois au téléphone* » (dimension « relation sociétaire ») pour le premier sociétaire (qui évoque explicitement le caractère inhabituel de cette réaction par rapport aux interlocuteurs qu'il a toujours eu), et des tarifs un peu trop élevés sur le contrat habitation (dimension « prix ») qui ont amené le second sociétaire à assurer son habitation chez un autre assureur. Les taux de couverture des verbatims concernant ses deux facteurs d'insatisfaction confirment d'ailleurs ce caractère peu important : 3,7% et 1,6%.

**ANNEXE 7 : Détail des impacts de chaque dimension de
la démarche globale de RSE perçue sur les sociétaires**

Cette annexe vise à détailler les impacts de chacune des quatre dimensions de la démarche globale de RSE perçue : « principes/valeurs », « pratiques mutualistes », « éthique dans le métier d'assureur », et « pratiques de RSE » sur les différentes attitudes et comportements des sociétaires.

Tableau 1 : Détails des impacts de la dimension « principes/valeurs » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 2 : Détails des impacts de la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 3 : Détails impacts dimension « pratiques de RSE » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 4 : Détails impacts dimension « éthique dans le métier d'assureur » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 1 : Détails des impacts de la dimension « principes/valeurs » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Typo initiale	Typo identification	Attractivité IOP (différenciation +)	Attitude positive /E	satisfaction	Satisfaction/attentes + fortes	Fidélité	Premium Price	BAO + voire recrutement clients	Motif de venue/de choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/fautes	Total	% total variables	Détails sur "divers"	
<=35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène	1	A	1	1	1	0			1	1	1			1	6	55%	transfert identification salarié/sociétaire	
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN	1	A	1	1	1	0				1	1				4	36%		
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN	1	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1		1	1		1	1	8	73%	transfert identification salarié/soc	
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu + MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1		1	0	1			2	7	64%	choix de devenir élu + implication affective (fierté, bonheur)	
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1	1	0	1		1		7	64%	transfert identification salarié/soc souhaité	
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1	1	0	1			1	6	55%	ouverture nouveaux contrats	
<=35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	2	A proche ambiv				0				0					1	9%		
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN	2	C proche ambiv	1	1	1	0				0					2	18%		
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu + MAIF non EN	2	A	1	1	1	0	1		1	0	1			2	7	64%	Compt resp/sinistres + choix de devenir élus des soc	
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A	1	1	1	0	1	1		0	1				5	45%		
<=35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1	1	1	0	1	1	0	0	1		1	1	7	64%	souscription nouveau pdt + transfert identification salarié/soc	
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	1	0	1	1		0	0,5		1		5,5	50%		
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A				0				0						0	0%	
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B				0				0						0	0%	
<=35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C	1	1	1	0				0	0,5				2,5	23%		
<=35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B	1	1	1	0		1		0	0,5		1		3,5	32%		
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B				0				0						0	0%	
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C				0				0	0					0	0%	
<=35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C	1	1	1	0				0	0					1	9%	

> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9%
<=35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<=35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
							15	0	13	0	8	6	5	3	10,5	0	5	8		
							68%	0%	59%	0%	36%	27%	23%	14%	48%	0%	23%	36%		
Légende:																				
Vide	Pas d'info																			
1	effet positif sur variable																			
0,5	identification partielle (sur une des deux dimensions) => case orange si □ "sentiment d'appartenance", case jaune si □ "caractéristiques partagées"																			
0	absence d'effet sur variable ou non cité																			
-1	effet négatif sur variable																			

Tableau 2 : Détails des impacts de la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipe	Type MAIF	Typo initial	Typo identific	Attractivité IOP	Attitude	Satisfac	Insatisfac	Fidélité	BAD + voire	Premium	Motif de renonc/de	Identificat ion	Défense à la	Confian	Divers/a	Total	% total variable	Détails sur "divers"
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C	1		0	0				0	0,5		1		2,5	23%	
<=35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C	1		0	0	0			0	0				1	9%	
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C	0		0	0				0	0				0	0%	
<=35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C	0		0	0				0	0				0	0%	
<=35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C	1		0	0				0	0				1	9%	
							17	0	12	6	10	6	9	2	11	1	8	8			
							77%	0%	55%	27%	45%	27%	41%	9%	50%	5%	36%	36%			
Légende:																					
Vide	Pas d'info																				
1	effet positif sur variable																				
0,5	identification partielle (sur une des deux dimensions) => case orange si D "sentiment d'appartenance", case jaune si D "caractéristiques partagées"																				
0	absence d'effet sur variable ou non cité																				
-1	effet négatif sur variable																				
35-50 ans	F	27 ans	Fort	MAIF non EN	2	A	1		1	0	1	1		0	1			2	7	64%	Compt resp/sinistres + engagement en tant qu'élue
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A	1		1	0	1		1	0	1				5	45%	effet sur premium price très fort
<=35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1		1	0	1	0	1	0	1		1	1	7	64%	effet très fort dû surtout au P RSE solidaire mais également aux aspects valeurs (et mutualistes mais moins fort)
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1		1	0	1	1		0,5			1		5,5	50%	
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1		1	0	1	1		0,5			1	1	6,5	59%	résistance à de l'information négative
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B	1		1	0		1	1	0,5	1		1		6,5	59%	Compt resp/sinistres
<=35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C				0				0					0	0%	
<=35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B	1		0	0		1		0,5		1			3,5	32%	
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B	1		0	0	1	1		0,5					3,5	32%	effet faible sur BAD

Tableau 3 : Détails impacts dimension « pratiques de RSE » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Typo initiale	Typo identification	Attractivité IOP (différenciation +)	Attitude positive/E	Satisfaction	Insatisfaction/attentes + fortes	Fidélité	BAO + voire recrutement client	Premium Price	Motif de venue/choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/autres effets	Total	% total variables	Détails sur "divers"
<=35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène	1	A	1	1	1	0		1		1	1			1	7	58%	effet + sur recrutement si cocc plus forte pratiques RSE/DD; IO et transfert IO avec proche salarié MAIF
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN	1	A		1	0	0				0	0			1	2	17%	effet + pratiques RSE; effet - P&S environnement discriminants et effet + P&S solidaires; divers: envie de souscrire pdt solidaire RSE
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN	1	A proche ambiv		1	0	0				0				2	3	25%	Divers: a souscrit (même si critique) le P solidaire + résistance à de l'info négative sur MAIF et DD
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu + MAIF EN	2	A proche ambiv		1	0	0				0				1	2	17%	effet poss sur recrutement nouveaux soc
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv			0	0				0					0	0%	Pas d'info spécifique sur effets RSE
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1		0	1			1	7	58%	Souscription nouveaux contrats; Apprécie bcp les engagements RSE notamment environnement dans service covoiturage - (MAIF mag et site internet)
<=35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1		1	0	1		1		7	58%	effet positif P&S environnement + effet positif ensemble engagements RSE
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN	2	C proche ambiv		2	0	0		0		0					2	17%	effet + P solidaire sur attitude et P environnement (conforte) et RSE en général
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu + MAIF non EN	2	A	1	1	0	0	1	1		0	1			2	7	58%	Chgt comptt soc/DD + choix de devenir élu
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A		-1	0	0				0	0				-1	-8%	effet + puis très négatif P solidaire; effet + engagement RSE global
<=35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1	1	1	0	1	0	1	0	1		1	2	9	75%	Divers: A souscrit le P solidaire RSE + transfert identification salarié/soc; (BAO: pas l'occasion d'en parler)
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	1	0	1	1		0	0,5		1	1	7,5	63%	effet + sur recrutement à Mterme car sensibilité croissante; Chgt comptt soc/DD
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	0	0	1	1		0	0,5		1	0	5,5	46%	effet négatif P&S environnement si introduction de discrimination (-1), mais DK si non discriminatoire et effet + effet très positif démarche RSE => Effet globalement positif
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B		1	0	0			1	0	0,5				2,5	21%	effet + sur motif de venue pour personne engagées dans DDRSE

35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B			1	0	0			1	0	0,5						2,5	21%	effet + sur motif de venue pour personne engagées dans DD/RSE	
<=35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C		1	1	0	0					0,5						2,5	21%	effet + sur recrutement si case plus forte pratiques RSE/DD; effet sur identification provoqué par description actions	
<=35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B		1	1	0	0			1	0	0,5				1		4,5	38%		
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B			1	0	0				0							1	8%		
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C			2	0	0		1	1	0							4	33%	démarche RSE en général; *effet + sur BAO et premium price soi bcp d'engagements et connus par soc	
<=35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C		1	0	0	0				0	0						1	8%	Effet -: Contrats RSE environnement; effet + démarche globale RSE	
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C		1	1	0	0			0	0						1	3	25%	N'a pas tendance à parler de la MAIF; divers: va souscrire P solidaire RSE	
<=35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C		1	1	0	0		1		0						1	4	33%	effet positif quand explication des engagements RSE et surtout du P solidaire RSE; divers: impression de se "décharger" en adhérant à une entreprise qui s'engage dans la RSE; verbatim imppt à analyser	
<=35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C		1	0	0	0				0	0						1	8%		
								13	19	5	0	6	6	6	1	7,5	0	5	13						
								59%	86%	23%	0%	27%	27%	27%	5%	34%	0%	23%	59%						
Légende:																									
Vide	Pas d'info																								
1	effet positif sur variable																								
0,5	identification partielle (sur une des deux dimensions) => case orange si D "sentiment d'appartenance", case jaune si D "caractéristiques partagées"																								
0	absence d'effet sur variable ou non cité																								
-1	effet négatif sur variable																								

Tableau 4 : Détails impacts dimension « éthique dans le métier d'assureur » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Attractivité IOP	Attitude positive c/E	Satisfaction	Insatisfaction	Fidélité	BAO + voire recrutement clients	Premium Price	Motif de venue/de choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/ autres effets	Précisions/divers
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu des soc	1	1			1	1			1			2	Choix de devenir élu des sociétaires + compt resp/insistres
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu des soc													
<= 35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène													
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN													
<= 35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène													
<= 35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène													
53 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	1				1	1		1	0,5		1		BAO positifs famille/motif venue
<= 35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène		1			1								
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN													
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN													
<= 35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène					1						1		
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN											1		
<= 35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	1	1			1		1	1	1	1	1		
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN													
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	1	1			1	1			0,5		1		
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN		1			1								
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN													
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN		1				1							
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN													
<= 35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN													
<= 35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène		1			1						1		
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène		1									1		

ANNEXE 8 : Verbatims partie prenante

« sociétaires/clients »

Variable explicative : Démarche globale de RSE perçue

Verbatims des sociétaires dans la dimension « éthique dans la gestion des sociétaires » :

Sous-dimension « qualité gestion de sinistres » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« C'est l'assureur de mon entreprise, de mon association et j'ai toujours trouvé que les relations étaient d'une grande simplicité et alors que l'image qu'on a des assureurs, c'est que c'est toujours compliqué, qu'on paye des primes d'assurances mais quand on a un litige, on n'a jamais souscrit le bon contrat. Donc de ce côté-là, j'avais, j'avais une image plutôt très positive de cet, de cet assureur ».

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« Ethique dans relation sociétaire » :

Dimension « qualité gestion de sinistres » : Apprécie la clause d'assistance juridique *« ça montre qu'il y a une volonté de suivi qui va au-delà du simple rapport de remboursement de sinistre ou d'envoi d'un expert (...) Mais qui consiste aussi à défendre l'assuré contre le reste du monde quoi ».*

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Dimensions « qualité relation sociétaire », « qualité gestion sinistre », « qualité contrats et services » : Perception d'une ambiance agréable dans les délégations, d'un bon rapport prix/service/qualité, d'une bonne gestion des sinistres.

Perception d'une évolution de métier par diversification (banque) mais sans vente forcée donc OK (sinon serait prêt à quitter immédiatement la MAIF).

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « qualité gestion de sinistre » et « accompagnement des sociétaires » : Apprécie le fait que quand elle a eu un sinistre, on a su l'écouter, entendre sa détresse, et que tout a été géré sans qu'elle ait besoin de se soucier de quoi que ce soit ; perception que la MAIF « prend soin de nous », « nous soulage ».

« Plus qu'un service, je crois, c'est de l'attention, de l'écoute. C'est sûr que quand on appelle pour déclarer un sinistre, par exemple, c'est vrai que déjà, ben, on n'est pas bien, forcément (...) Donc c'est vrai que s'il y a une écoute attentive à l'autre bout du fil, forcément ça change, et puis des réponses tout de suite (...) Savoir que les choses sont réglées comme ça... Je crois qu'on n'a plus qu'à penser à nous, quoi. Le reste, l'essentiel est traité par des gens compétents. Donc forcément, ça apporte un soulagement. À Carrefour, je n'attends pas à être soulagée quoi, voilà. Je fais mes courses, point barre ».

« Plus pris en compte oui (...) Oui le fait d'avoir quelqu'un à l'autre bout du fil qui entend cette détresse à un moment donné. Donc forcément, on a le sentiment qu'on est entendu, qu'on est écouté et qu'on prend soin de nous, quoi. Donc ça je crois que c'est primordial, oui ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Ses parents n'ont jamais eu de problèmes dans la gestion de leurs sinistres avec la MAIF + très bons échos de la MAIF

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Réactivité, très bonne gestion des quelques petits sinistres

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

A été très satisfaite par rapport à un sinistre corporel où elle ne pensait pas pouvoir obtenir d'aide de l'assurance (ne l'imaginait pas)

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

A été agréablement surprise de pouvoir être indemnisée pour un petit sinistre (réparation appareil photo suite à une bousculade)

Actions souhaitées :

Sous-dimension « qualité relation avec les sociétaires » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Dimensions « qualité relation sociétaire », « qualité gestion sinistre », « qualité contrats et services » : Perception d'une ambiance agréable dans les délégations, d'un bon rapport prix/service/qualité, d'une bonne gestion des sinistres.

Perception d'une évolution de métier par diversification (banque) mais sans vente forcée donc OK (sinon serait prêt à quitter immédiatement la MAIF).

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Elle précise également qu'elle apprécie l'accueil téléphonique *« on ne tombe pas sur les plateformes où on ne sait pas où on arrive et où tout est assez impersonnel. Là on est encore dans une relation personnelle »*

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Très bon accueil, personne sympathique

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Relations agréables et « pas l'impression que les salariés sont là pour faire du chiffre »

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Dimension « relation sociétaires » et « qualité des contrats et services » : Perception d'une entreprise « à l'écoute » avec des contrats adaptés aux besoins

« Jusqu'à présent ben, ils sont à l'écoute, c'est ça. Enfin, ils sont à l'écoute et bon, ils essayent de mettre un contrat vraiment adapté à nos besoins et à nos façons de faire de tous les jours. »

Actions souhaitées :

Sous-dimension « accompagnement des sociétaires » :

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Un assureur qui va au-delà des termes du contrat et qui porte une assistance, un accompagnement des sociétaires ; c'est le sens qu'il donne à la signature, il y voit une intégration des critères sociaux dans les contrats d'assurance : « *Maintenant, quand j'entends ça, je me dis qu'effectivement il y a une forme non seulement d'assurance, mais je dirais aussi d'assistance à l'ensemble des assurés ou des sociétaires. Parce que bon à la fois par toutes les anecdotes que j'ai pu entendre par mes parents pour les problèmes qu'ils ont pu avoir à un moment donné, à chaque fois, l'assurance a été attentive à leur, non seulement disons a respecté les termes du contrat, mais ça, c'est contractuel, mais euh... attentive à apporter une aide, d'où le fait que je parle plus d'assistance que d'assurance et probablement aujourd'hui, quand j'entends effectivement Assureur militant, c'est un peu cette idée qui me vient à l'esprit* ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Accompagnement psychologique dans le cas d'un sinistre (cambriolage)

« *Je sais que mes parents ont été cambriolés. Il y avait eu tout un accompagnement par rapport à ça. Enfin... ce n'était pas juste un expert qui était venu comme ça qui était mandaté. Enfin c'était un expert qui était mandaté aussi par d'autres, parce que je sais qu'il y a des assureurs qui quand, lors de sinistres ou de trucs comme ça mandatent des experts extérieurs pour évaluer les dégâts, ce genre de choses. Là c'était quelqu'un de la MAIF* ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « qualité gestion de sinistre » et « accompagnement des sociétaires » : Apprécie le fait que quand elle a eu un sinistre, on a su l'écouter, entendre sa détresse, et que tout a été géré sans qu'elle ait besoin de se soucier de quoi que ce soit ; perception que la MAIF « prend soin de nous », « nous soulage ».

« *Plus qu'un service, je crois, c'est de l'attention, de l'écoute. C'est sûr que quand on appelle pour déclarer un sinistre, par exemple, c'est vrai que déjà, ben, on n'est pas bien, forcément (...) Donc c'est vrai que s'il y a une écoute attentive à l'autre bout du fil, forcément ça change, et puis des réponses tout de suite (...) Savoir que les choses sont réglées comme ça... Je crois qu'on n'a plus qu'à penser à nous, quoi. Le reste, l'essentiel est traité par des gens compétents. Donc forcément, ça apporte un soulagement. À Carrefour, je n'attends pas à être soulagée quoi, voilà. Je fais mes courses, point barre* ».

« *Plus pris en compte oui (...) Oui le fait d'avoir quelqu'un à l'autre bout du fil qui entend cette détresse à un moment donné. Donc forcément, on a le sentiment qu'on est entendu, qu'on est écouté et qu'on prend soin de nous, quoi. Donc ça je crois que c'est primordial, oui* ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « accompagnement des sociétaires » : « *Une assurance qui accompagne ses clients à travers toutes les étapes de leur vie* »

Actions souhaitées :

Sous-dimension « qualité des contrats et services » :

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Il évoque aussi l'intégration forte de critères sociaux dans les contrats avec le fait que la MAIF mette à disposition un service d'aide scolarisée à domicile quand un enfant a eu un sinistre : « *Du fait qu'on voit les lettres qui sortent d'une fenêtre et qu'on dit : voyez, l'enseignant va aussi vers le malade. Bon je pense que ça c'est des choses qui sont, oui qui sont des choses positives et qui me font dire que c'est une forme de militantisme (...) et je pense que la forme que ça prend me paraît intéressante. Ça va au-delà de la simple garantie que l'on donne, je trouve plus intéressant de fournir un enseignement à cet enfant malade que de fournir l'argent qui permettrait de s'offrir des cours par correspondance ou des cours à domicile* ». « *Donc là, il y a une forme d'accompagnement qui me paraît intéressant* ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Facilité pour prêt d'un véhicule ; perception que la MAIF met avant tout en œuvre pour rendre service, pour s'occuper de ses sociétaires, avant de rechercher le profit (le service est premier).

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Dimensions « qualité relation sociétaire », « qualité gestion sinistre », « qualité contrats et services » : Perception d'une ambiance agréable dans les délégations, d'un bon rapport prix/service/qualité, d'une bonne gestion des sinistres.

Perception d'une évolution de métier par diversification (banque) mais sans vente forcée donc OK (sinon serait prêt à quitter immédiatement la MAIF).

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Facilité en cas de prêt du véhicule

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Assistance juridique

« *Donc en conseils juridiques ou en termes d'assurance pour les dommages, il n'y a aucun problème quoi. C'est un service que je trouve impeccable* ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Dimension « relation sociétaires » et « qualité des contrats et services » : Perception d'une entreprise « à l'écoute » avec des contrats adaptés aux besoins

Jusqu'à présent ben, ils sont à l'écoute, c'est ça. Enfin, ils sont à l'écoute et bon, ils essayent de mettre un contrat vraiment adapté à nos besoins et à nos façons de faire de tous les jours.

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Facilité pour conduite accompagnée

Actions souhaitées :

Verbatims des sociétaires dans la dimension « pratiques mutualistes » :

Sous-dimension « démocratie » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : « Le fait d'être devenu élue des sociétaires, j'ai découvert vraiment la notion d'esprit mutualiste et le fait qu'on est vraiment dans une relation sociétaire-mutuelle, et non pas client-assureur, voilà. Et que le fait qu'il y ait un conseil d'administration, une assemblée générale...en tant qu'élue des sociétaires, on participe à des réunions régulièrement, j'ai vraiment l'impression qu'on est associés ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Critique un manque d'information sur certains domaines (nature des placements financiers et des pratiques des réassureurs) ; critique également l'immobilisme de la MAIF dû au fait que les élus des sociétaires mandataires sont ultra majoritaires et « verrouillent » le système. Le pouvoir des élus non mandataires est donc très limité, ils n'ont pas accès aux délégations, ni aux sociétaires qu'ils sont censés représenter ; et les élus mandataires qui sont en contact avec les sociétaires sont pour lui « juges et parties ».

« Il y a trop d'immobilisme. Entre autres j'ai quand même l'impression qu'on verrouille le système de sorte à ce que ça ne bouge pas beaucoup quoi. Et donc ce n'est pas pour moi un gage de bel avenir parce que finalement ou on veut la discussion pour se remettre en cause et à ce moment-là on a des chances de survie, mais si on ne veut pas de discussion, si on ne veut pas se remettre en cause, ben, on sait ce que ça donne de nos jours hein, ça va très très vite. (...) Le système qui a prévalu pour pouvoir faire vivre démocratiquement la MAIF c'est effectivement d'avoir pris un quota de nombre d'élus par rapport au nombre d'assurés. Aujourd'hui, il y a 750 élus des sociétaires. 750 élus, ils sont recrutés dans deux bassins que je considère, moi, fondamentalement différents, à savoir il y a les élus des sociétaires qui sont mandataires. Alors, pour moi, les mandataires, c'est quelque chose qui est assimilé à du personnel MAIF. C'est-à-dire qu'ils sont intégrés dans le système MAIF. Donc ils n'ont pas bien le pouvoir de contestation entre autres.

À quoi ça tient ? À des choses qui sont peut-être un peu sournoises, à savoir que ces mandataires, ils se disent bénévoles. Donc, c'est vrai que le bénévolat c'est une belle chose et puis c'est ce qui permet un petit peu de faire vivre la MAIF. Mais, en réalité, c'est un faux bénévolat puisque ces personnes sont indemnisées.

Et donc ils sont mandataires, et donc personnel un petit peu, je vous disais, de la MAIF. Et donc ils représentent aujourd'hui les deux tiers des élus des sociétaires.

Et donc la proportion ne me semble pas bonne puisque, si on voulait créer une dynamique, il faudrait que ce nombre de sociétaires soit inférieur à 50 %.

Voilà. C'est-à-dire : on ne peut pas... à mon avis, on ne peut pas être juge et partie.

Par exemple, je vous en prends un exemple et vous allez comprendre le pourquoi. J'ai cru comprendre, et je ressens moi-même, que les élus des sociétaires non mandataires, eh bien ils n'ont accès à rien. Aujourd'hui, si je n'avais pas accès à toutes ces réunions auxquelles je me suis inscrit très très volontairement, formation et autres là, eh bien je serais, j'aurais de plus que l'année dernière un titre d'élue de sociétaires, mais je serais toujours représentant que de moi-même, parce que je ne vois pas de sociétaires. Donc, comment représenter des sociétaires quand on ne les rencontre pas.

Donc là, il y a quelque chose qui ne va pas. Et il semblerait effectivement que je ne sois pas le seul dans ce cas-là. Les élus des sociétaires non mandataires ne sont pas forcément les

bienvenus dans les délégations. C'est très compliqué. On ne les fait pas participer à la vie. Donc ça veut dire que les élus des sociétaires en tant que tels non mandataires représentent peut-être un petit peu plus qu'eux-mêmes, mais que de l'autre côté, les autres élus des sociétaires mandataires eux sont juges et parties, c'est-à-dire qu'ils sont chargés entre autres de régler les dossiers, les litiges et ainsi de suite. Donc, de leur côté, les choses ne sont pas plus faciles puisqu'on ne peut pas, d'un côté, régler le problème d'un sociétaire de manière arbitraire, peut-être, peut-être hein, et défendre le sociétaire à la fois.

De façon très simple, de façon très simple, entre autres, un élu des sociétaires devrait pouvoir, par exemple, spontanément aller dans une délégation et puis voir un petit peu comment fonctionne le personnel, et puis peut-être écouter quels sont, au téléphone, quels sont les problèmes, au cours d'une demi-journée, quels sont les problèmes qui arrivent à la délégation, soit par téléphone, soit par personne physique ».

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Elle perçoit le fait que la démarche mutualiste de la MAIF est historique en voulant défendre les enseignants. « *Et puis c'est aussi qu'ils essaient quand même, dans leurs AG, de voir ce qu'ils peuvent rembourser plus, comment ils peuvent utiliser leurs fonds. Donc je trouve que c'est intéressant comme façon de fonctionner même si je ne m'y investis pas. Je trouve que c'est bien* ». Dans l'image qu'elle a de la MAIF, c'est la dimension mutualiste « *qui ressort en premier* », elle apprécie cette façon de fonctionner en associant les sociétaires (élus) lors de l'AG aux décisions et aux choix d'investissement des fonds.

Image métier : « *je la définirai comme une assurance simple d'utilisation* » (pas besoin de se déplacer, facile par téléphone) ; mais c'est l'image mutualiste qu'elle mettrait en premier : « *Ah ben si. Si mais comme j'en avais parlé avant, je n'en ai pas reparlé. Mais je mettrai ça en premier d'ailleurs* ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Critique du manque d'implication réel des sociétaires dans la gestion démocratique, même s'il reconnaît qu'il ne fait pas non plus en sorte de s'impliquer (mais il explique qu'il est déjà impliqué ailleurs et qu'il est d'une autre organisation syndicale que les représentants MAIF de sa région, ce qui ne le pousse pas à venir non plus s'impliquer) ; mais son jugement final est que la MAIF se comporte sur ce point comme n'importe quelle assurance privée, ou autre mutuelle qui ont également perdu cet aspect mutualiste :

« Mais de ce point de vue là, je ne trouve pas que le fonctionnement soit à la hauteur de l'annonce quoi. Je trouve qu'à la MAIF il y a un discours mutuel mais que, dans les faits, en tant qu'adhérent... alors, je dois dire aussi que j'ai ma propre responsabilité là-dedans. C'est que j'ai très peu participé aux assemblées départementales pour donner mon avis ou prendre des responsabilités, être élu, ce que, si je voulais vraiment m'impliquer, c'est ce qu'il faudrait faire. Moi je ne peux pas m'investir dans toutes, dans toutes les organisations, la mutuelle, le syndicat, le parti. Donc je participe assez peu aux instances délibératives de la MAIF, les assemblées, c'est-à-dire d'aller rencontrer les responsables ou les directeurs de MAIF Calvados. Ça, je connais les gens, parce que ce sont aussi d'ex-militants syndicaux que je côtoie, des militants syndicaux enseignants qui viennent des syndicats d'instits ou du second degré que je côtoie. Mais comme je ne suis pas, comme je ne suis pas dans cette organisation-là puisque je suis cégétiste, pour tout dire, bon, il y a une certaine défiance par rapport à eux (...) Ben, c'est que globalement, j'estime que ça fonctionne comme une assurance privée et que la participation des assurés, c'est une participation de direction, de sommet, et qu'il n'y a pas une participation large des adhérents ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension démocratique : Critique de la distance avec le sociétaire sur plusieurs points :

1) Relation uniquement contractuelle :

« Purement contractuelles parce que l'assurance est un contrat. C'est ce que j'ai comme lien avec la MAIF. Donc, en fait, la relation avec la MAIF est une relation de souscription de contrat et de déclaration de sinistre. Ce que je considère, je rentre d'emblée dans le chapitre des critiques, c'est un peu dommage (...) Davantage à faire en termes de rencontre, en termes d'information. Je perçois ma relation avec la MAIF comme une relation lointaine. Je ne la vois pas comme étant une institution proche des sociétaires. En tout cas, c'est ma vision personnelle (...) Ça a toujours été ça et il me semble que la MAIF a tout intérêt à l'avenir de voir les choses différemment. Je crois que la MAIF vit sur son passé plus qu'elle n'envisage l'avenir. Et c'est un peu dommage, c'est un peu dommage. Je ne dis pas que la MAIF est une institution, une mauvaise institution, loin de là, je dis que la MAIF peut mieux faire. Oui, bon, parce que, encore une fois, il y a deux occasions qui permettent aux sociétaires de voir la MAIF, c'est lors de la souscription et lors d'une déclaration de sinistre. Je pense que ces deux points sont... limitent un petit peu la relation avec le sociétaire ».

« J'ai l'impression que, mais toujours parce que la MAIF ne vient pas vers le sociétaire. Je vous ai dit tout à l'heure que c'est une offre lointaine ou alors une relation lointaine. Eh bien, tout simplement, je crois que la MAIF ne vient pas vers ses clients, vit un peu sur ses acquis. C'est aux professeurs d'aller vers elle, comme dans les années peut-être soixante, soixante-dix ; dès lors qu'on est enseignant, on va vers la MAIF. La réalité, peut-être, a changé et il va falloir peut-être que la MAIF soit un peu plus proche et qu'elle vienne davantage vers le client ».

« Oui, oui bien sûr. Encore une fois, je ne dis pas que la MAIF c'est une institution qui est négative, qui ne fait rien. D'ailleurs moi, compte tenu de mes attentes, compte tenu de la perception que j'ai, bon, c'est qu'elle peut faire mieux (...) Je ne vous fais pas des reproches. Je vous réponds avec un esprit complètement positif vis-à-vis de la MAIF ».

2) Présence d'intermédiaires dans la relation de la MAIF avec ses sociétaires : Banque (produits assurance vie) et experts en cas de sinistre :

« Mais la MAIF aussi, il y a quelque chose que je conçois toujours comme un obstacle à notre relation, ne favorise pas le rapprochement direct. Elle ne rapproche pas la relation directe en ce sens qu'il y a toujours un intermédiaire. Deux exemples. Le premier, c'est que lorsqu'on va emprunter auprès de la MAIF, il va falloir passer par d'autres organismes type la Banque populaire. Il y a des sociétaires qui ne veulent pas passer par la Banque populaire, qui veulent traiter directement dans un cadre de confiance qui est celui que le sociétaire a avec la MAIF. Deuxième exemple : c'est celui de l'expertise. L'expertise, c'est indispensable, mais je trouve que ça casse la relation. C'est quelque chose qui devait être un éclairage et qui devient important dans la relation. Quelque chose qui devait être secondaire, il devient déterminant dans la relation. Là aussi il y a peut-être des choses à voir ».

3) Pas assez basée sur la confiance (voir actions souhaitées) : En cas de sinistre et par rapport à l'enregistrement de toutes les informations sur informatique.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Absence de perception d'une implication du sociétaire (ne se sent pas partie prenante) mais cela ne le dérange pas ; le terme sociétaire lui convient mieux que celui de client, même s'il ne se sent pas partie prenante.

« Bon, ça ne me gêne pas moi le mot client, ça ne me gêne pas, mais enfin, sociétaire, justement ce n'est pas le mot client. Je pense que c'est mieux. Alors sociétaire, je ne sais pas, parce que d'un autre côté sociétaire ça veut dire, ouais, ça veut dire qu'on est censé être partie prenante. Mais honnêtement je ne me sens pas... je ne me sens pas... pas actionnaire du truc. Je ne me sens pas, voilà. Mais bon c'est mieux que client, oui ».

Mais il n'a pas envie aujourd'hui de participer au système démocratique :

« Voilà, je n'ai pas par exemple envie. Je vois qu'il y a des gens qui se présentent pour être représentant de la MAIF dans tel truc, bon ça, voilà. Je ne suis pas militant (...) Je ne suis pas particulièrement demandeur. Je ne souffre pas d'un déficit de démocratie de la MAIF. A priori, pour l'instant, non. Peut-être que ça viendra ! Mais pour l'instant, non ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Pas de perception de signification du terme sociétaire car ne perçoit pas que la MAIF cherche à impliquer ses sociétaires, à leur demander leur avis. Le terme de sociétaire lui parle parce qu'elle travaille dans une mutuelle, mais elle ne perçoit pas son application concrète dans le cadre de la MAIF

« Mais après dans les faits, concrètement, bon, je suis quand même une cliente quoi (...) Si ça me parle parce que je travaille dans une mutuelle. Mais après, moi personnellement directement avec la MAIF, non ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Perception de la dimension implication des sociétaires, écoute des attentes, même si elle ne s'y investit pas personnellement (mais elle apprécie la démarche).

« Ben on participe...il y a des réunions. Des fois on est convoqués. On est convoqués pour donner notre avis et participer justement aux prises de décisions concernant la MAIF. C'est ce que j'ai perçu. Je n'y suis jamais allée mais c'est ce que je perçois (...) Oui, j'apprécie ce système qui fait qu'on soit à l'écoute, ben justement on va dire, des clients, quoi (...) Pour moi ça veut dire que la MAIF nous donne de la confiance ».

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Souhaiterait qu'il y ait une participation plus large des adhérents, une implication plus forte des sociétaires (hors élus).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Une plus grande proximité entre la MAIF et ses sociétaires, que la MAIF « vienne plus vers ses sociétaires », qu'elle aille au-delà de la relation contractuelle avec eux, qu'elle leur fasse confiance et établisse avec eux une relation durable :

« En tout cas, je souhaite une ouverture vers le sociétaire, une ouverture plus directe. Même l'offre, l'offre de la MAIF reste une offre lointaine et abstraite ».

« Voyez-vous ? Mais je parlerai en termes de respect, en termes de solidarité. Je parlerai en termes de confiance. Vous voyez. Bon, je crois que j'ai beaucoup réfléchi à ma relation avec la MAIF parce que ça fait un petit moment et voilà les éléments que je pourrais mettre. Par exemple, je... quand je parle de relation purement contractuelle, je crois qu'il ne faut pas que la MAIF continue à raisonner en termes de bonus-malus. Je trouve complètement dépassé ça ».

« Oui, exactement. Plus renforcé (un lien plus renforcé avec écoles et sociétaires), mais surtout, j'insiste sur le terme solidarité, pour revenir à votre question sur la responsabilité, la solidarité, sur la confiance et aussi relation durable, si je puis dire ».

« Plus d'informations, plus de rencontres, plus de sensibilisation, plus de... je ne sais pas, plus de points de... plus de liens permettant de responsabiliser les gens, de... etc., etc. Je vois des considérations éthiques, je vois des considérations de société, je vois des considérations de considération. C'est-à-dire qu'on voit le sociétaire, qu'on le considère, qu'on lui demande son avis de temps en temps. Il ne faut pas que ce soit que le contrat. Le contrat, c'est vrai, c'est très bien, mais ça reste une expression de volontés qui a une valeur, à un moment donné, et ça ne va pas très loin ».

« Si vous voulez, moi je voudrais faire de mon lien avec la MAIF autre chose, autre chose non, en plus du lien contractuel, parce qu'il faut toujours un lien contractuel, autre chose, un lien, peut-être d'intérêt commun, peut-être travailler plus dans une relation. Je vais introduire une autre notion et je sais que vous n'allez pas me rater, une notion de confiance. Ce que je vois derrière la notion de confiance, je pense que... j'ai toujours l'impression que la MAIF ne fait pas entièrement confiance à ses sociétaires. Je crois, qu'elle est toujours sur ses gardes, un petit peu. Deuxième fait (le premier était par rapport à un sinistre où il était totalement de bonne foi et où sa parole a été remise en doute par l'expert), c'est qu'à chaque fois, dès qu'on dit quelque chose à la MAIF, ne serait-ce qu'au téléphone, tout est enregistré sur l'ordinateur. Ce qui veut dire qu'il y a un climat peut-être de suspicion vis-à-vis du sociétaire. Tout est noté ! Tout est noté ! Moi personnellement, je peux vous dire, une fois, en discutant, quand ça, je ne sais plus, ça remonte à un an et demi ou deux ans (...) C'est peut-être... mais l'interprétation que j'en ai fait, c'est que tout est noté. Et il y a eu d'autres éléments qui ont été notés, hein ! Je pense que le sociétaire ne doit pas être complètement cadré informatiquement non plus (...) Maintenant, tout dépend, tout dépend, tout dépend de l'usage qu'on en fait, hein ! Ce n'est pas un reproche, parce que toutes les entreprises maintenant fonctionnent comme ça, hein ! Mais peut-être que la MAIF aurait pu percer au sein de la société d'une autre manière ».

« Compter sur son passé, se relâcher un petit peu, faire confiance davantage au sociétaire. Le sociétaire, ce n'est pas forcément un mauvais sociétaire. Je crois qu'il faut faire bénéficier les sociétaires d'une présomption favorable, partir de cette hypothèse. Et j'ai l'impression parfois que c'est un peu l'inverse. Je ne dis pas que c'est toujours le cas. Mais peut-être il faut davantage faire confiance aux sociétaires et je crois que la MAIF s'en sortira gagnante ».

« Partenaire actif. Je veux dire, bon, la MAIF est gérée, elle est très très bien gérée. Elle a connu des hauts et des bas pendant un certain temps, mais elle est très très bien gérée. Mais ce n'est pas une affaire de techniciens, de la gestion. Il ne faut pas que ça soit réduit à ça. Il faut que ça soit aussi une affaire de gens capables de donner leur avis dans un sens positif, en passant par le chapitre Critiques comme je fais. Moi, tout ce que je vous dis là, ce sont peut-être des critiques en apparence, mais je m'inscris quand même dans un esprit plutôt positif. Donc, je crois qu'il faut que la MAIF accepte qu'on lui dise un certain nombre de choses et que ce ne soit pas une affaire de techniciens, de spécialistes de management ».

Sous-dimension « valeurs » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« L'Arbre des valeurs je n'avais jamais entendu parler de ça. C'est depuis que je suis élue des sociétaires que j'ai compris pourquoi, enfin, et surtout sur quoi ça reposait et l'importance que ça pouvait avoir dans la gestion de cette entreprise ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « valeurs » : Peur d'une perte d'identité avec la SGAM

« Oui, mais après j'avais entendu dire, je ne sais pas si c'est vrai, que la MAIF allait fusionner avec d'autres mutuelles (...) et alors ça m'avait dérangée un peu. Je m'étais dit : mais alors ils vont perdre leur identité (...) Ben oui, je me disais : quel intérêt de se différencier des autres par certains arguments et après de se rallier finalement ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Ici il s'agit des valeurs de solidarité, d'entraide, de mutualité, d'équité de traitement entre les personnes, qui différencient la MAIF des autres compagnies d'assurance et va à contre courant des tendances de plus en plus individualistes de la société (personnes de plus en plus solitaires, plus d'entraide).

« Oui, tout à fait, je vois cette idée de mutuelle et d'entraide...voilà, c'est cette idée-là que je me fais de la MAIF. L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, on va dire, cet esprit de mutualité, d'entraide...c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclat mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide. Chacun devient un petit peu solitaire dans son coin et c'est ce que je recherche auprès de la MAIF c'est cette notion d'entraide et de mutualité. Voilà. Et c'est comme ça que je vois, quand on me parlait de la MAIF, c'est comme ça que je voyais la MAIF.

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « signature assureur militant » et « non lucrativité » et « valeurs » : Perception positive de la signature, qu'elle associe à la notion de « solidarité », « de partage » (dimension « valeurs »), et à une posture non commerciale en comparaison des autres assurances, y compris mutualistes (dimension « non lucrativité »)

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « valeur » et « solidarité entre les sociétaires » : A choisi la MAIF parce que c'était une assurance mutualiste qui portait donc des valeurs de solidarité ; Il n'a donc pas choisi la MAIF pour une question de prix ou de qualité mais avant tout parce que c'était une assurance mutualiste, solidaire (dans le sens où les personnes ayant les moyens peuvent aider celles qui en ont moins)

« Oh ben parce que, parce que justement c'est une assurance mutualiste. Enfin ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité (...) Ah bien, le modèle mutualiste, à mon avis, est quelque chose de... qui doit parvenir à une aide, une aide des gens qui peuvent avoir les moyens par rapport aux gens qui ont moins les moyens. C'est une aide, c'est quelque chose de solidaire ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « valeurs » : Très bonne connaissance de la SGAM (très renseigné, mais enseignant en économie) ; n'est pas contre cette association, mais ne comprend pas comment les entreprises peuvent s'associer sans rechercher à faire des économies d'échelle (il n'est d'ailleurs pas contre ces méthodes libérales d'économie d'échelle, car il pense que cela n'empêche pas de garder un très bon service)

Actions souhaitées :

Sous-dimension « responsabilité du sociétaire » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : « *Donc le comportement de chacun fait en sorte, enfin si on est responsable, si on a un comportement responsable sur la conduite, mais après ça va aller sur, ça va être sur ne pas essayer de voler son assureur hein, de faire des fausses déclarations, des choses comme ça, ben ensemble, on va pouvoir baisser les tarifs, équilibrer la mutuelle, voilà, donc c'est ça, on est responsables* ».

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Pour elle, être sociétaire à la MAIF signifie aussi être responsable et ne pas déclarer de faux sinistre car c'est l'ensemble de la communauté des sociétaires qui est concernée (notion assureur-assuré) : « *Le fait que je pense que quand on est sociétaire de la MAIF, enfin alors ça c'est vraiment l'idéal, mais c'est qu'on entend souvent des fraudes aux assurances et je me dis que quand on est dans une assurance comme la MAIF, on a tout intérêt à être hyper réglo parce qu'on en est tous bénéficiaires* ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Vis-à-vis de la solidarité en cas de rappel de cotisation ; Il s'est rendu compte qu'il avait été un « mauvais mutualiste » parce qu'il a quitté la MAIF à un moment où elle était en difficulté (grave sinistre) et faisait appel à la solidarité de ses sociétaires (rappel de cotisation) ; il a essayé ensuite de revenir quelques années après et a été refusé ; il a contourné le système en ré adhérent à travers sa femme. Ce comportement de la MAIF « l'a choqué, interloqué » mais il l'a tout de même compris :

« *Elle m'a choqué. J'étais un peu interloqué, parce que je me suis dit : bon, je défends, c'est vrai que je défends mon intérêt individuel, mais enfin, oui, j'avais une revendication individuelle mais c'est vraiment la réponse. J'ai été surpris. La réponse qui m'a été faite : Vous avez quitté la MAIF, alors je crois que c'était il y a trois ans, au moment où nous avions des difficultés, maintenant il est trop facile pour vous de revenir. Ce n'est pas une démarche mutualiste* ». « *Ce n'est pas très glorieux au plan de la conception mutualiste, mais je suis satisfait de la MAIF et c'est moi qui effectivement n'ai pas été... euh... euh... qui n'ai pas... à ce moment-là j'avais aussi... j'étais le seul à travailler* ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « signature assureur militant » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« Pratiques mutualistes » mais image floue, parce qu'il ne perçoit pas réellement de pratiques en lien avec cette image:

- Dimension « signature assureur militant » : Elle est positive pour lui : « *Oui, je la connais. Elle est plutôt positive, parce que ça permet de différencier des autres assurances. Des assurances commerciales* ».
- Elle signifie pour lui « *un assureur engagé est peut-être plus proche des gens. Mais n'ayant pas essayé d'autres assurances, je ne peux pas vraiment vous parler* ». Les engagements sont perçus plutôt dans le domaine social, dans le sens « *d'une assurance qui est proche de ses assurés et également de la société* » « *quand j'entends militant, je pense que c'est plutôt quelqu'un justement qui est engagé plutôt en faveur du bien commun en thématique sociale* ».

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Perception d'une assurance (tout comme la MACIF) un peu différente, mutualiste, responsable par rapport aux autres assurances, ce qui explique en partie son choix de ce type d'assurance (également parce que ses parents y étaient et en étaient satisfaits, et pour les prix raisonnables et la qualité) : « *comme on dit les assurances, ben la MAIF porte bien son nom, l'assurance des militants* ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

La publicité et la signature lui plaisent, entrent en résonance avec sa propre personnalité. Pour lui cela signifie que la MAIF est engagée, mais il ne sait pas dans quels domaines. Ne savait pas que c'était une mutuelle (ni ce qu'était une mutuelle)

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Il connaît cette signature et trouve qu'elle est en conformité avec la façon dont la MAIF mène ses activités, et qu'elle permet de différencier la MAIF des autres sociétés d'assurance : « *C'est peut-être déjà entendu comme remarque, mais la devise qui est matraquée depuis quelques années maintenant dans toutes les communications de la MAIF, assureur militant, bon, finalement, ça a donné l'air d'être la ligne directrice de toutes les communications, de toutes les pubs, de tous les services. Et finalement, depuis le temps que j'en entends parler en ces termes, j'ai l'impression que c'est assez en lien, enfin que c'est assez cohérent en fait, que le message publicitaire est assez en lien avec, est cohérent avec vraiment l'activité de la MAIF et la façon dont elle mène ses activités* ».

Il donne l'exemple de la facilité de prêter son véhicule et ramène cette notion au fait que l'entreprise mène ses activités en faisant confiance à ses sociétaires, ce qui représente pour lui cet aspect militant : « *Bon, il y a cet aspect de solidarité, de confiance entre le sociétaire et l'assurance, qui ressort bien dans ce point particulier qui est que si on fait confiance à quelqu'un en lui prêtant notre voiture, on est assuré quand même, le véhicule est quand même assuré* ». Il généralise ensuite au fait que cela signifie pour lui que la MAIF prend soin de ses sociétaires et ne cherche pas à faire du profit à tout prix.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Perception de la signature, mais la trouve un peu excessive

« *Mais c'est sans doute, l'idée paraît peut-être un peu exagérée parce que bon, assureur militant, mais c'est surtout que, voilà, il n'y a pas ce rapport à l'argent. Pour moi c'est ça quoi.* »

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « signature assureur militant » et « non lucrativité » et « valeurs » : Perception positive de la signature, qu'elle associe à la notion de « solidarité », « de partage » (dimension « valeurs »), et à une posture non commerciale en comparaison des autres assurances, y compris mutualistes (dimension « non lucrativité »)

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « signature assureur militant » et « valeurs » ou « solidarité entre les sociétaires » : Perception d'une communication engagée, signe d'un certain nombre d'engagements (qu'elle ne connaît pas) et de valeurs de solidarité notamment ; elle apprécie cette communication qui « rattrape » en partie l'impression qu'elle a eu d'une assurance devenant plus commerciale (car communication non commerciale, engagée et moins fréquente que les autres assureurs)

« Ben je pense que la MAIF communique toujours beaucoup autour du caractère engagé de l'organisation, en fait. Donc malgré tout, en termes de communication, elle communique toujours plus autour de, justement, d'une structure solidaire et engagée que d'une structure commerciale. La remarque (par rapport aux relances téléphoniques commerciales récentes), c'est un ressenti en tant qu'utilisateur. Et puis c'est peut-être aussi qu'un ressenti, y'a peut-être pas de volonté derrière ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Elle s'était renseignée sur ce que cela signifiait (mais ne se souvient pas précisément de la réponse ; le rattache vaguement à la notion d'accompagnement du sociétaire en cas de problème)

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Indifférence au slogan, ne le connaissait pas avant d'adhérer (alors qu'elle connaissait la MAIF car elle avait reçu déjà des tracts aux rentrées IUFM plusieurs années, et n'avait ni une bonne, ni une mauvaise image de l'entreprise) ; elle l'a repéré pour la première fois écrit en gros sur son contrat et s'est dit « ça c'est bien un truc d'instit ».

« Je pense qu'en fait c'est visuellement que ça m'a marqué quand j'ai reçu le contrat en fait. Parce que sur le contrat, c'était écrit en gros (...) Mais ça ne m'avait pas marquée auparavant quoi.

Sa réaction à ce slogan a été : *« Ben rien !!! Je me suis dit que c'était bien un truc d'instit quoi !!! C'est-à-dire ? Voilà, assureur militant quoi. Parce que les instits sont militants, l'assureur est militant ? Voilà, c'est ça, ça reprenait ça quoi ».*

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Apprécie la signature, distingue la MAIF de toutes les autres entreprises d'assurance, signifie pour elle des « valeurs d'aide et de développement »

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Dimension « signature assureur militant » et « prévention » : Connaît la signature qui évoque pour elle des actions en faveur de la sécurité, de la prévention dans le cadre de la conduite accompagnée. S'en souvient car son fils en a bénéficié (directement concernée)

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « signature assureur militant » : « *Moi la notion de militant, je la trouve quand même quelque peu dépassée. Oui, je serais davantage favorable au terme responsable, au terme solidarité, ça parle davantage. Militant, ça... on n'est plus maintenant, si je puis me permettre, dans des... dans le militantisme de groupe, de groupe dans un autre groupe, de parti politique, syndicalisme. Je crois que notre société est en train de changer, de basculer, malheureusement vers peut-être des actions individuelles et je crois que ça serait très bien de parler en termes, je ne sais pas, pour moi hein !, en termes de responsabilité des personnes, en termes de respect, en termes de solidarité, etc., en allant vers les gens presque individuellement* » (...) « *Ca reste quand même un slogan accrocheur. Mais bon, les gens, j'ai entendu des collègues dire : militant, militant, quand on leur demande des choses, ils ne réagissent pas. Et c'est vrai que c'est peut-être un slogan prometteur, mais qui classe la MAIF, qui fait des torts à la MAIF quelques fois* ».

Sous-dimension « non lucrativité » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Concernant la démarche mutualiste, il l'assimile à une assurance non directement tournée vers le profit répartissant les risques entre les adhérents : « *ça permet de mieux répartir le risque entre les usagers et c'est des systèmes d'assurance qui ne sont pas tournés, qui ne visent pas forcément à être bénéficiaires* ».

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« *Donc il n'y a pas forcément l'aspect commercial qu'on peut avoir dans d'autres assurances (...) c'est vrai que c'est une assurance qui est ancienne, qui s'est construite de façon différente des autres. Donc, elle n'a pas fonctionné comme toutes les assurances dans le profit, pour moi* ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Apprécie le fait que l'entreprise mette en avant ses valeurs et ses idées, et ne cherchent pas avant toute chose le profit et le client de façon agressive : « *Ce que j'apprécie par exemple, c'est peut-être un peu antinomique parce que c'est pas forcément une, comment dire, une qualité dans l'entreprise, mais c'est que c'est pas une entreprise qui me paraît être, rechercher de façon agressive le client, c'est-à-dire qu'effectivement dans tout ce que je vois, je vois les publicités, on en voit aussi pas mal pour la MAIF, mais il n'y a pas de recherche du client, en fait on met en avant des qualités ou des éléments oui qualitatifs qui semblent être les valeurs de l'entreprise sans aller faire une recherche à tout crin du client, par des appels un peu agressifs. Donc ça, c'est une chose qui me satisfait, donc l'assurance dans laquelle je suis, après tout elle revendique des idées plus qu'une, plus qu'une, comment, je ne sais pas comment dire, une, une attraction de la clientèle pour faire du chiffre* ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Une entreprise qui fait tout pour servir avant tout et s'occuper de ses sociétaires avant de rechercher le profit (le profit est second) : « *Mais en tout cas, ce qui ressort vraiment, enfin, l'impression que j'en ai, c'est que c'est vraiment une compagnie d'assurance qui cherche d'abord à s'occuper de ses sociétaires sans chercher à faire de profits. Donc d'abord c'est la*

qualité de service et puis on essaie d'assurer l'équilibre financier en plus, mais, ce n'est pas l'inverse ».

Il ajoute ensuite que cette non recherche primaire du profit est propre aux entreprises mutualistes, et garantit la réalité du statut de sociétaire, par rapport aux entreprises capitalistes gouvernées par les actionnaires : *« Parce que bon, pour suivre un petit peu plus tout ce qui actualités économiques et même financières, la bourse, je sais pertinemment qu'Axa est tenue, enfin il y a des actionnaires, enfin elle est détenue par un groupe allemand en partie. Bon, je sais que ce n'est pas le cas avec la MAIF. Je sais que vraiment le statut de sociétaire, au niveau, même, on va dire, juridique et financier, la gouvernance de l'entreprise, enfin de l'entité MAIF, elle n'est pas gouvernée par les profits ».*

« Après, comme on sait très bien que la plupart du temps, quand il y a des actionnaires, c'est le profit à court terme, et donc là, ce n'est pas le cas avec la MAIF, c'est un argument qui est intéressant pour moi ». Il précise ensuite que ce n'est pas ce qui l'a décidé à venir à la MAIF (c'est la qualité de service, de gestion de sinistre et le prix), mais c'est pour lui un argument de sécurité (*« c'est rassurant de savoir qu'on est assuré par une société qui ne dépend pas de ça »*).

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Aucune image ; aucune image derrière « assureur militant » car ne croit pas à la publicité.

Sauf : Dimension « non lucrativité » : Perception d'une entreprise moins commerciale que dans les autres entreprises (pas de vente à tout prix) qui le satisfait.

Ne perçoit aucune image de la MAIF derrière la signature « assureur militant » car ne croit pas à la publicité : *« Non, je pense que les pubs c'est une chose. On leur fait dire un peu ce qu'on veut, quand on voit un peu ce qui, quand on voit ce qui passe à la télé. Donc j'évite de les regarder d'une part, et puis ce n'est pas... enfin, je ne fais pas trop confiance aux pubs pour montrer la vraie image d'une société (...) Pas un mensonge, mais disons qu'on leur, alors c'est un peu comme les chiffres, on leur fait dire ce qu'on veut, quoi ».*

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Perception de la signature, mais la trouve un peu excessive

« Mais c'est sans doute, l'idée paraît peut-être un peu exagérée parce que bon, assureur militant, mais c'est surtout que, voilà, il n'y a pas ce rapport à l'argent. Pour moi c'est ça quoi. »

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Perception de l'absence de recherche de profits et d'un système de solidarité entre les sociétaires faisant que les cotisations ne sont pas fonction du niveau de risque du sociétaire :

« Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi. C'est-à-dire que bon, je dirais que... bon, l'image, c'est d'abord l'image de sociétaires, de mutuelle, donc là de gens qui, voilà, et ça, ça veut dire que finalement il n'y a pas de cotation des clients en fonction de facteurs de risque, quoi. C'est ça qui est important aussi. Enfin je veux dire, voilà, il y a une espèce de solidarité, si j'ai bien compris, et bon je ne pense pas que pour l'instant ce soit démenti. Bon c'est-à-dire que la cotisation n'est pas fonction du facteur de risque, comme ça peut être le cas dans le secteur privé où l'entreprise évalue le risque et va adapter sa cotisation en fonction du risque client. Bon voilà. Là j'ai l'impression qu'il y a plus de solidarité, il y a moins de recherche de gain pour le gain, voilà, sur le dos du sociétaire ou du client entre guillemets, quoi ».

« Ben, à cause de quoi, c'est parce que bon, l'idée de la mutuelle c'est que c'est quand même un truc qui cherche pas à faire du profit. Donc ça veut dire que normalement si ça gagne de l'argent, c'est que, et si ça marche, ça veut dire que ça va pouvoir restituer plus de services,

plus de... ça va restituer davantage aux sociétaires, quoi ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « signature assureur militant » et « non lucrativité » et « valeurs » : Perception positive de la signature, qu'elle associe à la notion de « solidarité », « de partage » (dimension « valeurs »), et à une posture non commerciale en comparaison des autres assurances, y compris mutualistes (dimension « non lucrativité »)

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Absence de recherche de profit et idée forte de solidarité entre les personnes ; de plus, pour la MAIF il ne veut pas employer le terme entreprise, pour lui ce n'est pas une entreprise, c'est une mutuelle.

« Donc les valeurs mutualistes puisqu'en théorie une mutuelle n'a pas l'objectif de faire des profits, hein. Donc c'est une répartition mutuelle des charges et des profits. Donc, dans ce sens-là, il y a l'idée d'une solidarité et c'est important en tant qu'humain d'être solidaire de son prochain, voyez ».

« Si vous me permettez, vous avez utilisé le terme entreprise et pour moi je ne l'emploierais pas pour la MAIF, j'emploierai le terme « mutuelle » ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » : Inversée : Pour elle perception d'une entreprise devenant de plus en plus commerciale (évolution), et ressemblant ainsi aux autres prestataires ; mais cela correspond à son expérience personnelle récente (appels répétés pour souscrire de nouveaux produits) ; cependant elle ne remet pas en cause le principe global de non lucrativité ou de bonne gestion de la mutuelle et salue également le caractère engagé de ses communications.

« Euh... bon, là, récemment, ce que, si j'avais une remarque à faire, mais c'est une remarque que l'on peut faire au niveau de nombreux prestataires de service, c'est le côté un peu marchand du prestataire, à savoir relances téléphoniques pour proposer de nouveaux contrats. Bon, on va dire que ce sont des, des, des personnes qui font leur travail. Mais malgré tout, c'est vrai qu'on trouve un peu le côté désagréable de, que l'on ressent en tant qu'usager d'être sollicité téléphoniquement pour adhérer à un nouveau contrat ».

« Je pense que même si la MAIF est une mutuelle, on est là sur des prestataires qui ont intérêt, à un moment donné, à vendre du contrat »

« Enfin, ceci étant, je n'ai jamais mis en, enfin honnêtement, parce que là on en discute, mais je n'ai jamais eu le moindre soupçon sur la MAIF qui est quand même une énorme structure encadrée, avec des commissaires aux comptes...Enfin j'imagine qu'il n'y a pas de problème sur la réalité du caractère mutualiste effectivement annoncé, mais je n'ai jamais été vérifier les comptes (...) Par contre il est vrai que globalement, depuis que je suis sociétaire à la MAIF, je n'ai pas constaté d'énormes augmentations de prestations, donc j'en conclus que globalement la gestion doit être bonne ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Perception d'une entreprise qui ne cherche pas à tout prix la rentabilité comme les entreprises capitalistes.

« Ben AXA, c'est un groupe privé déjà. Donc eux, ils veulent que ce soit rentable (...) Que la MAIF (...) je le vois moins d'un côté rentabilité, quoi ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « solidarité entre sociétaires » et « solidarité en général » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Concernant la démarche mutualiste, il l'assimile à une assurance non directement tournée vers le profit répartissant les risques entre les adhérents : « ça permet de mieux répartir le risque entre les usagers et c'est des systèmes d'assurance qui ne sont pas tournés, qui ne visent pas forcément à être bénéficiaires ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « solidarité entre les sociétaires » : Critique la segmentation plus forte des contrats pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs et au marché (/produits concurrents) ; perte de la notion de solidarité entre les sociétaires. Il critique aussi le fait que le système solidaire de ristourne en cas de surplus de cotisation ne s'applique plus depuis de nombreuses années et pour lui : « Elle perd ses valeurs en ne faisant pas ça. Et à la MAIF, à l'heure actuelle, personne n'est contre ce discours. Mais j'ai bien l'impression que personne ne le défend ».

« Mais en étant élu des sociétaires on peut effectivement se rebaigner dans l'ambiance et s'apercevoir effectivement que ça n'est plus tout à fait le cas, entre autres la MAIF est obligée de segmenter ses créneaux de contrats pour pouvoir coller aux assurances privées généralistes aujourd'hui, de sorte à ce que les prix soient le plus ajustés possible et pouvoir correspondre à la demande des nouveaux sociétaires qui rentrent aujourd'hui ».

« De notre temps, on savait qu'on était bien assuré. On ne s'amusait à faire le détail, ce n'était pas notre préoccupation. On avait une super assurance. Elle était chère mais on savait qu'on était bien couvert. Aujourd'hui ça n'est plus tout à fait le cas, c'est-à-dire que, semble-t-il, que les jeunes trouvent ça cher également mais que, effectivement ils veulent mettre en concurrence régulièrement la MAIF avec d'autres assurances ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille, qu'il y ait une forme de solidarité au sein de la MAIF, ce qui était probablement l'idée de base et qui transparait toujours, même si aujourd'hui peut-être que la MAIF, à travers Filia MAIF ou différentes solutions, s'ouvre un peu à des clients, alors que c'était pas le mode de fonctionnement initial qui était vraiment réservé aux enseignants ». Pour lui, en s'ouvrant, elle perd son aspect mutualiste (puisque effectivement les clients de Filia ne votent pas), mais il comprend qu'elle doit peut-être le faire pour vivre ; il trouve également « qu'on continue tout de même à percevoir une différence parce que d'un côté il y a la MAIF et les sociétaires, et de l'autre on est vraiment client » (explique en partie le fait que, lorsqu'il n'était pas enseignant, il n'était pas à la MAIF malgré tout le bien qu'il en pensait et son héritage familial : il ne souhaitait pas être Filia MAIF car pour lui il n'y a pas ce côté mutualiste ; il a donc attendu d'être enseignant pour pouvoir adhérer à la MAIF).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Perception de l'absence de recherche de profits et d'un système de solidarité entre les sociétaires faisant que les cotisations ne sont pas fonction du niveau de risque du sociétaire :

« Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi. C'est-à-dire que bon, je dirais que... bon, l'image, c'est d'abord l'image de sociétaires, de mutuelle, donc là de gens qui, voilà, et ça, ça veut dire que finalement il n'y a pas de cotation des clients en fonction de facteurs de risque, quoi. C'est ça qui est important aussi. Enfin je veux dire, voilà, il y a une espèce de solidarité, si j'ai bien compris, et bon je ne pense pas que pour l'instant ce soit démenti. Bon c'est-à-dire que la cotisation n'est pas fonction du facteur de risque, comme ça peut être le cas dans le secteur privé où l'entreprise évalue le risque et va adapter sa cotisation en fonction du risque client. Bon voilà. Là j'ai l'impression qu'il y a plus de solidarité, il y a moins de recherche de gain pour le gain, voilà, sur le dos du sociétaire ou du client entre guillemets, quoi ».

« Ben, à cause de quoi, c'est parce que bon, l'idée de la mutuelle c'est que c'est quand même un truc qui cherche pas à faire du profit. Donc ça veut dire que normalement si ça gagne de l'argent, c'est que, et si ça marche, ça veut dire que ça va pouvoir restituer plus de services, plus de... ça va restituer davantage aux sociétaires, quoi ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Ici il s'agit des valeurs de solidarité, d'entraide, de mutualité, d'équité de traitement entre les personnes, qui différencient la MAIF des autres compagnies d'assurance et va à contre courant des tendances de plus en plus individualistes de la société (personnes de plus en plus solitaires, plus d'entraide).

« Oui, tout à fait, je vois cette idée de mutuelle et d'entraide...voilà, c'est cette idée-là que je me fais de la MAIF. L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, on va dire, cet esprit de mutualité, d'entraide...c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclat mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide. Chacun devient un petit peu solitaire dans son coin et c'est ce que je recherche auprès de la MAIF c'est cette notion d'entraide et de mutualité. Voilà. Et c'est comme ça que je vois, quand on me parlait de la MAIF, c'est comme ça que je voyais la MAIF.

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « valeur » et « solidarité entre les sociétaires » : A choisi la MAIF parce que c'était une assurance mutualiste qui portait donc des valeurs de solidarité ; Il n'a donc pas choisi la MAIF pour une question de prix ou de qualité mais avant tout parce que c'était une assurance mutualiste, solidaire (dans le sens où les personnes ayant les moyens peuvent aider celles qui en ont moins)

« Oh ben parce que, parce que justement c'est une assurance mutualiste. Enfin ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité (...) Ah bien, le modèle mutualiste, à mon avis, est quelque chose de... qui doit parvenir à une aide, une aide des gens qui peuvent avoir les moyens par rapport aux gens qui ont moins les moyens. C'est une aide, c'est quelque chose de solidaire ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Absence de recherche de profit et idée forte de solidarité entre les personnes ; de plus, pour la MAIF il ne veut pas employer le terme entreprise, pour lui ce n'est pas une entreprise, c'est une mutuelle.

« Donc les valeurs mutualistes puisqu'en théorie une mutuelle n'a pas l'objectif de faire des profits, hein. Donc c'est une répartition mutuelle des charges et des profits. Donc, dans ce sens-là, il y a l'idée d'une solidarité et c'est important en tant qu'humain d'être solidaire de son prochain, voyez ».

« Si vous me permettez, vous avez utilisé le terme entreprise et pour moi je ne l'emploierais pas pour la MAIF, j'emploierai le terme « mutuelle » ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « signature assureur militant » et « valeurs » ou « solidarité entre les sociétaires »: Perception d'une communication engagée, signe d'un certain nombre d'engagements (qu'elle ne connaît pas) et de valeurs de solidarité notamment ; elle apprécie cette communication qui « rattrape » en partie l'impression qu'elle a eu d'une assurance devenant plus commerciale (car communication non commerciale, engagée et moins fréquente que les autres assureurs)

« Ben je pense que la MAIF communique toujours beaucoup autour du caractère engagé de l'organisation, en fait. Donc malgré tout, en termes de communication, elle communique toujours plus autour de, justement, d'une structure solidaire et engagée que d'une structure commerciale. La remarque (par rapport aux relances téléphoniques commerciales récentes), c'est un ressenti en tant qu'utilisateur. Et puis c'est peut-être aussi qu'un ressenti, y'a peut-être pas de volonté derrière ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Equité entre les sociétaires et pas d'exclusion en fonction des risques ou des ressources des personnes :

« Ben déjà, pour moi, c'est une assurance justement qui accompagne ses clients à travers, enfin, les différentes étapes de leur vie et sans se poser de questions, sans faire de tri, entre guillemets, sur justement les ressources de ces personnes-là et leur milieu ou leur travail, etc. Pour moi, c'est une assurance qui s'adresse en fait à tout le monde... qui veut bien l'entendre ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « accueil militant » :

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

A apprécié d'avoir été reçu par un militant lors de son adhésion, qui lui a expliqué le système mutualiste.

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Apprécie cette proximité avec des militants qui sont « à notre niveau », et peuvent écouter et dialoguer en cas de problème ; cette dimension de proximité avec des militants lui donne l'impression de ne pas être un simple client, d'être plus que cela pour la MAIF.

« C'est un peu effectivement tôt pour y répondre (concernant les aspects métiers, gestion de sinistres), mais euh... moi, ce qui m'intéressait, c'est cette idée également, de militants, etc, c'est vrai que c'est cette proximité et cette... voilà, le fait que ce soit des gens qui soient à

notre niveau, bon on va dire, entre guillemets, qui m'intéresse. On n'est pas simplement un client. On est autre chose. Voilà. C'est cette idée-là qui m'intéresse. Ça je le verrai après à l'usage effectivement mais c'est comme ça que je vois la MAIF » « On peut dialoguer, on peut discuter s'il y a un problème. Voilà, c'est important ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « pratiques mutualistes en général » :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Très bonne image de la MAIF mais il a peur que cela se dégrade du fait du comportement des jeunes nouveaux sociétaires « zappeurs », « qui sautillent », qui sont « prêts à remettre en cause la MAIF pour un oui ou pour un non », qui ne sont pas prêts à continuer « à porter » la MAIF comme eux l'ont fait.

Critique aussi la MAIF pour le fait qu'elle cherche à se développer et non pas à rester une « mutuelle au service d'une certaine catégorie ». Pour lui elle agit sous l'effet de la peur de la concurrence, alors qu'il pense qu'il n'y a pas de danger : « je ne suis pas sûr qu'elle soit obligée de le faire ».

« Alors pourquoi elle va dans ce sens-là ? Ben parce qu'elle est davantage liée à une peur. Pour moi, la peur n'évite pas le danger, donc c'est vrai qu'il y a de la concurrence, mais est-ce que la MAIF doit devenir une grande compagnie d'assurance ? Le problème se pose comme ça puisqu'on dit qu'il y a de plus en plus de concurrence. Alors ça, c'est vrai, c'est certainement très vrai. Mais est-ce que la MAIF doit devenir une entreprise de concurrence plutôt que de rester une mutuelle au service d'une certaine catégorie ? Puisque, si on regarde bien les choses, la MAIF continue d'augmenter son nombre d'adhérents considérablement. Par rapport à l'époque où j'ai adhéré, le nombre d'adhérents est quand même nettement plus important. Donc il n'y a a priori pas de danger particulier. Maintenant effectivement, si elle veut se frotter à toutes les grandes compagnies nationales ou internationales, ça c'est effectivement un autre tir. Je ne suis pas sûr qu'elle soit obligée de le faire, mais c'est sans doute effectivement les options qu'elle a prises il y a déjà quelques années.

Actions souhaitées :

Verbatims des sociétaires dans la dimension « pratiques RSE » :

Absence totale de perception des actions RSE :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Aucune perception des pratiques RSE (environnement comme engagements sociaux/handicap mais trouve que cela entre parfaitement dans cadre mutualiste)

- ⇒ SAUF dit juste qu'elle sait que les fauteuils roulant sont mal remboursés (mais je pense qu'elle confond avec la MGEN)
- ⇒ SAUF : MAIF Mag en papier recyclé « ça fait déjà une petite chose »

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Aucune connaissance de ce que fait la MAIF dans ce domaine (mais n'y est que depuis 1 an), mais se sont des choses auxquels il est sensible. Ne sait pas qu'elle fait un rapport DD

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Il sait qu'elle est engagée dans le DD car je lui en avais parlé auparavant, sinon ne le savait pas du tout.

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Aucune image et perception d'action

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Aucune perception (pas non plus des produits solidaires), pour elle les engagements en matière de DD (pour elle DD = écologie, RSE = Social et environnement) sont plus difficiles à percevoir parce qu'ils sont « moins visibles, plus abstraits » (que les pratiques mutualistes qui concernent directement les sociétaires) ; Mais compte tenu de son esprit mutualiste, elle pense que cela « coule de source » que la MAIF fasse « attention à ce genre de choses là »

« C'est difficile à dire parce que je ne me suis pas penchée sur ce sujet par rapport à la MAIF. Je n'ai pas cherché à savoir comment se comportait la MAIF en ce qui concerne le développement durable. Donc là ça m'est difficile de vous donner une opinion ».

« Et la protection du, enfin le développement durable, je veux dire, c'est quelque chose de plutôt abstrait. Ce n'est pas quelque chose de très visible, on va dire, immédiatement comme ça. Mais, je pense que de par son esprit mutualiste et sociétaire la MAIF de toute façon fait attention à ce genre de choses parce que ça coule de source, il me semble ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

« Pratiques RSE » : Aucune perception : Pense « qu'il y a certainement des actions qui sont menées au sein de la MAIF qui ont un sens » mais n'en perçoit aucune en tant que sociétaire, notamment par rapport à ses besoins.

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Aucune perception des actions RSE

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Pas de perception des engagements concrets RSE/DD, juste la perception d'une entreprise engagée (signature, pratiques mutualistes) ; Réagit positivement à la présentation du produit RSE solidaire (LEA)

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Aucune perception des pratiques RSE

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Aucune perception des pratiques RSE

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène : Aucune action souhaitée (en matière de pratiques RSE ou de pratiques mutualistes)

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Ne sait pas ce que la MAIF pourrait mettre en place par rapport à ses besoins (pas d'action)

souhaitée).

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Aucun élément ; Trouve juste intéressant et « important » que les entreprises s'engagent en matière de RSE/DD, ce n'est pas quelque chose qu'elle attend de la MAIF (elle attend un service de qualité en cas de sinistre et une capacité à dialoguer en cas de désaccord) mais elle trouve que c'est « un plus », que « Voilà, c'est pas nécessaire, mais c'est positif quoi ! » ; c'est un sujet

« Enfin je trouve ça bien que ça le soit, mais ce n'est pas forcément ce que j'attendais de mon assurance. C'est un plus, mais voilà, pour moi, à la base j'attends plus de mon assurance qu'elle me rembourse correctement si j'ai un accident ou si j'ai un problème, et que je puisse avoir un dialogue raisonné avec elle. Après oui voilà c'est, enfin c'est pas pour ça que j'ai choisi la MAIF ».

Réaction graduelle provoquée par la connaissance des engagements dans le DD/RSE de la MAIF : Le fait que je lui parle de quelques actions RSE/DD et que ce sujet semble la toucher, son attitude évolue nettement au fil de l'entretien : Au début elle était indifférente/MAIF, et après l'évocation générale des actions RSE/DD (sans aucun exemple, juste un engagement au sens général) elle est intéressée, et après la description précise du produit RSE solidaire elle est enthousiasmée :

= **passage d'une attitude indifférente/MAIF à une attitude positive grâce aux engagements RSE/DD (un plus, positif) ;**

Et elle reconnaît ensuite que de savoir que l'entreprise est engagée dans la RSE/DD peut avoir également un effet pour recommander plus facilement à quelqu'un d'y adhérer « Ah ben oui, je pense que forcément, du coup, ça m'amènerait plus facilement à conseiller quelqu'un d'y adhérer...Oui, ça jouera dans la balance pour que je conseille à quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer, que je lui dise de s'assurer là quoi ».

Attitude positive => BAO positifs

Elle est encore plus enthousiaste quand je lui décrit le Livret Epargne Autrement (produit RSE solidaire) => **BAO positifs plus forts + attitude positive plus marquée (et satisfaction)**

=> **Ce qui montre que la RSE/DD peut avoir un effet significatif sur des personnes qui n'ont pas du tout choisi la MAIF pour ses valeurs, qui ne sont pas du tout attachées au côté mutualiste. Très intéressant.**

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Aucune connaissance ; perçoit surtout ce qui concerne directement le sociétaire, et pas du tout les engagements, tant internes en matière d'environnement, qu'externes en matière d'engagement sociétal par exemple.

=> SAUF : MAIF Mag : Il apprécie de recevoir le Maif Magazine et de constater que la MAIF met en place des actions pour soutenir tel ou tel projet ou action (mais il ne le rattache pas directement à la notion de DD, il le rattache à celle de solidarité) ; cela lui permet également de percevoir une utilité plus forte de sa cotisation (/entreprise versant des dividendes) : « Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire ; et de faire valoir justement les actions pour sensibiliser, c'est-à-dire que je trouve plus intéressant d'avoir, par exemple des lettres régulières avec des informations (...) sur des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel

développement ou organisation pour aider, accompagner, ça me paraît des choses que moi, je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Perçoit un peu la démarche interne d'éco responsabilité et les actions de prévention, et a un souvenir vague concernant les personnes handicapées et en réinsertion.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« Pratiques RSE » : Aucune à part :

- Dimension « engagement pour l'éducation » : Fondation à l'université de Poitiers, donc pour lui la MAIF soutient des causes qui sont « logiques » (parce qu'en rapport avec l'éducation) ; mais le risque est que cela « fasse des jaloux » dans d'autres régions : « *Donc là, ils mettent le doigt dans un truc qui va peut-être être pas évident à gérer par la suite* ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » : « *Après en termes de... j'apprécie de recevoir la revue ; enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi* » : Maif Mag même si ne le relie pas directement à la notion de DD (qui pour elle est synonyme d'écologie)

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Perception uniquement du produit solidaire (livret épargne autrement)

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Lit rapidement le MAIF Mag donc a vaguement conscience de quelques actions

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Solidaire : A souscrit le LEA et trouve qu'il est très intéressant et permet de faire un don « sans s'en rendre compte », « ça rentre dans les habitudes » et ça permet de participer à l'amélioration de la vie des autres personnes » ; il permet « encore de différencier la MAIF des autres ».

« *Et puis par exemple, le Livret Epargne Autrement...enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allée dans cette agence pour souscrire à ce livret d'épargne ... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants à l'école, ben...enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre contrat. Et enfin je trouve que c'est bien, ça permet, voilà, encore de différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes* ».

« *Oui, c'est un exemple concret de la communication qui veut être faite sur l'entreprise,*

ouais » : Le LEA permet de concrétiser la signature

Elle trouverait intéressant que d'autres assureurs ou banques proposent ce produit pour faire prendre conscience aux personnes qu'elles peuvent être solidaires et donner, mais précise que cela sera peut-être moins efficace dans leur contexte car cela « *ne fait pas partie de leur image et de leurs valeurs* » comme à la MAIF (modérateur : authenticité perçue de la MAIF à faire de la RSE)

« Et effectivement les clients (d'une banque ou d'une assurance capitaliste), enfin, seront peut-être moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Lit plus le MAIF Mag maintenant (à la retraite) et a été surprise de voir tous ces engagements, ce « militantisme » (pour elle s'était uniquement une compagnie d'assurance), mais surprise dans un sens positif, tout en précisant qu'il faut quand même que l'assurance ne « dérive » pas de son but premier (modération par la variable : « habiletés de l'entreprise dans son métier ») :

- **Dimension « engagements sociétaux »** (ex : un cahier un crayon »)
- **Dimension « prévention »** : Fondation MAIF (recherche)
- **Dimension « intégration RSE dans P&S »** : Produit solidaire : On lui a proposé et elle va souscrire le LEA (mais n'a pas totalement compris la logique du produit)

« Je vais vous dire, toutes ces, disons, extensions de l'assurance MAIF sur, bon là disons, un projet social... ou de santé... En fait ça m'a un petit peu ouvert les yeux en me disant que... si vous voulez, au départ, pour nous les assurances voiture ou assurances maison, c'était une société qui ne s'occupait que de ça quoi hein. Donc j'ai été assez surprise, voilà ! Mais surprise dans le bon sens hein. Mais bon, il ne faudrait pas non plus que ce soit la MAIF ou d'autres, mais que le but premier de la MAIF, comment dire ? Dérive. Bon, c'est bien qu'il y ait du social de fait, c'est bien qu'au niveau du développement durable aussi, mais il ne faudrait pas qu'il y ait, qu'on oublie le but premier de la MAIF, comprenez-vous ? »

« Eh bien qu'elle fasse correctement son métier et qu'à côté de ça effectivement elle mène tous ces engagements »

Actions souhaitées :

Perception globale des pratiques RSE :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : Perception assez globale de l'ensemble de la démarche RSE (même si reste peu précise)

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires : Perception assez globale de l'ensemble de la démarche RSE (même si reste peu précise)

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Perception assez globale de l'ensemble de la démarche RSE (même si reste peu précise)

Actions souhaitées :

Sous-dimension « actions concrètes RSE » (= démarche totale de RSE) :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » et « intégration RSE dans P&S » (covoiturage) : Un engagement remarqué dans la RSE et apprécié, qu'il assimile tout de même à la signature « militant », ce qui « redore » un peu la signature. Même s'il critique l'aspect démocratique qui fait que la MAIF n'est plus une mutuelle de son point de vue, il remarque tout de même des engagements militants forts qu'il apprécie ; il est à remarquer que le niveau d'attente vis-à-vis de la MAIF et de ses engagements est plus fort que pour d'autres entreprises, du fait qu'elle se dise justement « assureur militant » ; cela crée des attentes plus fortes des sociétaires attachés naturellement à cette notion de militantisme, et donc également des risques de déception :

« Ben, c'est-à-dire qu'il y a quand même un point positif, c'est que quand j'ai des rapports avec la MAIF, j'ai moi-même des exigences autres que si c'était une assurance, une assurance privée ou un organisme privé et qu'il y a quand même des choix dans la gestion. Je le vois par les choix dans l'information, les choix que je vois apparaître sur le site, qui sont quand même... qui invitent... enfin sur justement le développement durable, sur les initiatives qui ont été prises, par exemple sur le développement du covoiturage, autant sur le site que sur la MAIF Info. Il y a quand même des choix idéologiques qui me satisfont ».

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Un engagement de la MAIF sur l'ensemble des dimensions du DD et pas sur une seule, sinon pour elle l'entreprise n'est plus dans une démarche citoyenne mais commerciale. Pour elle les trois pan du DD doivent être menés en parallèle : *« J'imagine, donc si c'est une démarche citoyenne, ben alors pourquoi plus l'un que l'autre, essayons de mener les trois d'un coup, enfin en parallèle ».*

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« Pratiques RSE » : Aucune perception mais pense que c'est le rôle d'une mutuelle de s'engager dans ces pratiques RSE, et que les sociétaires qui ne sont pas en accord avec cela choisissent d'autres assurances : *« Je pense que c'est le rôle d'une mutuelle donc elle doit poursuivre ses engagements dans ces domaines (...) Enfin, si les personnes veulent seulement garantir leurs propres risques, elles choisissent peut-être aussi d'autres assurances. Et elles ne défendent pas ce système-là de toute façon ».*

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » (au sens général) : Souhaite que la MAIF continue à s'engager et puisse montrer l'exemple aux autres assureurs et faire connaître ses engagements.

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Rôle essentiel des entreprises par rapport au DD (surtout avant tout les grosses industries)

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » (au sens global) : Pense que les personnes (dont lui) sont de plus en plus sensibilisées et sensibles au DD et apprécie effectivement qu'une entreprise s'engage sur ce type de thématiques, d'autant plus qu'elles ont un impact plus important que les individus : *« Donc je pense que les entreprises en général qui ont probablement un impact plus important que les particuliers, j'apprécie qu'elles aient ce souci*

dans leur gestion...tout en continuant à fournir ce dont j'ai besoin, c'est pas pour autant que Michelin va arrêter de faire des pneus mais s'ils peuvent le faire en coupant moins d'hévéas, c'est mieux ».

Il pense également que la MAIF se doit d'être aussi vertueuse en interne et plus largement dans une démarche RSE globale (vis-à-vis de la société, des salariés, de l'environnement, des fournisseurs etc...) qu'elle l'est avec ses sociétaires, ça lui paraît complètement logique, elle doit avoir une démarche cohérente dans l'ensemble : *« Que l'entreprise ait une démarche qui soit modèle. J'aurais du mal à comprendre qu'effectivement elle ait une certaine façon d'être vis-à-vis des sociétaires et que dans son fonctionnement interne elle ne respecte pas la même logique. Ce serait quelque chose que je ne comprendrais pas, ce ne serait pas logique ».*

« Donc il y a une logique globale qu'il faut respecter et c'est quelque chose qui est aujourd'hui ce qui me paraît être justement le côté solidaire (...) et cette notion de solidarité, c'est quelque chose à laquelle je suis très attaché, et qui me paraît intéressante à être véhiculée par une société, entre autres, par une société d'assurances qui plus est ». Il lui paraît donc essentiel que cette dimension solidaire soit déclinée à tous les niveaux : *« ça me paraît essentiel que ce soit bien, bien mis en évidence et à tous les niveaux ».*

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Dimension « actions concrètes RSE » (interne comme externe) : Pour lui, l'entreprise se doit de faire des efforts sur TOUS les pans du DD (salariés, fournisseurs, engagement sociétal), sinon pour lui elle ferait du greenwashing, et elle aurait peut être encore plus que les autres cette obligation :

« Je dirais que comme entreprise, après, peut-être même plus que la plupart des entreprises, la MAIF se doit de faire des efforts sur toutes les dimensions du développement durable. Que ce soit humain, sociétal, vis-à-vis des fournisseurs, enfin vraiment la palette complète du développement durable, et pas juste du greenwashing de bonne conscience, comme la plupart font ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

« Pratiques RSE » : Ce n'est pas une attente puisque pour elle c'est normal que les entreprises s'engagent dans cette démarche, comme toute personne individuellement :

« Disons que ce n'est pas forcément des attentes. Il me paraît que, enfin il me semble que c'est, une attente, c'est parce que c'est quelque chose qui n'est pas normal, donc on attend que la personne en face se comporte différemment. Or il me semble que le développement durable et que tous ces problèmes liés à l'environnement et au social, à l'humanitaire, etc, c'est une notion qui nous englobe tous. On est tous responsables à notre niveau, que ce soit le particulier ou les entreprises de tout ça. Donc il me semble que ça devrait couler de source ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« Pratiques RSE » : Pour lui, tous les acteurs de la société doivent s'engager afin de ne pas créer de distorsion de concurrence : *« Parce que s'il n'y en a que quelques-uns qui font des efforts, c'est... c'est institué des inégalités, d'une part, et laisser les avantages compétitifs à certains. »*

La MAIF doit s'engager dans la RSE, et peut avoir un rôle d'exemple pour les autres compagnies *« tant que cela ne nuit pas à sa pérennité (...) En tout cas elle peut toujours montrer l'exemple, afin que d'autres se sentent motivés pour embrayer dans ce chemin ».*

Sous-dimension « information et sensibilisation des sociétaires à la RSE » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « information et sensibilisation RSE » et « actions concrètes RSE » : **Les entreprises ont, celui lui, un rôle important de sensibilisation auprès de leurs clients, mais plus largement de leurs salariés et de leurs fournisseurs** « *Je pense déjà favoriser une prise de conscience chez les gens. Pour ça je pense que les entreprises ont un rôle à jouer en tant qu'entreprises et aussi parce que, justement, elles conservent soit des clients soit des adhérents, ce qui est le cas entre autres de la MAIF. Et que par conséquent elles peuvent, enfin elles ont également une mission d'information. Soit elles peuvent choisir en interne de mener des actions, comme vous l'avez dit, je ne sais pas, en faveur des handicapés ou ce genre de choses qui vont faire que le bien-être général va être augmenté. Mais elles peuvent aussi choisir d'informer leurs adhérents et de profiter justement de l'audience dont elles bénéficient par rapport aux individus quand ils sont seuls pour sensibiliser les gens à tel ou tel problème* ». Cependant, à la fin de l'entreprise, quand on parle de communication sur les actions RSE, il ajoute : « *Je pense qu'elles doivent plutôt agir avant de communiquer. Si vraiment elles agissent, les gens s'en rendent compte par eux-mêmes* ». Il s'agit donc d'un rôle d'information, de sensibilisation des parties prenantes sur des thèmes spécifiques mais pas forcément sur les actions menées par l'entreprise en la matière.

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « information et sensibilisation RSE » : **Faire plus connaître et savoir les actions réalisées en matière de DD/RSE auprès des sociétaires.**

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Elle pense que la MAIF pourrait informer un peu plus, et mieux ses sociétaires sur ce qu'elle fait en matière de RSE (notamment engagements sociaux) : « *Donc, peut-être, je ne sais pas, peut-être informer un peu plus les gens, ce qui ne servira en rien le développement durable, mais au moins que les gens soient informés de ce qu'ils font !* ». Elle précise ensuite que effectivement si l'on veut vraiment savoir si la MAIF est respectueuse en matière de RSE, on peut chercher l'information, mais ne le fait pas par manque de temps. Elle pense aussi que se sont peut être les personnes qui sont très concernées initialement par le sujet, ou qui sont sur le point de choisir une assurance et sont sensible à cela qui feront la démarche active d'aller chercher l'information. Elle suggère par exemple qu'ils informent plus sur ces engagements RSE lors des présentations IUFM (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui). NB : Ne lis pas forcément/systématiquement MAIF Magazine.

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Pour lui, le DD est un thème auquel les jeunes sont de plus en plus sensibles, mais le fait qu'un assureur soit engagé ne peut pas venir à l'esprit spontanément, il pense donc que la MAIF aurait tout intérêt à communiquer sur ses engagements en la matière afin de montrer que les assureurs peuvent aussi jouer un rôle et sensibiliser les gens. Cela pourrait peut-être faire venir de nouveaux assurés sensibles à cette dimension.

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Trouve la signature très bien, mais serait intéressé pour avoir plus d'information sur les domaines d'engagements concrets de la MAIF, « *oui, ça serait peut-être bien d'éclaircir un peu le pourquoi Assureur militant et dans quels domaines* » (mais ne lit pas ou peu MAIF magazine).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Concernant notamment toutes les actions RSE menées en faveur des personnes handicapées :

« Je ne le vois peut-être pas, mais je suis, je prends ma responsabilité, enfin je prends ma part de responsabilité, et je pense aussi peut-être que la MAIF aurait pu communiquer davantage ». « Là aussi, il va falloir que la MAIF organise une information qui nous explique certaines choses (par rapport à ce qu'elle fait en matière de RSE. Parce que nous sommes prêts à marcher avec elle sans problème ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

La MAIF pourrait avoir un rôle de sensibilisation des salariés et des sociétaires ; mais cela ne représente pas une attente, mais serait un plus par rapport à son image de l'entreprise.

« Ben je pense que ça pourrait être éducatif pour les salariés. Donc enfin je veux dire, peut-être que oui effectivement les entreprises pourraient impulser des choses pour montrer, pour impulser une dynamique, oui, pour les salariés, et puis après on le ferait aux enfants (...) Oui mais bon en même temps je ne sais pas si j'attends ça vraiment ...je trouve que ça serait un plus, oui.

Sous-dimension « intégration RSE dans P&S » solidaire :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Connaît le livret épargne autrement et l'a souscrit

« Ben elle, elle me pose question parce qu'elle se met en concurrence avec les autres banques. J'ai accepté, parce qu'on me l'a proposé, effectivement, de, de, de participer à cette épargne autrement, parce que justement elle a un côté solidaire avec des enfants qui ont des difficultés de lecture, mais par ailleurs les autres produits qui peuvent être proposés me semblent être délibérément concurrentiels à des produits qu'on trouve que le marché et ça, ça ne m'intéresse pas dans, dans ce fonctionnement. Excusez-moi, c'est mon téléphone. Je dis à la personne que je ne suis pas libre hein.

D'accord. Donc pour vous, le fait que la MAIF se lance dans une banque, ça pose problème ? ou c'est le fait qu'elle fasse...

Ça pose un problème fondamental, oui.

D'accord. Pour quelle raison ça vous pose un problème fondamental ?

Parce que, parce que justement on se, on se... la MAIF qui, qui, à mon sens, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, était un système de solidarité, était un système qui, qui n'a rien à voir avec le système libéral, se profile justement dans ce système libéral.

Oui, mais ça, ça, ça, ce sont effectivement des explications qui sont couramment données même par ailleurs. Je vois à l'université, on nous dit, on nous dit : il va falloir fonctionner autrement parce que justement on est dans un système concurrentiel. Il va falloir absolument que, qu'on change, qu'on change des choses. Et donc du coup, du coup on essaie de changer, de changer fondamentalement les mentalités à l'intérieur de cette société, pour être justement complètement intégré au système, au système libéral.

Ben tout à fait. Vous allez, vous allez être obligé d'adapter les personnels à ce système. Les personnels seront notés en fonction de leurs résultats. Tout ça, tout ça c'est peut-être encore tenu dans le... dans nos... dans nos systèmes solidaires, mais ce sont des choses qui sont en train de, de, de pénétrer, de s'imprégner et puis après on se retrouvera, ben, comme actuellement, dans le système, dans l'ancien système public comme les... zut, c'est à la mode actuellement de citer l'entreprise publique là...

France Télécom.

Voilà, France Télécom qui était... eh ben, il n'y a pas que celle-là, il y a EDF, il y a plein de sociétés qui, qui sont... plein de sociétés publiques qui, elles, étaient dans la solidarité et qui sont devenues des entreprises privées et donc avec, avec un, avec une autre idée de, du service. On n'est plus dans le service rendu mais dans la rentabilité.

Tout à fait. On va, on entre dans le système de la concurrence et on est fatalement obligé de, de, de proposer des produits concurrentiels, d'avoir des méthodes, des méthodes de, de, de... de vente identiques. Donc, voyez, c'est... à partir du moment où vous vous mettez dans un système, il faut vous adapter au système.

Ben, pour l'instant la MAIF ne... reste ce que... dans l'idée que j'en avais jusqu'à présent. Elle commence, étant donné qu'elle commence à entrer... je me demande même s'il n'y a pas une législation qui l'oblige à entrer dans cet, dans ce cercle de concurrence. Mais donc ce sont les prémisses que je constate. Pour l'instant la MAIF, pour moi, c'est mon assurance.

De toute façon oui, et en même temps c'est contradictoire avec ce que je... avec mon action, puisque je vous dis que j'ai adhéré à ce produit parce qu'il me semblait solidaire. Mais c'est vrai que si j'avais eu plus de réflexions par rapport, par rapport à ça, je pense que je n'y aurais pas adhéré.

Et pour vous, la banque, on perd cette solidarité en faisant une banque, dans le système bancaire.

Oui, c'est ça. On entre dans une autre philosophie. On n'est plus dans le système solidaire, on est dans le système concurrentiel.

D'ailleurs je crois que du point de vue des personnels, moi je vais interroger une personne, mais je connais la personne du service qui a mis en place le livret, il y a une forme de fierté de proposer ce livret solidaire.

C'est ce que j'ai un peu ressenti lorsqu'on me l'a proposé à la MAIF cette fois, là. Mais en même temps, quand on pose la question de la façon dont le système libéral s'insinue dans la MAIF, on sent quand même un malaise.

Chez les salariés, c'est ça ?

Chez les salariés.

D'accord. Oui donc, finalement, la partie solidaire, on va dire, du produit fait qu'ils sont contents de le proposer, ils sont fiers de le proposer.

Voilà.

Mais par contre quand on creuse un petit peu plus loin et que vous vous posez les questions, ce que vous êtes en train de me dire là actuellement, on sent que les gens tout d'un coup sont gênés par le discours, parce que quelque part ils voient une forme de vérité dans ce que vous dites. C'est ça ?

Tout à fait.

D'accord. Oui, c'est très intéressant ça. Moi de toute façon j'interroge des salariés aussi, donc moi j'ai la double perception.

Oui, oui, bien sûr.

Donc c'est intéressant que vous, de votre point de vue de sociétaire, vous ayez ressenti ça des salariés. Je trouve ça très intéressant.

Ah mais je vous dis, c'est... bon, c'est peut-être aussi ma façon d'aborder les choses et de les sentir, hein. Maintenant je n'ai pas spécifiquement discuté avec les personnels sur cette libéralisation de la MAIF.

Oui, complètement, mais quand même, si vous avez vu un changement d'attitude entre la fierté à vous proposer ce produit et tout d'un coup quand vous poussez un petit peu plus loin, le malaise, la gêne...

Voilà.

Et d'ailleurs avec la sensibilité que, avec ma sensibilité que vous devez percevoir maintenant,

eah... je, je, j'ai été emballé dans un premier temps quand on m'a proposé ce produit et c'est après avec... à la réflexion et en épluchant les documents que j'ai perçu tout ce que je peux vous dire.

Complètement.

Ce n'est pas quelque chose qui, ce n'est pas quelque chose qui m'a sauté aux yeux...

Donc quelque part, l'aspect solidaire du produit vous a attiré...

Voilà.

Voilà. Alors c'est aussi la particularité de la MAIF. C'est que quand j'ai pris ce contrat, je ne l'ai pas pris dans l'heure. J'avais un rendez-vous avec une personne au guichet. Elle m'a fait cette proposition-là, ce n'était pas le sujet de l'entrevue, mais elle m'a fait cette proposition-là et on a pris un rendez-vous pour un mois plus tard. Alors que dans une société, dans une société, dans une entreprise directement, enfin ailleurs qu'à la MAIF, on aurait utilisé les avantages du produit pour me le fourguer aussitôt.

Oui, complètement. Alors que là on vous a laissé quand même le temps de la réflexion.

Tout à fait.

Vous avez quand même, donc finalement vous avez adhéré à ce produit-là après en avoir vu un petit peu les limites.

Tout à fait.

Je ne sais pas !!! je, je, je... vous... On en discute, ça me fait réfléchir sur le sujet, mais j'avoue que je n'ai pas réfléchi sur le sujet depuis. J'ai émis mes... j'ai émis ce que j'avais, ce que j'avais à dire à propos du contrat, je l'ai signé et envoyé puisqu'il fallait l'envoyer. Ça fait partie aussi des choses qui ne sont pas faites dans une entreprise normale. C'est-à-dire que là vous avez une personne en face de vous qui vous fait signer, qui vous met la pression et puis vous, c'est qu'après qu'on, que vous dites : mais qu'est-ce que j'ai signé ? Enfin voyez. Alors que là non. Je suis revenu, j'ai posé des questions et ensuite j'ai renvoyé mes documents. Donc maintenant effectivement, puisque vous le dites, malgré toutes les réticences que je pouvais avoir sur le système, je l'ai quand même envoyé.

Parce que peut-être aussi vous ne vous êtes pas senti pressé justement.

Alors ça fait partie, ça fait effectivement partie de la raison pour laquelle je l'ai fait. Si j'avais senti une pression, je ne l'aurais pas fait.

Oui, c'est ça. Donc finalement la manière de faire, on va dire, respectueuse, en vous laissant le temps de vraiment y penser, d'y réfléchir, le fait que ce ne soit pas commercial à tout prix pour vous vendre...

Voilà.

Le produit, ça vous a peut-être un petit peu donné confiance dans le produit et dans... ça a peut-être en tout cas permis de basculer sur les réticences que vous aviez, de... Au niveau de la balance, vous avez basculé du côté : ben finalement je prends le contrat, parce qu'il y avait peut-être un certain nombre de choses qui faisaient peser un tout petit peu plus lourd la balance d'un côté et...

Enfin c'était surtout le côté solidaire. Mais bon maintenant, maintenant je ne sais pas. C'est par rapport à... vous devez bien sentir par rapport à tous les gens que vous questionnez, il est possible que beaucoup de gens réagissent autrement et que ce qui les intéresse c'est d'avoir des avantages immédiats et puis pour le reste ça ne les préoccupe pas hein. Encore qu'il y a quand même pas mal de gens qui s'en préoccupent mais...

Silence

Il reste que bon, si la MAIF réagit comme ce que je crains, c'est bien parce qu'il y a de la pression qui se fait dans la société, hein.

C'est ça, peut-être des consommateurs qui évoluent aussi, dont les besoins changent, qui ont besoin de... qui comparent beaucoup.

Et je comprends bien. Je comprends bien et en même temps si on a un discours qui reste

solidaire (= dans le sens mutualiste, pas épargne solidaire), je crois qu'on peut faire admettre aux gens, même si ça apparaît comme un peu plus cher que les autres, ça peut peut-être les convaincre. Ça peut peut-être les convaincre d'une, d'une... d'un certain sérieux derrière parce que c'est vrai que, après, les autres assurances, comment elles vont prendre en charge les sinistres ? C'est pas, c'est pas si évident.

D'accord. Donc finalement le fait que la MAIF reste comme ça solidaires, peut-être qu'elle attirera des gens qui seront prêts à mettre un tout petit peu plus cher mais pour cette dimension solidaire et pour le fait que normalement derrière tout va bien se gérer s'il y a un problème.

Moi, pour l'instant, je n'irai pas ailleurs qu'à la MAIF parce que je sais que les contrats qu'on va me proposer, même s'ils sont largement moins chers, il va y avoir des petits astérisques, il va y avoir des textes en tout petit qu'il va falloir lire et éplucher pour savoir exactement ce à quoi on doit s'attendre. »

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Solidaire : A souscrit le LEA et trouve qu'il est très intéressant et permet de faire un don « sans s'en rendre compte », « ça rentre dans les habitudes » et ça permet de participer à l'amélioration de la vie des autres personnes » ; il permet « encore de différencier la MAIF des autres ».

« Et puis par exemple, le Livret Epargne Autrement...enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allée dans cette agence pour souscrire à ce livret d'épargne ... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants à l'école, ben...enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre contrat. Et enfin je trouve que c'est bien, ça permet, voilà, encore de différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes ».

« Oui, c'est un exemple concret de la communication qui veut être faite sur l'entreprise, ouais » : Le LEA permet de concrétiser la signature

Elle trouverait intéressant que d'autres assureurs ou banques proposent ce produit pour faire prendre conscience aux personnes qu'elles peuvent être solidaires et donner, mais précise que cela sera peut-être moins efficace dans leur contexte car cela « ne fait pas partie de leur image et de leurs valeurs » comme à la MAIF (modérateur : authenticité perçue de la MAIF à faire de la RSE)

« Et effectivement les clients (d'une banque ou d'une assurance capitaliste), enfin, seront peut-être moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Lit plus le MAIF Mag maintenant (à la retraite) et a été surprise de voir tous ces engagements, ce « militantisme » (pour elle s'était uniquement une compagnie d'assurance), mais surprise dans un sens positif, tout en précisant qu'il faut quand même que l'assurance ne « dérive » pas de son but premier (modération par la variable : « habiletés de l'entreprise dans son métier ») :

- **Dimension « engagements sociétaux »** (ex : un cahier un crayon »)
- **Dimension « prévention »** : Fondation MAIF (recherche)
- **Dimension « intégration RSE dans P&S »** : Produit solidaire : On lui a proposé et elle va souscrire le LEA (mais n'a pas totalement compris la logique du produit)

« Je vais vous dire, toutes ces, disons, extensions de l'assurance MAIF sur, bon là disons, un projet social... ou de santé... En fait ça m'a un petit peu ouvert les yeux en me disant que... si vous voulez, au départ, pour nous les assurances voiture ou assurances maison, c'était une société qui ne s'occupait que de ça quoi hein. Donc j'ai été assez surprise, voilà ! Mais surprise dans le bon sens hein. Mais bon, il ne faudrait pas non plus que ce soit la MAIF ou d'autres, mais que le but premier de la MAIF, comment dire ? Dérive. Bon, c'est bien qu'il y ait du social de fait, c'est bien qu'au niveau du développement durable aussi, mais il ne faudrait pas qu'il y ait, qu'on oublie le but premier de la MAIF, comprenez-vous ? »

« Eh bien qu'elle fasse correctement son métier et qu'à côté de ça effectivement elle mène tous ces engagements »

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Un engagement de la MAIF dans l'intégration de la RSE dans les P&S tant au niveau écologique que social (produits solidaires), mais là encore elle pense que cela n'intéressera pas toutes les catégories de sociétaires, seulement ceux qui sont dans une démarche citoyenne et apprécient le caractère mutualiste de la MAIF. Elle trouve tout de même cela intéressant, mais pense également que la MAIF doit savoir s'ouvrir à d'autres catégories de sociétaires moins naturellement tournés vers ces questions, plus « consommateurs » ; économiquement, la MAIF ne peut pas se contenter de cette catégorie là de consommateurs citoyens.

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

OK pour épargne solidaire, pas d'accord pour tarifications avantageuses/environnement car discriminatoire (favorise des personnes ayant déjà les moyens) et anti mutualiste, par contre OK pour conseils et accompagnement, conseils en cas de sinistre pour reconstruire en prenant en compte l'écologie:

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Après tout ce qui est, je vais dire, carotte pour faire une amélioration, je trouve que c'est à double tranchant. C'est à double tranchant parce que effectivement les gens qui font des efforts, c'est bien, bon c'est bien qu'ils aient un petit supplément, un petit quelque chose, et en même temps ceux qui ne font pas d'effort, est-ce qu'ils ne les font pas parce que ça ne les intéresse pas du tout ou parce qu'ils n'en ont pas les moyens, et à ce moment-là ne sont-ils pas pénalisés (...) Donc il me semble qu'une société mutualiste justement doit faire attention à ça, c'est-à-dire à tout le monde, y compris ceux qui aimeraient bien mais qui ne peuvent pas.

Et ça, ça me gêne beaucoup dans la société actuelle, c'est que effectivement sous des prétextes, alors c'est très bien ceux qui peuvent le faire, y'a pas de souci, ils peuvent le faire, ils le font, c'est très bien. Je ne vais pas dire... mais il y a aussi... je trouve qu'on met de côté certaines personnes qui ont cet esprit-là, qui ont cette volonté, mais qui ne peuvent pas le faire. Donc oui, je trouve que c'est à double tranchant. Je trouve que c'est à la fois bien et c'est à la fois... discriminatoire effectivement. Je trouve que ça gênerait le côté mutualiste

justement de la société. Oui, parce que si vous mettez ce genre de produit en route, vous allez tomber dans le même système que les autres entreprises, qui sont, elles, on va dire, capitalistes, entre guillemets, mais qui n'ont pas cette notion de mutualité, de social. C'est-à-dire qu'on favorise toujours ceux qui le font parce que effectivement ils le peuvent et les autres, bon, voilà, tant pis pour eux, et c'est un peu dommage ».

Par contre trouve les produits solidaires intéressants : « Oui parce que ça c'est, c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet une entraide c'est important ».

Sous-dimension « intégration RSE dans P&S » environnement :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » et « intégration RSE dans P&S » (covoiturage) : Un engagement remarqué dans la RSE et apprécié, qu'il assimile tout de même à la signature « militant », ce qui « redore » un peu la signature. Même s'il critique l'aspect démocratique qui fait que la MAIF n'est plus une mutuelle de son point de vue, il remarque tout de même des engagements militants forts qu'il apprécie ; il est à remarquer que le niveau d'attente vis-à-vis de la MAIF et de ses engagements est plus fort que pour d'autres entreprises, du fait qu'elle se dise justement « assureur militant » ; cela crée des attentes plus fortes des sociétaires attachés naturellement à cette notion de militantisme, et donc également des risques de déception :

« Ben, c'est-à-dire qu'il y a quand même un point positif, c'est que quand j'ai des rapports avec la MAIF, j'ai moi-même des exigences autres que si c'était une assurance, une assurance privée ou un organisme privé et qu'il y a quand même des choix dans la gestion. Je le vois par les choix dans l'information, les choix que je vois apparaître sur le site, qui sont quand même... qui invitent... enfin sur justement le développement durable, sur les initiatives qui ont été prises, par exemple sur le développement du covoiturage, autant sur le site que sur le MAIF Info. Il y a quand même des choix idéologiques qui me satisfont ».

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Un engagement de la MAIF dans l'intégration de la RSE dans les P&S tant au niveau écologique que social (produits solidaires), mais là encore elle pense que cela n'intéressera pas toutes les catégories de sociétaires, seulement ceux qui sont dans une démarche citoyenne et apprécient le caractère mutualiste de la MAIF. Elle trouve tout de même cela intéressant, mais pense également que la MAIF doit savoir s'ouvrir à d'autres catégories de sociétaires moins naturellement tournés vers ces questions, plus « consommateurs » ; économiquement, la MAIF ne peut pas se contenter de cette catégorie là de consommateurs citoyens.

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Non favorable en ce qui concerne l'environnement et l'habitat (consommation d'énergie) mais favorable concernant la récompense de l'utilisation des transports en commun. Pour l'habitat cela serait pour lui discriminatoire pour les personnes qui n'ont pas les moyens d'avoir une maison écologique, ou qui ne sont tout simplement pas propriétaires. Par contre il pense qu'il pourrait y avoir un accompagnement par exemple en cas de sinistre ou pour le bâti neuf.

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « environnement » et « intégration RSE dans P&S » : Le rôle de la MAIF serait de proposer des idées différentes (suite à un brassage d'idées avec les sociétaires) au niveau gouvernemental en matière d'écologie, avec une démarche un peu similaire à celle des associations de consommateurs. Elle pourrait également agir en matière de produit ou service pour sensibiliser les sociétaires et les aider à agir en matière d'habitat écologique.

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » et « démarche interne d'éco responsabilité »: Pense que la MAIF aurait un rôle à jouer par rapport aux énergies renouvelables dans ses contrats, ou dans sa démarche interne (favoriser l'utilisation des énergies renouvelables).

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Trouverait intéressant que la MAIF puisse proposer des réductions de primes d'assurance pour les personnes utilisant les transports en commun, et plus généralement, mette en place des actions « pour encourager les sociétaires à vraiment faire quelque chose dans ce domaine là » : « Vous pourriez avoir un engagement, alors, après, c'est peut-être déjà fait, mais je pense que ça pourrait être intéressant d'avoir le même type d'engagement que d'autres compagnies d'assurance qui vont faire des remises de prime d'assurance si la personne utilise plus les transports en commun. On pourrait dire que c'est plus des engagements sur pour encourager les sociétaires à utiliser des moyens de transport plus écologiques ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Environnement : Pense que la MAIF devrait poursuivre ses engagements pour encourager des comportements respectueux de l'environnement de la part de ses sociétaires (ex : covoiturage), en intégrant cette dimension dans ses contrats :

« Donc, je me disais, et j'ai retrouvé ça sur les documents de la MAIF, sur réduire la consommation de CO2, j'ai vu : favoriser le covoiturage, favoriser l'achat de véhicules à basse production de CO2. Donc, tous ces aspects-là comme par exemple sur le logement, l'assurance du logement, trouver des moyens, soit par la cotisation, soit par la prise en compte dans les contrats de tout ce qui va contribuer à réduire le réchauffement climatique, l'isolation, les équipements en énergie durable, etc ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Environnement : intégrer des tarifications spécifiques pour encourager le choix de véhicules moins polluants, tout en « trouvant un juste milieu » pour ne pas créer de discrimination.

« Je crois qu'il va falloir peut-être que dans un objectif qui serait de développement durable, dans un objectif qui serait : responsabilité sociale, raisonner en termes de société responsable, en termes d'investissement ou achat de biens répondant aux objectifs de... ou impératifs nouveaux de notre société. Voilà. Et puis ça peut se traduire en termes de, pas forcément d'aide, parce qu'il n'y a pas d'aide, mais en termes de taux, par exemple, pour tel ou tel bien. Voilà quelques éléments qui pourraient aller dans le sens de la responsabilité sociale ».

« Alors, justement, tout à l'heure j'ai évoqué l'idée de l'achat d'un bien. Mais pourquoi la MAIF ne s'impliquerait pas davantage pour aider, ou du moins faire payer moins par exemple les acheteurs des véhicules les moins polluants, par exemple. La MAIF peut le faire ça (...) Tout à l'heure, je disais qu'il n'y a pas que le bonus-malus, mais il y a cette considération. Et je crois que ça serait très très bien ».

« Aider pour acheter un véhicule, sans abandonner, sans abandonner l'idée de bonus-malus, parce que ça reste quand même, quoique dans les pays européens c'est... il y a des pays qui ne fonctionnent pas comme ça. Mais je pense que ça reste quand même responsabilisant. Mais il faudra y ajouter autre chose. Il faudra y ajouter autre chose et il ne faut pas que ça se traduise non plus par une pénalisation des gens qui vont acheter des vieux véhicules parce qu'ils n'ont pas de moyens. Là on abandonnera l'idée de solidarité. Il va falloir trouver un juste milieu qui n'est pas si évident que ça ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Environnement/tarifification : Non favorable car pas équitable et non lié au risque réel de l'usager ; sauf si MAIF trouve un système qui favorise ceux qui font l'effort sans pénaliser ceux qui ne le font pas pour diverses raisons.

« Ben, c'est difficile, parce que bon, finalement, je veux dire qu'ils assurent après tout contre les accidents, le dégât des eaux, les... bon, je veux dire, il n'y a pas plus de risque a priori, enfin je veux dire, bon. Qu'il y ait une prise de conscience, bon, ça me paraît, ça me paraît de leur rôle, bon après, si c'est entré dans les tarifs là ça me paraît un peu plus discutable, mais bon ». « Moi par exemple, j'habite un logement ancien. Donc, forcément je n'arriverai jamais à avoir la même performance en matière, je dirais, d'isolation que ce qu'on fait aujourd'hui dans les logements neufs, par exemple. Bon. En plus, la voiture c'est pas un truc dans lequel j'investis, donc j'utilise plutôt des véhicules d'occasion. Bon voilà. Donc effectivement je serai toujours voilà. Je me dis : bon ben très bien, mais bon, après, je ne suis pas sûr que ça soit forcément équitable, quoi ».

« Oui si ça favorise ceux qui font l'effort sans pénaliser ceux qui pour une raison X ou Y le font moins. C'est pas mal, oui ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Environnement ; Elle est favorable à l'intégration de critères dans les contrats visant à encourager des comportements écologiques des sociétaires (modes de transports alternatifs, accompagnement pour reconstruction en cas de sinistre...) : *« Ah c'est sûr que s'il y avait des gestes concrets faits pour les gens qui se déplacent à vélo oui, des choses... pourquoi pas, mais après... j'imagine mais là je ne sais pas trop, mais oui, ça ne serait pas mal, qui favorisent, ouais (...) Oui, oui, ça c'est sûr, c'est aller de l'avant, oui, oui, pour reconstruire avec quelque chose de bien, oui, oui. »*

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

OK pour épargne solidaire, pas d'accord pour tarifications avantageuses/environnement car discriminatoire (favorise des personnes ayant déjà les moyens) et anti mutualiste, par contre OK pour conseils et accompagnement, conseils en cas de sinistre pour reconstruire en prenant en compte l'écologie:

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Après tout ce qui est, je vais dire, carotte pour faire une amélioration, je trouve que c'est à double tranchant. C'est à double tranchant parce que effectivement les gens qui font des efforts, c'est bien, bon c'est bien qu'ils aient un petit supplément, un petit quelque chose, et en même temps ceux qui ne font pas d'effort, est-ce qu'ils ne les font pas parce que ça ne les intéresse pas du tout ou parce qu'ils n'en ont pas les moyens, et à ce moment-là ne sont-ils pas pénalisés (...) Donc il me semble qu'une société mutualiste justement doit faire attention à ça, c'est-à-dire à tout le monde, y compris ceux qui aimeraient bien mais qui ne peuvent pas.

Et ça, ça me gêne beaucoup dans la société actuelle, c'est que effectivement sous des prétextes, alors c'est très bien ceux qui peuvent le faire, y'a pas de souci, ils peuvent le faire, ils le font, c'est très bien. Je ne vais pas dire... mais il y a aussi...je trouve qu'on met de côté

certaines personnes qui ont cet esprit-là, qui ont cette volonté, mais qui ne peuvent pas le faire. Donc oui, je trouve que c'est à double tranchant. Je trouve que c'est à la fois bien et c'est à la fois... discriminatoire effectivement. Je trouve que ça gâcherait le côté mutualiste justement de la société. Oui, parce que si vous mettez ce genre de produit en route, vous allez tomber dans le même système que les autres entreprises, qui sont, elles, on va dire, capitalistes, entre guillemets, mais qui n'ont pas cette notion de mutualité, de social. C'est-à-dire qu'on favorise toujours ceux qui le font parce que effectivement ils le peuvent et les autres, bon, voilà, tant pis pour eux, et c'est un peu dommage ».

Par contre trouve les produits solidaires intéressants : « Oui parce que ça c'est, c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet une entraide c'est important ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Environnement : Des action pour encourager les comportements écologiques des sociétaires : « tarification spéciale en fonction du caractère polluant du véhicule », prêts à taux spéciaux pour ces véhicules ; mais après elle se reprend en disant qu'il n'y a pas de lien entre le véhicule « propre » et le fait d'avoir moins d'accident (pas de lien avec le risque), et que ce n'est donc pas forcément le travail d'un assureur de mettre en place ces actions, en tout cas ce n'est pas directement en lien avec son cœur de métier qui est d'assurer en fonction d'un risque : « Enfin vous voyez, après je me dis : est-ce que le fait d'avoir un comportement qui tient compte du côté environnemental, est-ce que ça diminue les risques ? Vous voyez ? Est-ce qu'un assureur qui, par exemple, impacterait cette dimension dans ses coûts, voyez, dans le coût de ses prestations, est-ce que ce serait pertinent ? Je n'en sais rien. Je ne sais pas ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Environnement : Pour favoriser ou récompenser les comportements de sociétaires qui choisissent des véhicules moins polluants.

« Puis bon, ne serait-ce que pour les véhicules. Donc c'est une assurance et puis moi, je ne vois que le côté véhicules, pour la maison j'y suis pas, mais ils peuvent faire aussi des choses. Côté véhicules, faire des tarifs peut-être plus intéressants sur des véhicules dits propres ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Environnement ; pense qu'il serait intéressant de proposer une assurance au km, même si elle reconnaît que ce serait plus individualiste et que ce n'est pas l'esprit de la MAIF.

Sous-dimension « démarche interne éco responsabilité » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« j'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question (...) Dans la présentation qui avait été faite j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher tous les champs de l'entreprise. Ça va sur la quantité de papiers qu'on photocopie, le choix du papier qu'on va acheter, comment on le recycle, mais bon il y a plein d'autres facettes et... Le choix des fournisseurs, quel cahier des charges entre guillemets on leur impose, voilà ». La personne savait donc que la MAIF était engagée dans la RSE/DD parce qu'elle est élue des sociétaire et qu'une présentation de la démarche lui avait été faite lors d'une assemblée générale. Elle fait partie des rares sociétaires à connaître l'engagement

concret de la MAIF dans ce domaine. Le moyen de communication utilisé (présentation directe en assemblée animé par D Cheissoux) semble être donc un vecteur efficace de communication, et surtout de mémorisation de ce type d'information. Cependant, elle n'a pas spécialement retenu d'exemple d'actions mises en œuvre, mais elle a retenu le fait que la MAIF était engagée dans ce domaine.

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :
Apprécie le fait de pouvoir faire des opérations en ligne (sensible à cela).

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« C'est par rapport au fait d'envoyer le moins de courriers possible, de les envoyer groupés, ce qui me semble pour le coup ne pas être trop le cas, d'utiliser du papier recyclé ». Il est notamment très favorable à la dématérialisation (courriers par mail, notamment les nouvelles offres, pas forcément pour les appels à cotisation), en tout cas pour le fait que l'on pose la question à tous les sociétaires (ou lors de l'adhésion) s'ils souhaitent être contactés par mail ou par courrier (ou par téléphone), car certains sociétaires n'ont pas forcément accès à l'informatique. Pour lui, la MAIF doit également être exemplaire en interne dans sa démarche en faveur de l'environnement.

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Cette sociétaire attend de la MAIF qu'elle mette en place des actions en matière de RSE, au même titre que n'importe quelle entreprise ou citoyen : « il faut qu'elle fasse, qu'elle s'adapte, et puis qu'elle fasse les efforts qu'on demande à tout citoyen » (en matière d'environnement). Elle ajoute un peu plus tard que les entreprises ont même un rôle plus important que les individus en raison de leur poids et donc impact potentiel (positif comme négatif) plus important : « Je pense qu'elles ont plus de poids à agir sur tout ce qu'est le développement durable que nous en tant qu'individus on peut avoir. C'est-à-dire que nous, c'est une petite goutte d'eau dans l'océan, alors que les entreprises, elles ont un poids plus important. Donc, je pense qu'elles ne peuvent pas ne pas faire attention parce que c'est la société de demain qui en dépend ». Envoi de courriers ou de factures par mail plutôt que courrier (ce que ne fait pas la MAIF, même si elle n'envoie pas énormément de courriers).

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » et « démarche interne d'éco responsabilité »: Pense que la MAIF aurait un rôle à jouer par rapport aux énergies renouvelables dans ses contrats, ou dans sa démarche interne (favoriser l'utilisation des énergies renouvelables).

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Rôle vertueux en matière d'environnement et d'exemple : « Oui, le développement durable, on peut en mettre partout, enfin moi, je pense au papier, je pense au recyclage ou à la provenance du papier, est-ce que c'est un papier qui est fabriqué avec du bois où on replante derrière... ensuite, je sais pas comment ça se passe, mais le matériel informatique qu'il y ait un recyclage adapté derrière, enfin je pense qu'il y a pas mal de choses, ne seraient-ce que les ampoules dans les bureaux basse consommation ou économie d'énergie, voilà, il y a des efforts à faire partout, des efforts qu'on fait au quotidien dans, dans une maison ils peuvent être aussi faits au sein d'une entreprise ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « démarche interne d'éco responsabilité » et « gestion responsable des salariés » :
Il n'a pas perçu d'engagement sur ces points (n'a pas regardé le rapport DD, juste sur le site),
et pourtant pense que la MAIF doit également s'engager en interne en faveur de la RSE
*« Alors, je me posais la question: mais qu'est-ce qu'elle fait, que fait l'entreprise au plan de
ses bâtiments, au plan de son personnel? Et j'ai regardé un petit peu, dans les documents, je
n'ai rien trouvé, quoi ».*

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » et plus largement « environnement » :
La MAIF a également un rôle important à jouer dans l'environnement, tout autant que dans le
domaine social, car cela fait également partie pour lui de la notion de solidarité :
*« Ben, écoutez, je ne sais pas si... plus que, je n'en suis pas sûr. Pour moi, elle a son rôle à
jouer et dans l'un et dans l'autre. Absolument, absolument. Pour moi, c'est un ensemble
indivisible ».*

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » (voir « environnement » plus largement
et « social »): Apprécie par contre qu'il y ait une prise de conscience sur cette dimension et
même sur d'autres dimensions du DD mais ne souhaite pas que cela soit introduit dans les
tarifications.

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Eviter le papier (dématérialiser), par exemple MAIF Mag par mail *« C'est éviter le papier.
Hein, je pense que par voie numérique on peut, on peut arriver à donner de l'information.
Par exemple, bon c'est vrai que même encore la MAIF, on reçoit régulièrement le petit
journal. Bon, la question qu'on pourrait se poser : est-ce que cette information ne pourrait
pas, ne pourrait-elle pas être envoyée par mail ? Donc voilà. Donc l'aspect environnemental
d'une entreprise, ça passe par des choses, des actions simples comme celle-ci ».*

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

La MAIF a, selon elle, un rôle à jouer par rapport au DD, notamment sur cette dimension,
même si elle reconnaît que son rôle est moindre que celui de Total, mais qu'il est tout de
même existant : *« Bien sûr, elle est consommatrice. Elle est consommatrice de papier. Elle est
consommatrice de stylos. Elle est consommatrice de tout ce qui est informatique. Elle est
consommatrice de beaucoup de choses... d'énergie ».*

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » et plus largement
« environnementale » : Attentes existantes mais plus faibles /MAIF car peu polluante (juste
dans sa démarche interne), *« Il y a le côté vraiment environnement, mais qui s'applique moins
à des entreprises qui sont pas des entreprises industrielles en fait, ça s'applique moins à une
entreprise de service, mais qui est quand même, voilà, de s'assurer que tout en développant
son activité elle ne met pas en péril l'environnement autour de soi (...) Elle peut effectivement
participer, comme chacun et si chacun le fait à améliorer la situation, mais elle peut pas
avoir l'impact d'un Total ou d'un EDF sur, sur l'environnement ».*

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Chasse au gaspillage (mobiliers bureau, papier, informatique, énergie...)

Sous-dimension « environnement en général » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « environnement » et « intégration RSE dans P&S » : Le rôle de la MAIF serait de proposer des idées différentes (suite à un brassage d'idées avec les sociétaires) au niveau gouvernemental en matière d'écologie, avec une démarche un peu similaire à celle des associations de consommateurs. Elle pourrait également agir en matière de produit ou service pour sensibiliser les sociétaires et les aider à agir en matière d'habitat écologique.

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Pas d'attentes sur le pan social car déjà en avance mais attentes sur l'axe environnemental car impression qu'il est moins développé: *« Sur l'axe social, on pourrait penser que la MAIF est quand même pas mal en avance par rapport à d'autres. Enfin, c'est l'impression que j'ai. Donc, je dirais que ce n'est peut-être pas l'axe social qu'il faudrait développer en premier, mais plutôt peut-être l'axe environnemental parce que ce n'est pas le... enfin, l'impression que j'en ai de l'extérieur, mais sans vraiment de données ou de faits, c'est que l'axe environnemental est un peu moins développé ».*

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » et plus largement « environnementale » : Attentes existantes mais plus faibles /MAIF car peu polluante (juste dans sa démarche interne), *« Il y a le côté vraiment environnement, mais qui s'applique moins à des entreprises qui sont pas des entreprises industrielles en fait, ça s'applique moins à une entreprise de service, mais qui est quand même, voilà, de s'assurer que tout en développant son activité elle ne met pas en péril l'environnement autour de soi (...) Elle peut effectivement participer, comme chacun et si chacun le fait à améliorer la situation, mais elle peut pas avoir l'impact d'un Total ou d'un EDF sur, sur l'environnement ».*

Sous-dimension « engagements sociétaux » :

Actions perçues :

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Lit plus le MAIF Mag maintenant (à la retraite) et a été surprise de voir tous ces engagements, ce « militantisme » (pour elle s'était uniquement une compagnie d'assurance), mais surprise dans un sens positif, tout en précisant qu'il faut quand même que l'assurance ne « dérive » pas de son but premier (modération par la variable : « habiletés de l'entreprise dans son métier ») :

- **Dimension « engagements sociétaux »** (ex : un cahier un crayon »)
- **Dimension « prévention »** : Fondation MAIF (recherche)
- **Dimension « intégration RSE dans P&S »** : Produit solidaire : On lui a proposé et elle va souscrire le LEA (mais n'a pas totalement compris la logique du produit)

« Je vais vous dire, toutes ces, disons, extensions de l'assurance MAIF sur, bon là disons, un projet social... ou de santé... En fait ça m'a un petit peu ouvert les yeux en me disant que... si vous voulez, au départ, pour nous les assurances voiture ou assurances maison, c'était une société qui ne s'occupait que de ça quoi hein. Donc j'ai été assez surprise, voilà ! Mais surprise dans le bon sens hein. Mais bon, il ne faudrait pas non plus que ce soit la MAIF ou d'autres, mais que le but premier de la MAIF, comment dire ? Dérive. Bon, c'est bien qu'il y

ait du social de fait, c'est bien qu'au niveau du développement durable aussi, mais il ne faudrait pas qu'il y ait, qu'on oublie le but premier de la MAIF, comprenez-vous ? »
« Eh bien qu'elle fasse correctement son métier et qu'à côté de ça effectivement elle mène tous ces engagements »

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimensions « Conférences mutualistes » et plus largement « **engagements sociétaux** » : Un engagement plus large et communiqué de la MAIF dans des domaines sociétaux ou citoyens en dehors de la cible « enseignants ». Elle apprécie la démarche mais elle reproche juste le fait que cela soit trop souvent dirigé vers les membres de l'éducation nationale, et souhaiterait que la MAIF s'ouvre plus aux préoccupations des autres catégories de sociétaires (comme elle), « sorte du strict milieu enseignant », « sinon elle va à sa perte ». En réfléchissant ensuite, elle se rend compte que la MAIF fait aussi des choses en dehors du monde enseignant (ex : handicap), mais pour elle ce n'est pas assez visible, porté, ce qui fait qu'elle a encore l'impression que toutes les actions sont menées en direction du monde enseignant : « *Ouais, c'est vrai que la notion de assureur militant quand on se souvient, quand on regarde la pub d'un conducteur qui se gare dans un parking, qui se met sur une place handicapée, le message, il n'est pas Éducation nationale, il est vraiment citoyen. Donc c'est vrai, c'est là-dessus qu'il faut arriver à percer effectivement pour essayer de masquer, masquer je ne sais pas, on ne va pas masquer l'origine de la MAIF, mais je crois que dans la, dans l'esprit de personnes qui ne connaissent pas bien la MAIF, l'idée c'est ça, c'est les enseignants* ».

Sous-dimension « prévention » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

A apprécié que la MAIF vienne dans son école, et, sur son stand, propose des lames fluo et des alcootest aux étudiants (les autres assureurs ne le font pas) : Effet notable de l'introduction de dimensions RSE (ici prévention) dans le cadre des actions commerciales. Ainsi, quand je lui demande s'il perçoit certains engagements concrets de la MAIF, il me répond cela : « *J'ai vu par exemple sur le campus de l'école Centrale, j'ai vu une ou deux fois la MAIF, des intervenants de la MAIF venir et... Bon, c'était d'un côté pour recueillir, on va dire, des prospects potentiellement intéressés par les contrats d'assurance de la MAIF, mais en même temps ils ont fait des actions de prévention auprès du public étudiant en distribuant des lames fluorescentes pour les vélos ou en distribuant des alcootests. Bon, c'est vrai que je n'ai pas vu beaucoup de compagnies d'assurance venir sur le campus de mon école faire ça* ». Trouve intéressant qu'elle fasse des démarches de prévention, ne serait ce que pour diminuer les coûts de sinistres ; mais ce qui est intéressant, c'est que pour lui la recherche de diminution de coût n'est pas primaire, elle est induite par l'action ; la démarche relève avant tout d'un engagement sincère de la MAIF : « *La première, c'est que pour limiter les coûts de l'entreprise en termes de prime d'assurance c'est plus intéressant pour la MAIF de faire de la prévention contre l'alcoolisme ou contre l'alcool au volant. Après, j'aurais tendance à croire, peut-être aussi de manière un peu innocente, que la MAIF étant un peu moins gouvernée par les profits, peut-être que c'est d'abord dans un but un peu humaniste, on va dire, qu'elle le fait et que, comme deuxième, on va dire, dommage collatéral, il y a en plus des réductions de prime et des choses comme ça derrière* ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « prévention » et « engagement pour l'éducation » : Se souvient de documents de prévention à destination des élèves (scooter, risques routiers), mais vaguement ; pense qu'elle doit poursuivre dans ces engagements là.

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Dimension « signature assureur militant » et « prévention » : Connaît la signature qui évoque pour elle des actions en faveur de la sécurité, de la prévention dans le cadre de la conduite accompagnée. S'en souvient car son fils en a bénéficié (directement concernée)

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « prévention » : *« Ou justement pour des organisations qui sont plutôt dans les assurances, justement de faire de la prévention du risque ; et d'essayer d'éliminer le risque plutôt que d'en tirer des bénéfices ».*

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « prévention » et « engagement pour l'éducation » : Qu'elle poursuive ses engagements dans ces domaines

« J'attendais aussi que la MAIF produise des documents sur l'éducation, je pensais en particulier à des jeunes, des élèves de troisième qui conduisent des mobylettes, des motos, des choses, je pense qu'il y a de quoi faire. Je pense que la MAIF y a contribué, mais je ne sais pas trop comment, enfin, dans les informations, dans les documents... ».

Sous-dimension « catégories vulnérables » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Se souvient (en cherchant) avoir vu « un ou deux » engagements de la MAIF en faveur de l'insertion des personnes handicapées, et plus généralement de l'insertion.

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « catégories vulnérables » : La MAIF a un rôle à jouer vis-à-vis des personnes « défavorisées dans la vie quotidienne » (personnes âgées en détresse, personnes défavorisées économiquement : *« Les personnes qui justement supportent le plus de risques et parce qu'ils présentent certaines caractéristiques sont plus vulnérables et donc, par définition, ont plus besoin de soutien quoi. À chacun selon ses moyens et puis après, on essaie de compenser un peu ».*

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Il faudrait que la MAIF soit performante notamment par rapport aux remboursements des sociétaires handicapés, et plus largement des actions en faveur des personnes en difficulté : *« Donc il faudrait réussir à trouver un équilibre pour quand même mettre en avant des personnes qui sont déjà en difficulté ».*

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Souhaiterait que la MAIF, face notamment aux problèmes de pouvoir d'achat, « *puisse plus aider les gens qui en ont besoin en fait* » (chômage, difficultés financières, tarifs adaptés) « *Donc je veux dire avec le problème de pouvoir d'achat en ce moment, c'est un peu dur pour tout le monde quoi, donc ce serait bien qu'elles puissent aider les gens qui en ont le plus besoin, qui ont des difficultés* ». Quand je lui décris rapidement le projet MAIF créateur de solidarité, il trouve que « *carrément, c'est un très bon projet* ». Il trouve aussi qu'il est important que la MAIF joue un rôle important par rapport aux thèmes du handicap ou de la réinsertion.

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Trouve très intéressant qu'une entreprise d'assurance puisse s'engager pour les plus démunis (cf projet MAIF créateur de solidarité), ou en faveur du handicap.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Solidarité envers les jeunes, les personnes handicapées, les populations les moins favorisées
« *La solidarité, ça peut être aussi vis-à-vis des jeunes. Vis-à-vis des handicapés, bien sûr, enfin ça va de soi. La solidarité c'est, pour moi, c'est quelque chose qui repose sur l'humain, sur une action qui s'inscrit dans le temps et qui prend en considération les populations les moins favorisées.* »

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « catégories vulnérable » et plus largement « sociale » : Attentes fortes en termes d'adaptation des tarifs aux catégories défavorisées, ou en terme d'attention au handicap ; l'impact social perçu est plus fort car il peut directement être intégré dans le métier de l'assureur: « *C'est développer son activité en offrant un service à ses clients, mais en permettant aussi d'aider les personnes qui ont le moins de chance dans la vie (vulnérables) (...) enfin voilà, de pas avoir un service qui creuse encore plus les inégalités en fait* ». Ces fortes attentes dans le domaine social par rapport au domaine environnemental se justifient parce que pour elle l'impact environnemental des actions de la MAIF ne pourra pas être très fort, ce qui n'est pas du tout le cas de ses potentiels impacts sociaux ; la notion d'impact des actions est donc relevée ici : « *Donc elle peut faire les mêmes efforts qu'un particulier mais elle arrivera jamais à faire évoluer son métier de sorte à avoir un impact vraiment très très significatif à elle seule sur l'environnement* »
« *Alors que d'un point de vue social, enfin on peut, voilà, comme c'est un assureur, on peut tout à fait penser qu'il peut y avoir des tarifs particuliers pour les gens qui n'ont pas les mêmes revenus, enfin voilà, que, que la MAIF puisse adopter, adapter, pardon, ses services aux capacités de ses, enfin aux capacités financières de ses clients* ».

Sous-dimension « social en général » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « catégories vulnérable » et plus largement « sociale » : Attentes fortes en termes d'adaptation des tarifs aux catégories défavorisées, ou en terme d'attention au handicap ; l'impact social perçu est plus fort car il peut directement être intégré dans le métier de l'assureur: « *C'est développer son activité en offrant un service à ses clients, mais en permettant aussi d'aider les personnes qui ont le moins de chance dans la vie (vulnérables)*

(...) enfin voilà, de pas avoir un service qui creuse encore plus les inégalités en fait ». Ces fortes attentes dans le domaine social par rapport au domaine environnemental se justifient parce que pour elle l'impact environnemental des actions de la MAIF ne pourra pas être très fort, ce qui n'est pas du tout le cas de ses potentiels impacts sociaux ; la notion d'impact des actions est donc relevée ici : « Donc elle peut faire les mêmes efforts qu'un particulier mais elle arrivera jamais à faire évoluer son métier de sorte à avoir un impact vraiment très très significatif à elle seule sur l'environnement »

« Alors que d'un point de vue social, enfin on peut, voilà, comme c'est un assureur, on peut tout à fait penser qu'il peut y avoir des tarifs particuliers pour les gens qui n'ont pas les mêmes revenus, enfin voilà, que, que la MAIF puisse adopter, adapter, pardon, ses services aux capacités de ses, enfin aux capacités financières de ses clients ».

Sous-dimension « engagements pour l'éducation » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Il pense que la MAIF pourrait s'engager en faveur de l'éducation (et notamment éducation au DD mais dans tous les pans : responsabilité sociale et environnementale), compte tenu de ses liens historiques avec le monde de l'éducation, mais de façon désintéressée c'est-à-dire pas uniquement pour les enfants des sociétaires ou pour gagner des prospects (et il insiste sur cela, le répète deux fois) : « Comme la MAIF est vraiment très proche du monde de l'enseignement, peut-être plus d'actions envers, envers les jeunes. Alors, après, je ne sais pas comment ça peut se matérialiser, mais peut-être une plus grande éducation ou plus d'actions à destination des jeunes dans les écoles, que ce soit primaire ou même quels que soient les âges. Mais que ce soit complètement désintéressé, que ce ne soit pas forcément parce qu'il y a des sociétaires en face ou que les enfants sont des enfants de sociétaires, mais vraiment dans cette démarche vraiment d'éducation, de pousser les valeurs de la MAIF auprès des publics jeunes (...) j'entend éducation au DD au sens large, tous les pans, pas uniquement environnemental ».

Il précise ensuite son idée : « Mais ça peut être vraiment... enfin la MAIF qui offre une formation, de la connaissance ou des supports d'information, d'éducation à des classes, à des niveaux scolaires ou vraiment une démarche d'associer, je pense, l'entreprise, son image de marque existante auprès des jeunes, en poussant des valeurs qui sont, qui ont l'air pour l'instant d'être vraiment les piliers de la MAIF. Essayer de pousser ça, et pas du tout dans une démarche commerciale. Je pense que l'intérêt c'est d'aller plutôt sur l'aspect vraiment de valeurs et humain ».

Pour lui, la MAIF est plus pertinente, plus légitime à porter ce message que d'autres entreprises, et cela aura donc plus d'effet sur les populations concernées :

« Après, que la MAIF soit plus pertinente qu'Axa ou que Total, je pense que oui... Avec sa devise assureur militant. Elle est plus légitime à le faire sans une arrière-pensée juste de bonne conscience ou de greenwashing comme vous allez avoir avec Total et son dernier spot publicitaire qu'il y a en ce moment, ou d'autres entreprises où on a vraiment ce lavage de surface, où on se donne bonne conscience aussi dans les rapports RSE d'entreprise, où au final il n'y a pas grand-chose ; et je pense que de ce côté-là la MAIF est beaucoup plus légitime à mener de telles actions quoi. Ça passera moins pour une manipulation ou de la

pub, ou quelque chose à dessein plus mercantile, du fait de l'historique de la MAIF, de son image de marque ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « prévention » et « engagement pour l'éducation » : Qu'elle poursuive ses engagements dans ces domaines

« J'attendais aussi que la MAIF produise des documents sur l'éducation, je pensais en particulier à des jeunes, des élèves de troisième qui conduisent des mobylettes, des motos, des choses, je pense qu'il y a de quoi faire. Je pense que la MAIF y a contribué, mais je ne sais pas trop comment, enfin, dans les informations, dans les documents... ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « engagement pour l'éducation » : Penserait que la MAIF serait plus légitime à s'engager dans les zones où l'éducation est difficile plutôt que dans les universités « dans le domaine il y a du social plus lourd à faire que les universités » :

« Ben c'est-à-dire le problème c'est que quand on commence à mettre les doigts dans ce truc-là, je ne vois pas pourquoi la MAIF s'engagerait pas non plus dans les banlieues où... où l'éducation est difficile. Je veux dire que voilà quoi. C'est facile aussi, une fois de plus, de miser, bon, sur l'université qui est un peu... bon, voilà. C'est, c'est un truc qui marche, un truc de prestige. Bon, assureur militant, je ne vois pas pourquoi ça ne serait pas plutôt mettre du fric dans les écoles où la situation des enseignants et des élèves est difficile, quoi, pour, je ne sais pas, permettre du soutien, permettre... ça me paraîtrait aussi légitime, hein, honnêtement. Donc, à partir du moment où on commence à mettre les doigts là-dedans effectivement on peut y aller gaiement ».

« Oui, c'est ça, c'est-à-dire non, mais je veux dire économiquement, il faut que voilà, il faut que les cotisations des sociétaires génèrent plutôt... enfin un bénéfice qu'une perte, quoi. Donc déjà il faut que l'entreprise dans son domaine ben déjà soit efficace, parce que si elle perd de l'argent, bon, ça ne va pas se passer bien. Bon maintenant le... le, le, le social, c'est ce qu'on évoquait tout à l'heure. Là il y a sans doute à faire et dans son domaine, puisque bon au départ effectivement c'était quand même lié à l'éducation, bon voilà, aux enseignants, donc à mon avis dans le domaine il y a, il y a, il y a du social plus lourd à faire que les universités, hein »

Sous-dimension « conférences mutualistes » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dans son cas, sur la violence scolaire : « je n'en sais pas énormément, si ce n'est que moi, je sais qu'il y a des actions (...) j'ai eu l'info d'une conférence qui allait être organisée sur Poitiers, en partenariat avec la MAIF, sur les violences scolaires je crois ». Elle trouve cela très intéressant car cela démontre que la MAIF va au-delà de son rôle d'assureur et s'implique dans des thèmes de société.

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimensions « Conférences mutualistes » et plus largement « engagements sociétaux » : Un engagement plus large et communiqué de la MAIF dans des domaines sociétaux ou citoyens en dehors de la cible « enseignants ». Elle apprécie la démarche mais elle reproche juste le fait

que cela soit trop souvent dirigé vers les membres de l'éducation nationale, et souhaiterait que la MAIF s'ouvre plus aux préoccupations des autres catégories de sociétaires (comme elle), « sorte du strict milieu enseignant », « sinon elle va à sa perte ». En réfléchissant ensuite, elle se rend compte que la MAIF fait aussi des choses en dehors du monde enseignant (ex : handicap), mais pour elle ce n'est pas assez visible, porté, ce qui fait qu'elle a encore l'impression que toutes les actions sont menées en direction du monde enseignant : « Ouais, c'est vrai que la notion de assureur militant quand on se souvient, quand on regarde la pub d'un conducteur qui se gare dans un parking, qui se met sur une place handicapée, le message, il n'est pas Éducation nationale, il est vraiment citoyenneté. Donc c'est vrai, c'est là-dessus qu'il faut arriver à percer effectivement pour essayer de masquer, masquer je ne sais pas, on ne va pas masquer l'origine de la MAIF, mais je crois que dans la, dans l'esprit de personnes qui ne connaissent pas bien la MAIF, l'idée c'est ça, c'est les enseignants ».

Sous-dimension « gestion responsable des salariés » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « gestion responsable des salariés » : Il attend que l'entreprise qui mène une démarche externe de RSE soit également exemplaire en interne, par exemple dans sa façon de gérer ses salariés. « Mais ça va autant dans le sens d'assurer une harmonie entre ses salariés, la direction et... enfin, un mode de gestion qui soit durable justement, que dans le sens d'éviter de donner dans l'inutile ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Critique le fait que la MAIF ne remplisse pas ses obligations légales en matière d'emploi de salariés handicapés.

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « démarche interne d'éco responsabilité » et « gestion responsable des salariés » : Il n'a pas perçu d'engagement sur ces points (n'a pas regardé le rapport DD, juste sur le site), et pourtant pense que la MAIF doit également s'engager en interne en faveur de la RSE « Alors, je me posais la question: mais qu'est-ce qu'elle fait, que fait l'entreprise au plan de ses bâtiments, au plan de son personnel? Et j'ai regardé un petit peu, dans les documents, je n'ai rien trouvé, quoi ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Les salariés doivent être plus pris en considération, et notamment mieux et davantage formés pour qu'ils soient plus à l'écoute des sociétaires (afin de dépasser la simple relation contractuelle entre le salarié et le sociétaire)

« Oui, l'impact, c'est d'abord, en termes de responsabilité sociale, vous savez, pour moi, ça évoque dans ma tête l'idée de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, la position de l'entreprise vis-à-vis des sociétaires, la position de l'entreprise vis-à-vis de la société tout entière, ce qu'elle fait pour ces différentes catégories. Moi je pense que c'est toujours, je reste toujours dans ma logique, la responsabilité sociale de la MAIF c'est plus de formation vis-à-vis de ses propres salariés, de les former davantage en adéquation avec les besoins des sociétaires et à l'écoute des sociétaires. Vis-à-vis des sociétaires, ce serait davantage de confiance, davantage de prise en charge à la fois sur le plan technique mais également sur le

plan social, comme un accompagnement dans certains cas. Et vis-à-vis de la société, je résume un petit peu, vis-à-vis de la société en termes d'écologie, en termes de la protection de l'environnement, etc ».

Sous-dimension « gestion responsable des fournisseurs/prestataires » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« J'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question (...) Dans la présentation qui avait été faite j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher tous les champs de l'entreprise. Ça va sur la quantité de papiers qu'on photocopie, le choix du papier qu'on va acheter, comment on le recycle, mais bon il y a plein d'autres facettes et... Le choix des fournisseurs, quel cahier des charges entre guillemets on leur impose, voilà ». La personne savait donc que la MAIF était engagée dans la RSE/DD parce qu'elle est élue des sociétaires et qu'une présentation de la démarche lui avait été faite lors d'une assemblée générale. Elle fait partie des rares sociétaires à connaître l'engagement concret de la MAIF dans ce domaine. Le moyen de communication utilisé (présentation directe en assemblée animé par D Cheissoux) semble être donc un vecteur efficace de communication, et surtout de mémorisation de ce type d'information. Cependant, elle n'a pas spécialement retenu d'exemple d'actions mises en œuvre, mais elle a retenu le fait que la MAIF était engagée dans ce domaine.

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « responsabilité vis-à-vis des fournisseurs » et « investissements » et pratiques mutualistes « démocratie »: Il évoque notamment la nature précise des placements financiers, par rapports aux pratiques RSE/DD notamment; il trouve qu'il n'y a pas assez de transparence sur ce point (vis-à-vis des élus); de même pour les pratiques des réassureurs (en termes de placement également, blanchiment, pratiques DD), où on lui répond *« on n'en sait rien, ce n'est pas notre problème quoi ».*

« Mais je pense quand même qu'on a peut-être le choix (parmi les quelques réassureurs), en dehors du simple choix de coût, de faire peut-être un choix d'éthique ».

Identification des sociétaires :

De prime abord, lorsque nous observons le positionnement global de l'ensemble des sociétaires par rapport à la notion d'identification, on remarque que l'on peut diviser la population de sociétaires **en trois grandes catégories** :

- **Identification complète à l'organisation**, c'est-à-dire présente sur l'ensemble des dimensions théoriques de l'identification retenues précédemment dans la partie théorique: 1) Perception de caractéristiques partagées ET 2) Sentiment d'appartenance à l'organisation (perception d'être membre de l'organisation). Nous avons ajouté à ces deux dimensions principales de l'identification, des observations sur les conséquences directes de cette identification, lorsqu'elles sont évoquées par les sociétaires (ex: fidélité, BAO), ce qui nous aidera à préciser la force de l'identification du sociétaire lorsque nous présenterons les verbatims.

- **Identification partielle à l'organisation**, c'est-à-dire présente sur une seule des deux dimensions : 1) perception de caractéristiques partagées OU 2) sentiment d'appartenance. Là encore, nous ajouterons des observations éventuelles sur les conséquences évoquées par les sociétaires afin de préciser la force de cette identification partielle.
- **Absence d'identification à l'organisation**, c'est-à-dire qu'il n'y a aucune identification présente dans les paroles des sociétaires sur l'une ou l'autre dimension.

Verbatims des sociétaires de la catégorie « absence d'identification à l'organisation » :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Différenciation et prestige: OUI (différente et positive)

« La signature est plutôt positive, parce que ça permet de la différencier des autres assurances. Des assurances commerciales » + « Enfin, si les personnes veulent seulement garantir leurs propres risques, elles choisissent peut-être aussi d'autres assurances. Et elles ne défendent pas ce système-là de toute façon. À partir du moment où elles cotisent ici, c'est aussi... je trouve que c'est plutôt positif ».

Identification : Non

⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI (mais pas de référence à soi)**

Perception du slogan « assureur militant » de façon positive (perception d'une dimension sociale derrière : *engagement* et *proche des gens* et « un aspect plutôt *social* et finalement engagée à assurer *le bien-être* des adhérents et de la société ».

Puis, un peu plus tard, je lui demande s'il se qualifierait personnellement comme quelqu'un de militant : « Oui, plutôt oui. Dans le sens où je défends des convictions et je pense que quand on parle de, enfin quand j'entends militant, je pense que c'est plutôt quelqu'un justement qui est *engagé* plutôt en faveur *du bien commun* en thématique *sociale* et c'est pas forcément comme ça que d'autres le définiraient, mais donc, de ce point de vue là, je me définis plutôt comme militant ».

⇒ Il existe donc une similarité entre l'image qu'il perçoit de la MAIF à travers sa signature (même s'il dit qu'il ne peut pas vérifier et comparer n'ayant jamais été chez d'autres assureurs), et l'image qu'il perçoit de lui-même ;

⇒ Il perçoit une distinction et un prestige de l'image perçue de la MAIF, deux antécédents de l'identification (+ voir verbatim/ système MAIF particulier, différent)

Y a-t-il pour autant identification ? Il ne fait pas référence spontanément à lui-même quand il parle de l'image de la MAIF...pas non plus de dimension d'appartenance (malheureusement je ne lui ai pas posé la question/terme sociétaire ; il parle spontanément « *d'adhérents* » ou « *d'usagers* » ou « *d'assuré* » mais pas de sociétaire).

⇒ **Sentiment d'appartenance : NON**

Cependant, à la fin de l'entretien, il me dit concrètement qu'il n'y a pas pour lui « d'esprit MAIF » (/service de covoiturage où les sociétaires MAIF peuvent se retrouver pour covoiturer) : « *En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des*

gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi. Pour les gens qui travaillent à la MAIF, oui ».

⇒ **Comportements associés à l'identification (fidélité, défense) : NON**

⇒ N'a jamais eu l'occasion de défendre la MAIF car ne connaît personne assuré à la MAIF, donc je ne sais pas s'il aurait tendance à la défendre ;

⇒ Absence de fidélité absolue, car pas de point de comparaison : « Si quelqu'un me disait : « oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point », ben peut-être que je me renseignerais ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : Oui mais faible notamment par rapport à la nature de la communication (non commerciale, engagée) et la fréquence (plus faible).

« Donc là, aujourd'hui, bon, il n'en demeure pas moins vrai que la MAIF c'est un prestataire, enfin moi, pour moi, c'est un prestataire d'assurance pas comme un autre mais presque. C'est-à-dire que c'est vrai que je n'ai plus souvenir... Bon, déjà, il y a beaucoup moins de communication. Il n'y a pas de pub sur les médias, donc, ou tout au moins je ne le ressens pas. Donc, autant la MAAF, la MATMUT communiquent beaucoup beaucoup beaucoup hein, autant la MAIF, enfin si, quand elle communique, c'est justement sur son côté militant engagé. Donc, la communication qui est faite par la MAIF est bien faite dans ce sens ».

Identification : NON

- ⇒ Sentiment d'appartenance : Non (pas d'élément et perception peu différente de la MAIF/autres assureurs)
- ⇒ Perception de caractéristiques partagées : Non
- ⇒ Comportements associés à l'identification : Non sauf BAO mais plutôt occasion de parler de la MAIF parce que d'autres collègues y sont ;

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Différenciation : AUCUNE sauf à la fin de l'entretien (après avoir évoqué les actions RSE)

« Non, je pense que les pubs c'est une chose. On leur fait dire un peu ce qu'on veut, quand on voit un peu ce qui, quand on voit ce qui passe à la télé. Donc j'évite de les regarder d'une part, et puis ce n'est pas... enfin, je ne fais pas trop confiance aux pubs pour montrer la vraie image d'une société ». « Pas un mensonge, mais disons qu'on leur, alors c'est un peu comme les chiffres, on leur fait dire ce qu'on veut, quoi. Donc voilà. Après il y a ceux qui croient que Mir lave plus blanc que blanc, alors que ça lave aussi bien que Skip ! »

« Ben c'est... Après, niveau qualité de service, je ne pourrais pas juger (s'il y a une différence/autres assureurs), mais au point de vue... client, oui, pour moi, je suis un client de la MAIF. On m'appelle client ou sociétaire, je suis un client d'une entreprise commerciale ».

Mais, à la fin de l'entretien, après avoir évoqué les actions en matière de RSE (dont il n'avait pas conscience), il perçoit une différenciation : « Je pense que la MAIF c'est une, je ne dirai pas un exemple parce qu'il y a forcément des travers comme dans toutes les boîtes, mais

*disons parmi les entreprises d'assurance (...) elle sort peut-être un peu du lot quand même »
« Ce serait peut-être, oui, plus le respect des personnes, commercialement, c'est pas agressif du tout »*

Identification : NON aucune

Pas de sentiment d'appartenance (aucune perception de sens du terme sociétaire), pas de caractéristiques partagées, pas de comportements en lien avec l'identification.

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Différenciation : NON (mais adhérente depuis seulement 4 mois)

Identification : NON

⇒ **Sentiment d'appartenance : NON**

⇒ **Caractéristiques partagées : NON** ; Elle ne se considère pas vraiment comme quelqu'un de militant, juste quelqu'un qui réfléchit à ce qu'elle fait et pourquoi dans son métier

« Hof, je suis militante, je suis militante on va dire à ma hauteur. Ça veut dire que je suis militante dans mon quotidien, mais je suis pas du tout militante, je m'organise pas pour être militante avec d'autres quoi. Voilà ».

⇒ **Comportement associé à l'identification : NON**

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Différenciation : Oui faible (/signature et prévention/conduite accompagnée)

« Ils ont assez insisté là-dessus hein (sur la signature). Parce que bon, je pense que la MAIF était quand même, disons, performante au niveau des enfants pour tout ce qui est conduite et prévention, hein. Je crois non ? (...) Quelque chose comme ça. Parce que moi, mon fils, c'était ça je crois hein ».

Identification : NON mais par contre confiance (par rapport à « éthique dans relation sociétaire » et « pratiques RSE » vues dans MAIF Mag)

⇒ **Perception de caractéristiques partagées : NON**

⇒ **Sentiment d'appartenance : NON**

⇒ **Comportements associés à l'identification, ou à la confiance : OUI (confiance) :**
Fidélité, attitude positive/entreprise et attachement (/engagements RSE ; enthousiaste à la fin de l'entretien et va aller consulter le rapport DD sur Internet)

Verbatims des sociétaires de la catégorie « identification partielle à l'organisation » :

C'est-à-dire présente sur une seule des deux dimensions : 1) perception de caractéristiques partagées OU 2) sentiment d'appartenance. Là encore, nous ajouterons des observations éventuelles sur les conséquences évoquées par les sociétaires afin de préciser la force de cette identification partielle.

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation :

Pas explicite

Identification : OUI

Créée par : Le fait de faire partie de la famille des enseignants + aspect mutualiste

- ⇒ **Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Sentiment d'appartenance au moins par rapport au fait de faire partie de la famille des enseignants**, mais pense que le sentiment d'appartenance qui existait avant s'est un peu perdu, elle ne « le ressent pas complètement » :

« Je pense qu'on l'a perdu (le sentiment d'appartenance), mais je pense qu'il a existé chez les gens qui l'ont montée. Donc c'est vrai que j'ai déjà entendu des gens en parler et je peux le comprendre, même si je ne le ressens pas complètement, tout en sachant quand même que je fais partie des enseignants, donc aussi de cette famille qui a monté cette mutuelle (...) Et je pense qu'on le ressent (mais un peu moins fort). Le problème, c'est que c'est de moins en moins ressenti parce que l'histoire, elle n'est pas forcément connue, de la MAIF. Donc, chez les jeunes enseignants, il n'y a pas cet aspect-là et ce sentiment ».

Puis quand je lui demande si les jeunes connaissent cette histoire, cet aspect mutualiste, pense t-elle qu'ils viendraient plus spontanément : ce à quoi elle me répond : « Non, je ne suis pas sûre, parce qu'après, c'est un problème financier. Donc, si... C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. Donc je pense que le souci, il est de compétitivité et que les jeunes, ils regardent plus la compétitivité des assurances. Je peux comprendre parce que, quand on débute, on n'a pas des salaires mirobolants ».

- ⇒ **Comportements associés à l'identification : OUI (défense et BAO)**

- **BAO MAIF** : Oui pour se transmettre des informations/ contrats, services (métier).
- **Défense de l'organisation** : Quand on lui critique la MAIF en lui disant que c'est trop cher, **elle la défend sur l'aspect mutualiste** : « Heu ben, c'est une mutuelle, donc moi je défends le côté mutualiste de la MAIF et puis après, chacun est libre de ses choix, donc chacun fait ce qu'il veut ! »
- **Premium Price** : « Non, je ne suis pas sûre, parce qu'après, c'est un problème financier. Donc, si... C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. »

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI

- **Mise en avant de valeurs dans les communications et pas de recherche agressive de clients, différent des autres assurances :**

« Ce que j'apprécie par exemple, c'est peut-être un peu antinomique parce que c'est pas forcément une qualité de l'entreprise, mais c'est que c'est pas une entreprise qui me paraît rechercher de façon agressive le client, c'est-à-dire qu'effectivement dans tout ce que je vois, je vois les publicités, on en voit aussi pas mal pour la MAIF, mais il n'y a pas de recherche du client, en fait on met en avant des qualités ou des éléments oui qualitatifs qui semblent être les valeurs de l'entreprise sans aller faire une recherche à tout crin du client, par des appels un peu agressifs. Donc ça, c'est une chose qui me satisfait, donc l'assurance dans laquelle je

suis, après tout elle revendique des idées plus qu'une, comment, je ne sais pas comment dire, une attraction de la clientèle pour faire du chiffre ».

- **Accompagnement du sociétaire différent :** « *Et là aussi mes parents avaient eu une aide pour venir me voir, donc la MAIF les avait accompagnés (quand il était malade enfant)... Déjà il y a quarante ans, il y avait une forme d'aide et d'accompagnement du sociétaire. Et ça, c'est quand même quelque chose qu'on ne trouvait pas dans d'autres assurances ».*
- **Banalisation perçue avec ouverture de filiales,** signe pour lui d'une perte du fonctionnement mutualiste, notamment pour ces catégories de clients

« *Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille, qu'il y ait une forme de solidarité au sein de la MAIF, ce qui était probablement l'idée de base et qui transparait toujours, même si aujourd'hui peut-être que la MAIF, à travers Filia MAIF ou différentes solutions, s'ouvre un peu à des clients, alors que c'était pas le mode de fonctionnement initial qui était vraiment réservé aux enseignants ».* Pour lui, en s'ouvrant, elle perd son aspect mutualiste (puisque effectivement les clients de Filia ne votent pas), mais il comprend qu'elle doit peut-être le faire pour vivre ; il trouve également « *qu'on continue tout de même à percevoir une différence parce que d'un côté il y a la MAIF et les sociétaires, et de l'autre on est vraiment client »*

Identification : OUI

Créée par la communication sur les valeurs (militant), le fonctionnement mutualiste, et la démarche RSE notamment dans sa dimension solidaire (entre sociétaires, et vis-à-vis de la société et des salariés en interne) + **appartenance au corps enseignant**

- ⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI :** Comment peut-on considérer la réflexion « *donc l'assurance dans laquelle je suis* » (voir au dessus souligné) + évoque le côté sociétaire (voir au dessus souligné) « *Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille* ». + voir citation ci-dessous
- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI :** Non formulé, mais dans les faits, il partage fortement la notion de solidarité : « *Donc il y a une logique globale qu'il faut respecter et c'est quelque chose qui est aujourd'hui ce qui me paraît être justement le côté solidaire (...) et cette notion de solidarité, c'est quelque chose à laquelle je suis très attaché, et qui me paraît intéressante à être véhiculée par une société, entre autres, par une société d'assurances qui plus est* » + voir citation ci-dessous

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : « *C'est le côté... c'est le côté je dirais confiance, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ce sont, où la MAIF a été, est engagée comme la MGEN, à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs, je ne sais pas si mon mot est correct mais qui ont une démarche un peu identique à la mienne parce qu'on a, on a, on a fait des choses un peu identiques, on a un cursus un peu identique au départ. On est arrivé vers l'enseignement et on est enseignants, à partir du moment où ce sont des enseignants qui me disent : oui on le fait, j'ai tendance à les croire. Donc il y a un côté justement mutualiste qui fait que on a les mêmes idées, on défend les mêmes, les mêmes idées vis-à-vis de la formation des enseignants, donc à un moment donné si on me dit : on a sur ce terrain, je vais..., je le crois, je serais extrêmement déçu si un jour je me rendais compte que c'était basé que sur des aspects marketing. Probablement si je m'en rendais compte, je partirais ».*

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI dans le domaine des « pratiques mutualistes » notamment dans les dimensions « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires » (pas de sur cotisation des sociétaires « à risques plus élevé ») ; « *Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi* »

Identification : OUI (plutôt faible) mais par contre confiance forte

Créé par : Le fait d'appartenir à la profession des enseignants et qu'il s'agit d'une mutuelle pour les enseignants et parce que ses parents y étaient (filiation) + « pratiques mutualistes » mais qui génèrent davantage un sentiment de confiance que d'identification.

- ⇒ Sentiment d'appartenance : OUI mais plus faible ; perception du terme « sociétaire » (qu'il prononce spontanément) et préférence au terme « client » mais ne se sent pas « partie prenante » ; perception d'une appartenance à la famille des enseignants (et pas directement à l'organisation).
- ⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI avec les autres enseignants, mais pas avec l'entreprise directement ; (ne se perçoit pas comme militant)

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : « *Oui, en plus bon peut-être avec le fait que c'est une mutuelle mais bon, c'est la mutuelle aussi qui correspond, ben je dirais, à des gens qui ont forcément quelque chose en commun avec moi, quoi. On exerce la même profession quelque part, donc voilà, je me dis qu'il n'y a pas, a priori il n'y a pas d'embrouille, quoi (...). Oui, voilà. Bon, ils payent leur cotise, voilà, ils ne font pas n'importe quoi. Donc tout ça pour expliquer ce que je vous évoquais tout à l'heure, cette confiance a priori* ».

- ⇒ **Comportements associés à l'identification : OUI (mais lui l'associe directement à son sentiment de confiance)** : Fidélité et BAO positif (à ses enfants : son fils est Filia MAIF mais pas auprès d'autres personnes)

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Différenciation : OUI

- « **Pratiques mutualistes** » : **Dimension « signature : assureur militant »** distingue la MAIF des autres, et lui semble en cohérence avec ce qu'il perçoit de l'organisation
- « **Pratiques mutualistes** » : **Dimension « non lucrativité »** : Service avant tout au sociétaire avant de chercher à faire du profit et non pas l'inverse (comme chez d'autres assureurs) + ne possède pas d'actionnaires. « *Bon, je sais que ce n'est pas le cas avec la MAIF (d'être gouvernée par des actionnaires). Je sais que vraiment le statut de sociétaire, donc au niveau même, on va dire, juridique et financier, la gouvernance de l'entreprise, enfin de l'entité MAIF, elle n'est pas gouvernée par les profits* ».
- « **Pratiques RSE** » : **Dimension « prévention »** : Parle du fait qu'il a vu la MAIF sur le campus de son école d'ingénieur, qui, en plus de mettre un stand pour présenter ses produits, distribuait des alcootests et des lames fluorescentes pour vélo : « *Bon, c'est vrai que je n'ai pas vu beaucoup de compagnies d'assurance venir sur le campus de mon école faire ça* ».

Identification : OUI

Créée par : Sa famille et sa perception de l'ensemble des dimensions de la démarche RSE de l'organisation (mais surtout famille).

- ⇒ **Sentiment d'appartenance** : Perception du terme sociétaire (le prononce spontanément en le mettant en oppositions aux clients des assureurs capitalistes) + perception « d'avoir baigné dans un monde MAIF »

« Ben, parce que j'ai toute ma famille qui est dans l'enseignement et que j'ai toujours vu... enfin, MAIF pour moi a toujours été associée aussi à l'Éducation nationale. L'impression que j'ai, mais c'est plus le fait d'avoir presque, d'avoir baigné dans un monde, entre guillemets, dans un monde MAIF, d'avoir l'impression que MAIF et Éducation nationale, CAMIF et MGEN, c'est le même monde, quoi, c'est la même planète ». **Puis :**

« Mais La CAMIF n'est plus là. La MAIF, au moins, j'espère qu'elle va rester ».

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées :** Pas explicite, mais perçoit de nombreuses actions RSE (dans les domaines mutualistes, RSE, relation sociétaires) et est personnellement très engagé dans le DD ; donc, de fait, il existe une similarité, après il ne fait pas directement référence à lui quand il parle de la MAIF.

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Différenciation : OUI sur le côté solidaire et non commercial

« Je vois MMA là par exemple, qui est aussi une mutuelle, enfin non, c'est aussi une assurance. Pour le coup c'est rigolo mais on sent bien quoi...ou je ne sais plus, la MAAF. On sent le côté ouais, le côté commercial. Là c'est très visible et c'est vrai que ce n'est pas quelque chose qui nous attire ».

Identification : Oui faible ?? Aucune appartenance, mais perception de caractéristiques partagées (identification cognitive) et présence de comportements associés (fidélité, BAO)

Créée par : « Pratiques mutualistes » : Signature « assureur militant » et notamment notion de solidarité et sentiment qu'il n'y a pas d'aspect commercial

- ⇒ **Sentiment d'appartenance : NON ;** ne se sent pas sociétaire, mais plutôt assureur-assuré, par contre ne se sent pas du tout client. La différence par rapport à un rapport de client à entreprise réside dans le fait qu'elle perçoit que la MAIF, dans son métier et notamment dans la gestion des sinistres, est « proche », « à l'écoute », « prend soin de nous », « nous soulage », en écoutant la détresse et en réglant tout le sinistre très rapidement, sans que le sociétaire ai besoin de se soucier de quoi que ce soit. Par contre elle réfute totalement la perception d'un sentiment d'appartenance.

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** avec signature « assureur militant »

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : « L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

- ⇒ **Comportements associés à l'identification (ici uniquement cognitive) : OUI**
fidélité + BAO positifs (mais concernant les aspects métier)

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : « Ca m'arrive oui (de parler de la MAIF à d'autres personnes), effectivement, quand il y a des problèmes d'assurance...ou des collègues ou voilà, ou des amis, ça nous arrive effectivement de dire : ah ben nous, à la MAIF, c'est... voilà. Oui, à la MAIF, ah je n'ai pas ce problème-là, tiens... Voilà. Je pense que c'est déjà arrivé de dire : ah ben, y'a pas de souci, oh non ».

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI

Assurance (comme la MACIF) un peu différente (côté engagé, mutualiste, responsable)

Identification : OUI ?

Créée par la démarche militante, engagée, RSE de l'organisation.

⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI**

Mais prononcé une seule fois : La seule chose qu'il dit, c'est qu'il espère que la MAIF pourra montrer l'exemple aux autres assurances en matière d'engagements militants, RSE : « *J'espère qu'on aura un effet positif* » (pour montrer l'exemple et sur la société en général).

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Différenciation : Oui (mais assez faible) par rapport à la non lucrativité

« *Ben AXA, c'est un groupe privé déjà. Donc eux, ils veulent que ce soit rentable (...) Que la MAIF (...) je le vois moins d'un côté rentabilité, quoi* ».

Identification : Oui (mais faible) par contre confiance

Créée par : Pratiques mutualistes (dimension démocratique)

⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI** mais faible : perçoit une signification du terme sociétaire, perçoit que l'on cherche à l'impliquer, à l'associer, à lui demander son avis, mais elle n'y participe pas (mais apprécie la démarche). Pour elle cependant, cette démarche signifie que la MAIF « lui fait confiance » et elle ressent une confiance réciproque.

⇒ **Caractéristiques partagées : A priori non** (pas d'élément)

Verbatims des sociétaires de la catégorie « identification complète à l'organisation » :

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Différenciation : OUI

Mais par rapport au fait que c'était une assurance « spécialisée enseignement ».

Identification : OUI forte

Créé par : 1) Membre de la famille qui est salarié à la MAIF (« solidarité familiale ») et 2) par la signature « assureur militant » et par les engagements RSE qui la concrétisent.

⇒ **Perception de caractéristiques partagées et choix de la MAIF: OUI** ; a choisi d'être assuré à la MAIF en partie en raison de la signature qui lui correspond : « *Publicité télé et voilà, ça me plaisait Assureur militant, et voilà. D'accord. Et ça te correspondait ? Voilà, exactement (...) Le fait d'être à gauche et politiquement voilà, de vouloir un peu changer ce qu'il y a en place* ».

⇒ **Transfert d'identification salarié – sociétaire : OUI** La raison principale qui l'a fait choisir de s'assurer à la MAIF est parce que sa belle sœur y travaille : « *La raison principale c'est parce que ma belle-sœur y travaillait (...) Ah pour elle la MAIF, c'est sa vie, son taf, ses collègues de boulot, enfin voilà, c'est le bonheur (...) Ouais, elle est fière d'y travailler* ».

⇒ **Sentiment d'appartenance + BAO positif**: Se perçoit appartenir à la MAIF (du fait qu'elle ait ces engagements RSE et du fait que sa belle sœur y travaille) et lui donne envie de recommander la MAIF: « *Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE de la MAIF et la signature), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur* ».

aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu ...je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois », lui donne envie de recommander la MAIF à des amis : « Ah oui, même à conseiller à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Différenciation : OUI par rapport aux pratiques mutualistes

« L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, cet esprit de mutualité, d'entraide...voilà, c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclat mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide ».

Identification : OUI forte

Créée par : Pratiques mutualistes (démocratie, valeurs, présence de militants, solidarité entre les sociétaires)

⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI forte

« Voilà, plus de proximité et le fait qu'il y ait des militants, comme moi par exemple, qui s'investissent. C'est une autre approche du service, voilà »

⇒ Sentiment d'appartenance : OUI fort : le terme de « sociétaire » possède une vraie signification pour elle (même si n'a pas encore eu le temps de le tester car est à la MAIF depuis seulement quelques mois), et démontre une appartenance et une participation réciproque à la vie de l'entreprise.

« On n'est pas simplement un client. On est autre chose. Voilà. C'est cette idée-là qui m'intéresse (...) Moi j'ai toujours fait partie d'associations, je me suis toujours investie disons voilà dans des groupements. Donc c'est cette notion de service que j'ai en moi (...) Mais c'est vrai que ce terme de sociétaire, pour moi c'est une appartenance, c'est, voilà, je participe à la vie de cette entreprise parce que j'y mets moi aussi quelque chose. Voilà, alors qu'un client c'est : qu'on me serve ».

⇒ Comportements associés à l'identification : NON pour BAO mais expliqué par le fait qu'elle vient d'arriver dans une nouvelle ville et qu'elle a peu de contacts avec ses collègues (s'occupe d'enfants)

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Différenciation : OUI forte grâce, entre autres, au MAIF Mag (thèmes abordés), mais aussi grâce à l'éthique dans son métier d'assureur (prêt d'un véhicule, accompagnement psychologique)

« Après j'apprécie de recevoir la revue, enfin...Oui. Je trouve que ça fait un peu, enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi. Ça apporte un plus par rapport à d'autres assureurs, puisqu'on est assuré ailleurs pour d'autres choses, hein ».

« Mais je ne perçois pas la MAIF comme au autre assureur quoi. Je ne sais pas. Je la mets un peu à part quoi».

« Quand je dis que ce n'est pas un assureur comme les autres pour moi, c'est que j'ai

confiance aussi quoi hein, je ne sais pas, c'est pas... c'est pas juste : je paye une cotisation et je suis assurée quoi ».

Identification : OUI et confiance

Créée par : 1) Perception de différenciation (/MAIF Mag notamment) et 2) Ethique dans métier d'assureur (notamment accompagnement en cas de sinistre, et facilité pour prêter un véhicule)

⇒ Sentiment d'appartenance : OUI perception de « se sentir dans la même maison » mais par contre, pas de perception concrète du mot sociétaire (ne se sent pas spécialement impliquée ou écoutée)

« Voilà. Enfin on se sent un peu dans la même maison. Je ne sais pas comment le dire ».

⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI à travers la revue : « Par rapport à la revue qu'on reçoit, je trouve que c'est chouette parce que voilà, il y a des thèmes qui nous parlent »

« Oui, oui, c'est un peu... c'est la confiance quoi. Je ne sais pas. Je ne sais pas pourquoi...peut-être parce que mes parents y étaient aussi, que j'en ai toujours entendu du bien, donc... Mais c'est vrai qu'il y a une certaine confiance d'emblée à la MAIF par le fait que mes parents y étaient, c'est sûr et puis par le fait aussi quand j'ai eu des soucis, ils ont été là. »

⇒ Comportements associés à l'identification : OUI confiance et fidélité (la perception d'engagements à travers le MAIF Mag renforce le fait de vouloir rester à la MAIF)

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI par rapport aux pratiques mutualistes (non lucrativité, solidarité...)

« Les autres assureurs, oui... Ben, comme je connais aussi le mécanisme chez les autres assureurs, puisque j'ai eu des connaissances qui étaient des commerciaux chez d'autres assureurs, j'ai pas l'impression qu'à la MAIF il y ait ce marchandage absurde : viens chez moi, tu paieras moins cher ! Il n'y a pas cette logique-là, tout du moins je l'espère... Et si on vient à la MAIF, c'est pour, oui pour une tranquillité, ça, c'est certain, une tranquillité et on n'a pas le temps de se poser de questions et on sait que derrière il y a une solidarité, c'est... oui je pense, c'est ça assureur militant. Je crois que la publicité a été bien là-dessus »

Identification : OUI forte

Créée par : Pratiques mutualistes (notion de solidarité)

⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI**, appartenance à la famille des enseignants et plus largement (mais aussi moins automatiquement) à une « famille MAIF » ; le terme de sociétaire a également beaucoup de sens pour lui ; il parle ensuite explicitement « d'une appartenance à une communauté » pour expliquer que, si la contrainte économique pèse habituellement pour choisir un produit ou service, pour le choix de la MAIF elle n'a pas d'importance parce qu'il y a justement le fait de « quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres »

« Oui, appartenance à une famille, alors que ce soit une famille au sens vraiment liens du sang, ou une famille genre professionnelle (famille des enseignants) (...) Parce que, bon, il est vrai que même quand je dis : en tant que famille professionnelle parce que je suis prof, mais bon pas seulement, parce que parfois je ne me considère pas seulement comme prof quoi... donc est-ce que je pourrais me considérer vraiment faisant partie d'une famille MAIF ? C'est possible parce que finalement... très souvent quand on voit que ses frère et sœur, qui ne font pas partie forcément de l'Éducation nationale, donc du coup n'ont pas le droit à la MAIF, on trouve ça relativement injuste puisque comme c'est un peu la famille, donc oui quelque part il

y aurait la famille aussi MAIF qui se raccrochait aussi à la famille vraiment au sens liens du sang. Oh oui, il y a ça effectivement, un peu ».

« Complètement. Ouais, sociétaire a beaucoup plus de sens que client puisque là c'est une mutuelle, donc il y a l'idée des valeurs mutualistes puisqu'en théorie une mutuelle n'a pas l'objectif de faire des profits. Donc c'est une répartition mutuelle des charges et des profits. Donc, dans ce sens-là, il y a l'idée d'une solidarité et c'est important en tant qu'humain d'être solidaire de son prochain, voyez ».

« Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres ».

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** importance forte pour lui de la notion de solidarité qu'il perçoit également à la MAIF
- ⇒ **Comportements associés à l'identification : OUI fidélité et premium price**, et même faible considération du prix (alors qu'il intègre cette contrainte économique dans ses autres choix de consommation).

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : « Non, non, parce que ici, pour moi, la MAIF, le prix à la rigueur n'a pas trop d'importance. Même si bien sûr il n'est pas inexistant, il n'est pas sans poids. Mais a priori ce n'est pas le, point déterminant chez moi. Pour la MAIF. C'est que je me situe à un autre niveau de consommation. À la rigueur, c'est vrai que c'est un service, hein. Donc je consomme un service mais je ne le perçois pas comme tel (...) Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres. Et il n'y a pas une notion de... enfin un service dans le sens très moderne d'une obligation hein ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Différenciation : OUI forte (grâce notamment à « pratiques RSE » dimension intégration RSE dans P&S solidaire : LEA + grâce au positionnement « assureur militant »)

« Dans ce qui me satisfait c'est l'image de la MAIF me convient bien comme assureur militant, enfin je trouve que c'est un positionnement qui est intéressant et qui, pour un assureur ne va pas forcément de paire puisque... enfin l'assurance se rattache de plus en plus à la banque et donc pas forcément à des valeurs de développement et d'aide, etc. Donc, moi je trouve ça plutôt positif et donc... Enfin, pour moi, au moins c'est une assurance qui se distingue de toutes les autres ».

Identification : OUI + confiance

Créée par : Pratiques mutualistes et pratiques RSE (dimensions « assureur militant » « intégration RSE dans P&S » et par « éthique dans relation sociétaire » (notamment pour la notion de confiance)

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI forte** ; perception de caractéristiques partagées avec la MAIF (« l'image de la MAIF me convient bien comme assureur »), et avec les salariés conseillers (et autres salariés) qui y travaillent (partage de valeur et d'idéalisme)

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : « Pour moi c'est une assurance... euh... oui, pour, enfin c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas d'illusions, tout le monde ne peut pas, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le

monde n'est pas forcément un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que du coup quand je parle à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc je ne me pose pas la question d'aller ailleurs »

⇒ **Transfert d'identification salarié-sociétaire** : Perception d'un partage d'idéalisme et de valeur avec les salariés qui travaillent à la MAIF (et notamment les conseillers)

⇒ **Sentiment d'appartenance** : OUI mais moins prégnant que pour les caractéristiques partagées « **ma mutuelle** »

« Enfin nécessaire et même plus parce que pour mon accident corporel, je n'étais même pas au courant que j'étais couverte par ma mutuelle, enfin par la MAIF. Donc !!! »

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI **fidélité et premium price** (verbatim reportés dans partie suivante de l'annexe (impacts démarche globale RSE))

Confiance : « Oui, et enfin ce qu'il y a c'est qu'en plus la MAIF, voilà, c'est une entreprise, enfin beaucoup d'assurances françaises d'ailleurs existent depuis longtemps, mais enfin voilà, c'est une entreprise qui a une vraie assise et voilà. Moi je ne me dis pas que du jour au lendemain on va me dire : ah ben non, vous savez, vous n'étiez pas assuré pour ceci ou cela. Là enfin, j'ai le sentiment que la communication est plutôt transparente et du coup voilà. Enfin l'assureur c'est quand même... quand on a un problème c'est la dernière solution, enfin le dernier recours pour pouvoir récupérer quelque chose. Donc il faut avoir un minimum de confiance en ce qu'on a souscrit et dans le service qu'on va pouvoir avoir ».

+ Transfert identification salarié sociétaire

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Image organisationnelle perçue:

- En tant que sociétaire (antérieure) : **Métier** : Image uniquement métier très positive « un a priori très positif » (bonne gestion de sinistre, simplicité des relations) + **Bénéficiaire** : « *Mutuelle des enseignants* »
- Depuis qu'elle est élue des sociétaires : **Sociétale** : A découvert l'image mutualiste, la gestion démocratique, le sentiment d'être impliquée et associée aux décisions, l'arbre des valeurs et son importance dans la gestion, les engagements RSE de l'entreprise.

Différenciation et prestige : OUI (et prestige OUI car différenciation positive)

- Sociétaire : Différenciation/**Métier** : Forte et positive => distinction sur la façon de faire différemment son métier d'assureur : « alors que l'image qu'on a des assureurs, c'est que c'est toujours compliqué, qu'on paye des primes d'assurances mais quand on a un litige, on n'a jamais souscrit le bon contrat. Donc de ce côté-là j'avais une image plutôt très positive de cet assureur ».
- Elue : **Métier + Sociétale** : Forte et très positive => depuis qu'elle est élue grâce au fonctionnement mutualiste, aux engagements sociétaux et à la signature « assureur militant ». « Ah ben oui, d'abord c'est une mutuelle, donc... l'esprit mutualiste, ça veut dire quelque chose, et le, c'est comment la pub ?... L'assureur militant ».

Identification : OUI forte

Créée par : **Pratiques mutualistes** (démocratie, valeurs) **et par pratiques RSE perçues**

- ⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI Forte congruence entre son implication personnelle (notamment sociale) et les engagements sociétaux qu'elle perçoit de la MAIF + partage des buts et valeurs de l'organisation depuis qu'elle est élue
- ⇒ Sentiment d'appartenance : OUI fort depuis qu'elle est élue des sociétaires, car elle se sent consultée, impliquée, associée aux décisions. « *Et peut-être que s'il avait plus effectivement cette implication ou ce sentiment d'être sociétaire et donc d'appartenir, enfin on n'est pas dans une relation client-fournisseur classique* »
- ⇒ Comportements associés à l'identification : OUI Fidélité, BAO positifs (voire recrutement de sociétaires) : verbatims reportés dans partie suivante de l'annexe (impacts démarche globale RSE)

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : Non exprimé mais sous-jacent (a quitté son ancienne assurance pour la MAIF parce qu'elle était mutualiste)

Identification : OUI

Créée par : Pratiques mutualistes (dimensions « solidarité entre sociétaires », « valeurs »)

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** sur la notion de solidarité

« *Enfin ça correspond, ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité* » « *Cela correspond à mes propres valeurs, à mon attachement fort à la notion de solidarité* »

« *D'accord. Une forme de correspondance en fait entre les valeurs de la MAIF ou du mutualiste et les vôtres. C'est ça ?*

Oui, oui, oui, tout à fait ».

- ⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI**, perception d'une réelle signification du terme sociétaire

« *Oui. Oui, tout à fait, le terme de sociétaire a un sens pour moi. Oui, ça a un sens parce que par ailleurs j'ai un engagement, pas politique mais syndical. Donc, tout cela, la solidarité a vraiment, ça a un sens profond* ».

- ⇒ **Transfert identification salarié sociétaire : A compléter** avec partie sur effet éthique ; P&S RSE solidaire : Perception d'une fierté des salariés MAIF à lui proposer le produit solidaire.

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI (pratiques RSE, engagements militants)

Identification : OUI voire identification ambivalente

Créée par : Pratiques RSE et mutualistes

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** surtout grâce aux engagements et pratiques RSE, grâce à ses engagements syndicaux (va naturellement vers une organisation mutualiste car est syndicaliste), et également par le fait qu'il est enseignant lui-même (pouvant générer à la fois une perception de caractéristiques partagées et un sentiment d'appartenance)

« J'attends ça en plus d'une organisation qui est, au départ, qui est, qui est à l'initiative d'enseignants quoi. Il y a une dimension d'éducation, de formation, avec des valeurs morales auxquelles je suis attachées ».

⇒ **Sentiment d'appartenance** : Non exprimé formellement, il parle cependant du fait qu'il pourrait être plus engagé dans la vie mutualiste (présence aux AG), il a donc conscience de cette possible intégration des sociétaires dans le système démocratique de gestion de l'entreprise ; même s'il critique ce système qui pour lui ne fonctionne pas correctement (implication trop faible de la large base de sociétaires), il a conscience du fait qu'il devrait pouvoir être intégré. **Identification ambivalente ? (identification avec aspects RSE, désidentification avec aspects mutualistes démocratiques qui le déçoivent).**

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI BAO positifs et ouverture de nouveaux contrats (+ fidélité)

« Par exemple, j'en parlais récemment avec, dans la famille là. On s'est réunis à l'occasion des fêtes de fin d'année c'est un sujet qui a été évoqué et je... ben, la MAIF, je n'ai aucune difficulté à la recommander dans mon entourage ».

« Dans un premier temps, puisque ma fille était à la MAAF, on l'a pris à la MAAF pour faire simple, mais ensuite on reconsidérera les choses parce que je pense que ce que propose la MAIF, il y a une éthique et puis des convictions, des contrats qui correspondent mieux à ce que je souhaite d'une assurance ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires:

Différenciation : OUI

Identification : OUI forte mais également ambivalente sur certains points

Créée par : Pratiques mutualistes (et pratiques RSE)

⇒ **Sentiment d'appartenance** : OUI fort

Et les enseignants qui entraient dans l'Éducation nationale de mon temps ne se posaient pas la question, c'est-à-dire qu'il y avait quelque chose qui était fait pour eux et ils rentraient dans les sabots de ce qui était fait pour eux.

(C'est vrai que moi, la MAIF, ça a beaucoup compté dans mon existence)

« Mais en étant élu des sociétaires on peut effectivement se rebaaigner dans l'ambiance »

⇒ **Perception de caractéristiques partagées** : Non explicite mais adhésion totale aux idées mutualistes (il a choisi d'être élu des sociétaires pour cette raison)

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI forts

- **Implication dans la gestion** : A accepté d'être élu des sociétaires (il y a un an) et participe activement à toutes les formations et réunions.

- **Implication affective** : Il ressent une fierté à parler de la MAIF

« Pour moi, oui, j'ai encore, oui, effectivement, une certaine fierté à parler de la MAIF ».

- BAO positif : **Parle souvent de la MAIF autour de lui.**

- **Soutien fort de l'organisation** « ils n'ont plus envie de se battre (comme nous) pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur »

« Ben disons que moi j'en ai encore une très bonne image. J'ai un petit peu peur que ça se dégrade rapidement parce que, bon, si effectivement les gens qui adhèrent aujourd'hui, c'est-à-dire les gens qui sont censés être la relève, c'est-à-dire les jeunes, n'ont plus effectivement la démarche que l'on avait, ils ne seront plus tentés effectivement de porter effectivement ce

qu'on a fait nous. Moi, je n'ai pas été tenté de remettre en cause la MAIF à chaque instant. Quand j'avais des problèmes avec la MAIF, j'en faisais part, j'écrivais puisque je le fais assez couramment, et puis, ben, les dossiers se règlent. Mais, aujourd'hui, ben c'est le zapping. Donc ça veut dire effectivement que ces gens qui adhèrent à la MAIF un jour sont prêts à zapper et à aller ailleurs pour un oui ou pour un non quoi. C'est-à-dire qu'ils n'ont plus envie de se battre pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur, mais sont prêts à sautiller, à zapper, puisque c'est le terme qui est utilisé aujourd'hui ».

⇒ **Transfert d'identification salarié – sociétaire** : Effet de l'identification d'un salarié vers un sociétaire : Adhésion en tant qu' élu des sociétaires

« Alors, comment je suis devenu élu des sociétaires ? Eh bien je me suis rendu à la délégation. Ben parce qu'à la retraite on a un tout petit peu plus de temps, donc je suis allé à la délégation pour déposer un chèque, entre autres, pour faire un virement Parnasse-MAIF. Et donc, lorsque j'ai déposé ce chèque, j'ai discuté un petit peu avec l'employée MAIF qui me recevait. Et puis, je ne sais pas, elle a dû trouver ça intéressant, notre discussion, et elle m'a demandé si j'avais eu des responsabilités à la MAIF et je lui ai dit : ben non, j'ai été sociétaire, bon sociétaire point à la ligne. Et elle m'a demandé si ça ne m'intéressait pas. Alors je lui ai dit : si ça ne me prend pas trop de temps, pourquoi pas. Moi je voudrais savoir ce qu'il en est. Donc elle m'a dit : ben je... est-ce que vous acceptez de prendre un petit peu de temps pour en discuter avec la déléguée. Et donc la déléguée était dans le bureau derrière. Donc, elle est allée la voir et la déléguée, eh ben elle m'a reçu immédiatement pour me proposer effectivement de devenir, de devenir élu des sociétaires ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : Non formulé explicitement

Identification : Oui très forte (Peut-être aussi légèrement ambivalente)

Créé par : Pratiques mutualistes, engagements sociétaux

⇒ **Perception de caractéristiques partagées** : Oui adhésion totale aux valeurs et engagements mutualistes.

⇒ **Sentiment d'appartenance** : **OUI très fort**; le mot de sociétaire possède un vrai sens pour lui (même s'il est déçu de la façon dont la MAIF le met concrètement en pratique, en n'impliquant et ne venant pas vers ses sociétaires), et il évoque le terme de « fibre particulière » et il parle de « communauté des sociétaires » :

« Ah oui (le mot sociétaire a un sens). Mais oui parce que, bon, je peux vous dire qu'on m'a suggéré plus d'une fois, on m'a proposé plus d'une fois, d'autres contrats, sûrement plus intéressants, financièrement, que les contrats de la MAIF. Et je dis non. Mon argument est de dire : je suis à la MAIF, et je n'ajoute rien à ça. Ça veut dire que je parle de ma relation avec la MAIF comme quelque chose, comme une fibre particulière. Et je ne suis pas sûr que la MAIF en soit complètement persuadée ».

« Plus lisibles et plus responsabilisant (des contrats) pour les gens, et plus fondés sur la confiance et qui rapprochent la communauté des sociétaires de l'institution qu'est la MAIF ».

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI fidélité très forte (voir citation ci-dessus) + BAO positif + premium price (voire absence d'importance du prix)

« Oh, écoutez, en termes de fidélité, je crois que plus fidèle que moi, y'a pas ».

⇒ **Transfert d'identification salarié – sociétaire** : Non mis en évidence explicitement, mais implicitement, il souhaiterait que les salariés soient davantage impliqués dans la

relation avec les sociétaires, sortent de la relation uniquement contractuelle, communiquent plus, soient plus à l'écoute, aillent au-delà de la relation contractuelle (rendant ainsi possible le transfert d'identification) : « *Et elle ne communique pas. Mais je trouve que même la MAIF n'est pas dotée d'agents de communication. La délégation départementale, ce sont des techniciens, des gens qui vont gérer des dossiers, mais il n'y a pas de communicants, il n'y a pas de personnes qui iraient, qui vont vers des sociétaires pour leur expliquer, etc., etc* ».

Effets de la démarche de RSE de l'entreprise sur les variables attitudinales et comportementales

Variable 1 : Identification du client à l'entreprise

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur **identification** grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance** + **premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

« Ben enfin pour moi c'est une assurance... oui, c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas des illusions, tout le monde, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément... un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que moi, enfin, du coup quand je parle à des gens, à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc (...) Y'a vraiment, enfin voilà, si la MAIF avait des tarifs deux fois plus élevés que ses concurrents, bon ben là, forcément je me poserais la question parce que, enfin une assurance, voilà, à la fin de l'année ça coûte quand même (...) Oui, et puis enfin, de toute façon, sur un marché il y a toujours des gens qui sont un peu plus chers que les autres. Et c'est justement la différenciation qui permet d'appliquer des prix qui ne sont pas forcément exactement la moyenne ou ceux des concurrents. Enfin de toute façon on paye rarement... euh... un service, enfin le prix du service inclut tout, tout ce qu'il représente et donc oui. Non, enfin je me poserai des questions si un jour on vient me voir et on me dit : bon ben vous vous rendez compte que vous payez 400 euros alors qu'en fait ça n'en vaut que 200. Alors là effectivement (...) Oui, et puis en plus, enfin ce qu'il y a c'est qu'en plus la MAIF, voilà, c'est une entreprise, enfin beaucoup d'assurances françaises d'ailleurs existent depuis longtemps, mais enfin voilà, c'est une entreprise qui a une vraie assise. Moi je ne me dis pas que du jour au lendemain on va me dire : ah ben non, vous savez, vous n'étiez pas assuré pour ceci ou cela. Là, enfin, j'ai le sentiment que la communication est plutôt transparente et du coup voilà. Enfin l'assureur c'est quand même enfin quand on a un problème c'est quand

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

même la dernière solution, enfin le dernier recours pour pouvoir récupérer quelque chose. Donc il faut avoir un minimum de confiance en ce qu'on a souscrit et, et dans le service qu'on va pouvoir avoir quoi ».

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE/DD et plus particulièrement ici du produit RSE solidaire sur le renforcement de l'identification d'une partie des sociétaires attachés à la notion de mutualisme et ayant un sentiment d'appartenance déjà fort :

Modérateur : Type de sociétaire : Sensibles à la démarche RSE/éthique/mutualiste ou au contraire non sensibles et dans une démarche de pure consommation.

« Ben on revient sur la discussion du départ, soit on est sociétaire MAIF et on est conscient d'appartenir à une mutuelle et d'être dans une démarche pour faire vite, citoyenne, auquel cas ce type de produits va nous séduire ou on va être d'accord avec cette démarche-là, soit on est uniquement dans une recherche de prix et dans une relation de consommateur auquel cas on ne va pas être sensible à ça ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Démarche RSE/DD (pdt solidaire) : Effet positif (identification et attitude positive/MAIF, et souscription produit) pour certains sociétaires, et pas pour d'autres qui sont dans une démarche uniquement de consommation : absence d'effet. Elle se demande si la MAIF peut vraiment se contenter de rester sur cet unique public sensible aux valeurs, à la démarche DD, sans mettre en danger la pérennité de l'entreprise (sociétariat vieillissant et jeunes sociétaires moins attachés à ces notions)

Modérateur : Caractéristiques des sociétaires (sensibles ou non à la RSE/mutualisme) + caractéristique société : La crise économique fera t-elle revenir les personnes vers les valeurs ou au contraire à prioriser encore plus l'aspect financier ?

« Ben on revient sur la discussion du départ, soit on est sociétaire MAIF et on est conscient d'appartenir à une mutuelle et d'être dans une démarche pour faire vite, citoyenne, auquel cas ce type de produits va nous séduire ou on va être d'accord avec cette démarche-là, soit on est uniquement dans une recherche de prix et dans une relation de consommateur auquel cas on ne va pas être sensible à ça ».

« Donc si on reste sur ce, cette cible, et quand on dit : les, les personnes qui ont une démarche citoyenne avec des valeurs, etc. viennent à la MAIF, ok, mais si on ne s'adresse, et donc notre démarche développement durable, elle va toucher ce public-là et elle va peut-être l'attirer, sauf que, est-ce qu'on peut se contenter de ce public-là ? »

« Mais il y a quand même cette grande incertitude de ces dernières semaines : quelles conséquences vont, va avoir la crise financière sur les comportements et les consommateurs, enfin des consommateurs ? Qu'est-ce qui va prendre le dessus ? Est-ce que c'est leurs valeurs ou leur portefeuille ? »

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche mutualiste :

Absence d'effet sur l'identification + premium price des nouveaux sociétaires : Le sentiment d'appartenance qui existait avant chez les sociétaires MAIF (du fait de son histoire et de son fonctionnement mutualiste) n'est plus (ou de moins en moins) ressenti par les jeunes enseignants qui ne connaissent pas l'histoire de la MAIF et regardent avant tout l'aspect financier (alors que les sociétaires attachés acceptent un tarif un peu plus élevé : premium price)

« Je pense qu'on l'a perdu (ce sentiment d'appartenance), mais je pense qu'il a existé chez les gens qui l'ont montée. Donc c'est vrai que j'ai déjà entendu des gens en parler et je peux le comprendre, même si je ne le ressens pas complètement, tout en sachant quand même que je fais partie des enseignants, donc aussi de cette famille qui a monté cette mutuelle. Et je pense qu'on le ressent. Le problème, c'est que c'est de moins en moins ressenti parce que l'histoire, elle n'est pas forcément connue, de la MAIF. Donc, chez les jeunes enseignants, il n'y a pas cet aspect-là et ce sentiment ».

« Non, je ne suis pas sûre (que si les jeunes connaissaient cette histoire), parce qu'après, c'est un problème financier. C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on se dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. Donc je pense que le souci, il est de compétitivité et que les jeunes, ils regardent plus la compétitivité des assurances. Je peux comprendre parce que, quand on débute, on n'a pas des salaires mirobolants ».

(Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche mutualiste : Absence d'effet sur son identification dans la dimension « sentiment d'appartenance ». Ne se sent pas client de la MAIF mais pas non plus sociétaire, même si plus proche du terme sociétaire (client pour carrefour) car éthique dans métier d'assureur (écoute et soulagement en cas de sinistre). Mais pas du tout de sentiment d'appartenance (uniquement des caractéristiques partagées avec D solidaire))

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

Aucun

← --- Mise en forme : Puces et numéros

Variable 2 : Confiance

← --- Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE : renforce image positive déjà existante (effet sur attitude positive/MAIF) grâce à démarche éthique/mut/RSE (et contrats/qualité) et **renforce sentiment de confiance** déjà existant (ce n'est pas nouveau) « un plus qui permet de maintenir ma confiance ». (+ Effet sur **fidélité** + sur **BAO positif** vis-à-vis de son fils qui est assuré Filia MAIF)

« Ouais, enfin, ça n'influe pas, ça ne fait pas un truc nouveau. Je veux dire ça, pour moi, je suis parti avec un degré de confiance élevé, bon moi ça me le maintient à un niveau élevé quoi, je veux dire. Voilà, on me le dirait maintenant, j'entendrais dire autour de moi : ouais, par exemple, bon, la MAIF a revu les contrats d'un tel, d'un tel parce que bon voilà, y'a telle ou telle raison ; on sent qu'ils raisonnent de plus en plus, bon je dirais, comme une boîte privée lambda, bon, là ça me choquerait. Mais là disons que ça renforce. Je suis plus dans le renforcement d'un sentiment que j'avais déjà. Voilà ça... pour moi tout ça c'est, je dirais entre guillemets, normal quoi pour la MAIF, ce n'est pas... euh... Voilà ça ne fait pas monter ma, voilà... ça me permet de me dire : voilà, ben tout ça c'est dans l'ordre des choses, voilà, que la MAIF fasse des actions qui vont plutôt dans le bon sens, enfin de ce que j'entends être le bon sens de l'histoire, ça me paraît normal. Donc c'est pas, voilà, c'est pas, c'est pas... enfin c'est un plus, mais c'est pas un plus qui fait monter mon, ma façon de voir la MAIF. C'est un plus qui me permet de maintenir ma confiance ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur identification grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance + premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

Voir très bonne (et longue citation reprenant tous ces effets dans partie sur identification).

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet éthique dans métier assureur (facilité prêt véhicule, accompagnement psychologique en cas de cambriolage, satisfaction de ses parents) **sur sa confiance par rapport à la MAIF** qui provoque elle-même **un effet sur le premium price**

« Moi j'attends d'une cotisation qu'elle ne soit pas au rabais déjà parce que, je pense, que c'est synonyme de mauvaises surprises. Euh... voilà, c'est assez clair dans le descriptif enfin on sait pourquoi on paye et moi je le sais d'autant plus que, bon, on est passé de l'autre côté à un moment donné et... euh... et que, et que donc ben on a concrètement vu pourquoi on cotisait quoi. Donc moi je n'ai pas trouvé ça excessif. Enfin voilà moi je suis prête à payer une cotisation peut-être avec un léger pourcentage supérieur à la moyenne des autres mais parce que je sais, parce que j'ai confiance, c'est toujours pareil ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD/mutualiste : Effet négatif sur confiance s'il se rend compte qu'il a été trompé (que ce n'était que du marketing). Il fait confiance a priori quand on lui dit que l'entreprise est engagée sur tel et tel domaine, mais s'il se rend compte que cela est faux ou uniquement marketing, sa confiance est rompue et il partirait.

Modérateur : Authenticité de la démarche RSE/DD/mutualiste

« Quand on est surtout dans des services, mais même sur des matériels, parce que quand on te vend, quand on veut vendre un raids bio, faire la différence entre le radis bio et le radis pas bio, on n'est pas capable de la faire. Donc à un moment donné, il y a une notion de confiance qu'on doit faire auprès du marchand de radis qui fait qu'effectivement on va accepter (...) Et si par exemple les gens vendent et que tu te rends compte que ce n'est pas le cas, comment tu réagirais? Je pense que je réagirais mal, c'est la moindre des choses...J'aurais un sentiment négatif...Moi j'ai, bon j'ai toujours tendance à faire confiance, a priori quand on me dit que quelque chose est bien, je fais confiance à la personne avec qui... que ce soit dans le travail ou dans la vie. C'est sûr que quand je me rends compte que j'ai été trompé, berné, je suis pas très content et j'aurais tendance à ce moment-là à enlever mes billes et à... à me désengager de l'engagement que j'avais pris. »

« C'est le côté... c'est le côté je dirais confiance, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ce sont, où la MAIF a été, est engagée comme la MGEN, à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs, je ne sais pas si mon mot est correct mais qui ont une démarche un peu identique à la mienne parce qu'on a, on a, on a fait des choses un peu identiques, on a un cursus un peu identique au départ. On est arrivé vers l'enseignement et on est enseignants, à

partir du moment où ce sont des enseignants qui me disent : oui on le fait, j'ai tendance à les croire. Donc il y a un côté justement mutualiste qui fait que on a les mêmes idées, on défend les mêmes, les mêmes idées vis-à-vis de la formation des enseignants, donc à un moment donné si on me dit : on a sur ce terrain, je vais..., je le crois, je serais extrêmement déçu si un jour je me rendais compte que c'était basé que sur des aspects marketing. Probablement si je m'en rendais compte, je partirais ».

Variable 3 : Attitude positive/entreprise et satisfaction du client

← Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

← Mise en forme : Puces et numéros

La démarche RSE/DD possède des effets positifs importants sur l'attitude du sociétaire vis-à-vis de l'entreprise, de nombreux sociétaires évoquent cet effet sur l'image qu'ils ont de l'entreprise, et également sur leur satisfaction vis-à-vis de cette dernière :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD

Il critique les démarches marketing et commerciales de la plupart des assureurs et oppose sur ce point la MAIF à ces entreprises, qui attirent les clients avec des arguments prix (bonus, réductions etc...), alors qu'il perçoit « qu'il y a des risques derrière » (en cas de sinistre par exemple); il préfère donc payer un peu plus cher, mais être sûr et confiant vis-à-vis des produits proposés par la MAIF; la démarche RSE et solidaire **augmente sa satisfaction vis-à-vis de la MAIF** et il préfère adhérer à une entreprise qui utilisera une partie de ses cotisations pour mettre en place ces démarches, et pour informer et sensibiliser les sociétaires, plutôt qu'une entreprise qui distribuera des dividendes : « bon, voilà, ça va coûter mais ça va coûter raisonnablement mais autour d'un certain nombre à la fois de valeurs et d'engagements... Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement les actions mises en œuvre pour sensibiliser, c'est-à-dire que le, que je trouve plus intéressant, c'est d'avoir, par exemple, des lettres régulières avec des informations sur... la MGEN nous envoie aussi... (...) Oui, MAIF magazine qu'on reçoit et voir qu'il y a des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel, tel ou tel développement ou organisation, etc., pour aider, accompagner, ça me paraît des choses où je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD

Adhésion au projet « MAIF créateur de solidarité » : Prêt sans problème à renoncer aux quelques euros, même si « je ne suis pas des plus riches »

« Bon même moi, si je suis pas des plus riches, loin de là, on me demanderait euh... ces 2 euros-là, est-ce qu'on vous les rembourse pas, tant que je peux, je leur dis : ben gardez, gardez-les pour éventuellement aider les plus démunis, euh... voilà. Ah oui, oui, complètement ouais, enfin je trouve ça très intéressant ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE : renforce image positive déjà existante (effet sur attitude positive/MAIF) grâce à démarche éthique/mut/RSE (et contrats/qualité) et **renforce sentiment de confiance** déjà existant (ce n'est pas nouveau) « un plus qui permet de maintenir ma confiance ». (+ Effet sur **fidélité** + sur **BAO positif** vis-à-vis de son fils qui est assuré Filia MAIF)

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD (actions et communication sur prévention et risques majeurs/naturels) : Effet sur image de marque (image positive) même si pas de retour sur investissement immédiat de ces actions, mais investissements communication pour contribuer à construire une forte image de marque :

En termes d'image de marque, c'est aussi intéressant pour la MAIF de faire... de communiquer et de faire des actions de prévention, ou même de sensibiliser aux risques majeurs ou aux risques naturels, enfin des choses qui n'ont peut-être pas un retour sur investissement immédiat mais en termes d'image de marque, c'est aussi intéressant d'associer la MAIF à ça.

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche RSE/DD : Effet sur conforte son image initiale de la MAIF et son choix de l'entreprise.

« Pas vraiment parce que je voyais déjà la MAIF comme une société allant vers les autres, vers l'aide, vers le soutien. Disons que ça me conforte effectivement dans cette, cette, cette vision-là. Voilà, je ne dirais pas nouveau, mais vraiment c'est quelque chose qui me conforte effectivement dans mon choix et dans ma vision de la MAIF ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude positive + sur souscription potentielle du contrat : Si elle n'est pas pour les P&S environnement (incitatifs), elle est par contre très favorable aux produits solidaires car pour elles ils ne sont pas discriminatoires (comme les pdts environnement) « accessibles plus ou moins à tout le monde » et ont cet aspect solidaire pour lequel elle a choisi la MAIF.

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Oui parce que ça c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet, ça permet une entraide, ça permet... c'est important ».

« Justement je cherchais, je regardais parce que moi j'ai une assurance-vie à la MAAF et je voulais changer et je voulais voir ce que proposait la MAIF »

« Disons qu'il y a d'un côté, ben, le social effectivement, ce côté mutualiste où chacun participe à son niveau à aider les autres, et après il y a l'autre côté, le premier dont vous me parliez (P&S environnement), qui est plus individualiste, à ce moment-là je fais des efforts moi de mon côté et tout seul j'obtiens des aides. Donc c'est deux choses complètement différentes ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche RSE/DD : Effet positif sur son image : Accroît l'image positive qu'elle avait déjà de la MAIF (de savoir qu'elle s'engage dans les domaines sociaux et environnementaux), ces engagements ont « un certain sens, une certaine logique »

« Ça ne fera que, que, que, que... accroître ce qu'on pense déjà quoi. Par rapport à l'entreprise ça ne va pas changer notre image puisque... euh... on a plutôt une image positive de la MAIF, donc ça ne fait que... euh... euh... qu'apporter un plus peut-être que ce qu'on connaît déjà ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Conforte son image déjà très positive de l'entreprise :

« Ça ne change pas l'idée que j'ai de l'entreprise. Ça la conforte, si vous voulez, mais ça ne change pas mon idée. Quand, je vous dis, quand j'entends solidarité, c'est pas, c'est pas la

simple solidarité entre individus ou une solidarité dans une... c'est la solidarité même mondiale, si vous voulez ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD (effet produit solidaire + MAIF Mag) : Conforte son image déjà positive de la MAIF (entreprise engagée, différente des autres) mais trouve dommage qu'elle ne communique pas plus largement sur ces engagements en dehors des sociétaires (qui sont déjà convaincus à la base)

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet positif (faible) P&S RSE environnement (tarification véhicules propres) sur son attitude/entreprise (propose spontanément l'idée dans une démarche parallèle à celle d'incitation et de récompense réalisée par l'Etat). Mais, après avoir proposé cette idée, elle se demande si cela est vraiment lié au métier d'assureur qui assure des risques (et pas de lien entre véhicule propre et risques a priori) ; elle le propose cependant spontanément (idem pour habitation) :

« Donc on peut imaginer peut-être des actions pour encourager en fait, quelque chose, un système parallèle aux avantages fiscaux qui ont pu être développés depuis maintenant pas mal d'années, sur...on va dire une assurance, une assurance écologique peut-être, enfin je ne sais pas. Je pense que ça doit être envisageable. Bon, après bon, c'est pas le même métier parce qu'un assureur, un assureur qu'est-ce qu'il est ? Enfin tout au moins une assurance, elle est là pour assurer un risque. C'est pas parce qu'on a une voiture polluante qu'on va attraper plus fréquemment, enfin voyez ce que je veux dire ? C'est pour ça que je dis ça. Je donne des idées en vrac puis c'est en... en parlant que je m'aperçois que je raconte des bêtises !

Voyez c'est en discutant, mais je me dis, mais en même temps c'est... Quelque part, le service rendu par la MAIF c'est d'assurer des risques.

Enfin vous voyez, après je me dis : est-ce que le, est-ce que le fait d'avoir un comportement qui tient compte du côté environnemental, est-ce que ça diminue les risques ? Vous voyez ? Est-ce qu'un assureur qui, par exemple, impacterait cette dimension dans ses coûts, voyez, dans le coût de ses prestations, est-ce que ce serait pertinent ? Je n'en sais rien. Je ne sais pas ».

Effet positif (modéré) P&S solidaire : *« Je trouve que l'idée est bonne »* et même *« très intéressante »* et elle trouve positif que cela s'assimile à un don et qu'il y ait derrière un système de défiscalisation (elle est enseignante en fiscalité) : *« bon dès l'instant où on est dans cette logique là, ça me semble être très bien » « on a une double action » => conforte son image positive de la MAIF*

« Bon ben, dès l'instant où on a cette logique-là, ça me semble être très bien. Ça me semble être très bien dans la mesure où c'est une façon en amont d'une rentrée financière, de... Voilà, donc dès l'instant... Enfin bref, voilà, l'idée c'est de dire : on a une double action (...) enfin, moi, ce qui me semblait important, c'est pour ça que je vous posais la question, c'est ce retour fiscal. À un moment donné, qu'est-ce qui va faire qu'un individu va donner à cette association alors qu'il peut faire la même action à partir de sommes qu'il a perçues, donc, en donnant...Donc je pense que sur ce côté-là, l'idée est très intéressante ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD : Maintient son image déjà positive *« ça maintient, c'est bien qu'ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien ».*

Effet positif P&S environnement (voitures propres et habitations) : Elle propose l'idée que la MAIF pourrait faire comme l'Etat, elle trouverait cela très bien pour l'environnement

et c'est quelque chose qu'elle pourrait attendre de son assurance (mais moins bien pour elle car elle roule en diesel) :

« Puis bon ne serait-ce que pour les véhicules. Donc c'est une assurance et puis moi, je ne vois que le côté véhicules, pour la maison j'y suis pas, mais... euh... ils peuvent faire aussi des choses. Côté véhicules, faire des tarifs peut-être plus intéressants sur des véhicules, ben, dits propres. Bon, c'est déjà taxé plus ou moins par l'État, quoi. Mais même au niveau des assurances, hein, déjà. Si on voit le côté vert, oui (c'est quelque chose qu'elle attend) !!! Le côté utilisateur, non, je roule en diesel, donc, je veux dire, je vais payer encore !!! mais le côté pour l'État, pour la vie, pour la nature, oui ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Effet positif P&S solidaire sur son attitude et sur une potentielle souscription : Sur le maintien de son image positive de la MAIF et éventuellement sur une souscription du produit (assurance vie ; mais plus tard car elle vient juste de faire construire) :

« Ça peut être bien. Ça peut être bien. Non, non, une image positive, toujours. Ça maintient, ça maintient (son image positive). Ça maintient, je veux dire. C'est bien, ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien ».

« Peut-être pas en ce moment (le souscrire à titre personnel), non, mais... je viens de faire construire. Voilà, je ne pourrai pas en créer un autre parce que j'en ai déjà un autre, que je me suis engagée il y a un certain temps à ne pas y toucher, quoi. Mais peut-être qu'à la fin de celui-ci, pourquoi pas. Mais dans l'immédiat je ne pourrai pas, mais sinon, si je pouvais, si je pouvais, oui, ben oui, oui ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD : N'est pas une attente mais est positif sur son image de la MAIF « voilà, c'est pas nécessaire mais c'est positif quoi ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD La démarche RSE/DD peut avoir un effet sur l'attitude/la perception positive qu'elle a de la MAIF + sur le BAO positif (cela fera qu'elle conseillera plus facilement quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer de s'assurer à la MAIF)

Modérateur : Conscience des actions RSE/DD menées par l'entreprise (avant l'entretien, elle n'en avait pas du tout conscience).

« Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ».

Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude/MAIF (effet fort) et sur BAO positif (cela l'aiderait à recommander la MAIF) : Elle trouve cela très bien et « *surprenant que ça puisse exister. Euh oui je trouve ça vraiment pas mal* », mais elle reste sceptique sur son succès en parlant de la « *nature humaine* » et pense que les gens qui donnent « *veulent vraiment avoir l'impression de donner pour être reconnus dans cet acte de don* ». Je lui explique alors qu'il y a un reporting envoyé à tous les souscripteurs sur les actions mises en œuvre grâce aux dons et là, elle réagit en disant « *c'est vachement bien comme idée quoi* » :

« Ah oui, je trouve ça bien et surprenant que ça puisse exister. Euh, oui, je trouve ça vraiment pas mal. Alors après je suis un peu sceptique, quand on part dans la nature humaine !!! C'est une surprise que les gens disent qu'ils puissent avoir des intérêts et que ça aille... je pense que c'est... c'est plus facile, comment dire ?, de donner à une association directement après qu'on ait gagné l'argent, plutôt qu'il soit sur un compte et que ce soit pris... enfin directement sur le compte des intérêts qu'on a. Je ne sais pas. Je ne suis pas certaine que ça puisse avoir beaucoup de succès, mais je trouve l'idée, l'idée très chouette...L'idée

séduisante, mais ouais, je suis un peu sceptique sur... ouais. Je pense que les gens, enfin de façon générale, préfèrent avoir vraiment quand ils donnent, avoir vraiment l'impression...qu'ils donnent vraiment et pour être reconnus dans cet acte de don quoi. Là, comme c'est directement... euh... pris sur le compte, enfin voilà, par le même, par le même organisme que celui qui est, ben, qui fait banque et qui à la fois reverse de façon solidaire, je ne suis pas sûre que... alors... »

« Et le fait que la MAIF s'engage sur des produits comme ça, vous diriez : il faut qu'elle continue, il faut qu'elle aille plus loin ? Ben, ouais, tant qu'à faire ! Ben ouais, ouais.

Ça vous aiderait aussi à en parler aussi plus facilement par exemple autour de vous (elle l'avait déjà dit précédemment dans l'entretien)? Ouais, ouais. Des produits comme ça, en disant par exemple : la MAIF fait ça ? Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ».

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Pratiques mutualistes (signature) : Effet sur image positive et différenciatrice de la MAIF (mais comme il n'a pas essayé d'autres assurances, il ne peut pas savoir si c'est vraiment réellement différent).

« Elle est plutôt positive, parce que ça fait... ça permet de différencier des autres assurances. Des assurances commerciales. Oui, en tout cas c'est l'image, c'est l'image que donne le slogan. Oui, un assureur engagé est peut-être plus proche des gens ».

Herviault : Pratiques mutualistes (signature) : Image positive de la signature, image d'une entreprise engagée, mutualiste, responsable.

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et pratiques mutualistes et éthique métier assureur: Effet positif du MAIF Mag + de l'éthique dans le métier d'assureur (accompagnement, qualité relations) : image positive et différente, « va au-delà de l'assureur lambda », mais est quand même assurée ailleurs (prêt habitation)

« Alors je me souviens quand j'ai, quand je me suis inscrite, j'ai été très bien reçue. Enfin j'ai trouvé que c'était, ouais, la personne était sympathique. Après en termes de... j'apprécie de recevoir la revue (...) Oui. Je trouve que ça fait un peu... enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi. (...) Ça apporte un plus par rapport à d'autres assureurs, puisqu'on est assuré ailleurs pour d'autres choses, hein ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet positif P&S RSE environnement sur son attitude/MAIF : L'engagement environnemental au sens large de la MAIF n'est pas une attente mais « un plus » : « je ne sais pas si j'attends ça vraiment de...je trouve que ce serait un plus, oui ». Elle est par ailleurs très favorable à des produits qui récompensent l'utilisation de moyens de transports alternatifs (transports en commun, vélo) ou des taux avantageux pour des crédits voitures « propres ».

=> Ce type de produit conforterait l'image qu'elle a de la MAIF (très positive) ; elle apprécierait beaucoup ce type de démarche, mais ne quitterait pas la MAIF pour une autre entreprise juste pour cet aspect.

« Ah c'est sûr que s'il y avait des gestes concrets faits pour les gens qui se déplacent à vélo ou... oui, oui, des choses... pourquoi pas, mais après... j'imagine mais là je ne sais pas trop, mais oui, ça ne serait pas mal, qui favorisent, ouais ».

« Oui ben moi ça irait évidemment pour conforter l'image que j'ai de la MAIF, oui. Après, pour les autres, je veux dire, je n'irais pas vers une société en qui je n'ai pas confiance juste pour ça, enfin juste...Voyez ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet positif P&S RSE solidaire (LEA) sur son attitude/MAIF et sur souscription du produit (elle l'a souscrit) : Pour elle cela permet encore de différencier la MAIF des autres, c'est un exemple concret de son engagement solidaire qu'elle apprécie et elle a donc choisi de souscrire ce produit qui ne pèse pas énormément financièrement et permet de faire un don sans avoir besoin de faire la démarche :

« Ben déjà, pour moi, c'est une assurance justement qui accompagne ses clients à travers, enfin, les différentes étapes de leur vie et sans se poser de questions, sans faire de tri, entre guillemets sur justement les ressources de ces personnes-là et leur milieu ou leur travail, etc. Pour moi, c'est une assurance qui s'adresse en fait à tout le monde... euh... qui veut bien l'entendre. Et puis... par exemple, enfin le, moi le livret Epargne Autrement, enfin c'est pas ce que... enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et... euh... et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allé dans cette agence pour souscrire à ce livret d'épargne et... euh... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté le... voilà, l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et... euh... ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants... euh... à l'école, ben... enfin je trouve, enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment, sans, enfin sans s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 ou... et quelques euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre, d'un autre contrat. Et... enfin je trouve que c'est, c'est, ça permet, voilà, d'encore différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← --- Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène : Démarche DD/RSE : Il a déjà une bonne image de la MAIF (/à sa façon d'exercer son métier d'assureur : éthique dans métier assureur, confiance, pas de vente forcée), donc la RSE/DD n'a pas d'impact sur son image (elle pourrait en avoir si son image était mauvaise).

Modérateur : Authenticité perçue de la MAIF/DD : Légitimité : La MAIF n'a pas besoin d'apporter de preuve aux sociétaires sur ses actions RSE/DD car « c'est un peu un exemple/autres assureurs » et « la MAIF sort un peu du lot des entreprises d'assurance quand même » (sinon il a tendance à être systématiquement sceptique/informations ou communications données par les entreprises sur leurs engagements/DD, sauf pour MAIF)

« Ben, j'aurais une mauvaise image, ça pourrait, mais vu que je n'ai pas de mauvaise image, non, non, ça n'a pas d'effet sur mon image de la MAIF. Non, moi je n'ai pas une mauvaise image de la MAIF, donc on pourrait me dire : voilà quand ils envoient un papier, ils plantent un arbre à la place, je dirais : bon, c'est bien, mais voilà ! (...) Oui, ça n'aura pas un impact énorme ».

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : Démarche RSE/DD (pdt solidaire) : Effet positif (identification et attitude positive/MAIF, et

souscription produit) pour certains sociétaires, et pas pour d'autres qui sont dans une démarche uniquement de consommation : absence d'effet. Elle se demande si la MAIF peut vraiment se contenter de rester sur cet unique public sensible aux valeurs, à la démarche DD, sans mettre en danger la pérennité de l'entreprise (sociétariat vieillissant et jeunes sociétaires moins attachés à ces notions)

Modérateur : Caractéristiques des sociétaires (sensibles ou non à la RSE/mutualisme)

« Ben on revient sur la discussion du départ, soit on est sociétaire MAIF et on est conscient d'appartenir à une mutuelle et d'être dans une démarche pour faire vite, citoyenne, auquel cas ce type de produits va nous séduire ou on va être d'accord avec cette démarche-là, soit on est uniquement dans une recherche de prix et dans une relation de consommateur auquel cas on ne va pas être sensible à ça ».

« Donc si on reste sur ce, cette cible, et quand on dit : les, les personnes qui ont une démarche citoyenne avec des valeurs, etc. viennent à la MAIF, ok, mais si on ne s'adresse, et donc notre démarche développement durable, elle va toucher ce public-là et elle va peut-être l'attirer, sauf que, est-ce qu'on peut se contenter de ce public-là ? »

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires : Démarche RSE/DD : Les actions et engagements DD ne font pas forcément partie des attentes des jeunes sociétaires parce qu'ils n'en sont pas informés (au courant)

Modérateur : Communication externe sur actions DD/RSE (auprès des jeunes sociétaires)

« Alors, ça ne fait pas forcément partie des attentes. Je pense que ça ne fait pas forcément partie des attentes, mais si ça ne fait pas forcément partie des attentes, c'est aussi qu'on a un problème d'information. C'est-à-dire que si les gens étaient informés sur ces possibilités, à partir du moment où on le sait, on peut porter quelque chose, si on ne le sait pas, on n'a aucune raison de le porter. Il faut au moins que les gens soient au courant des possibilités et des savoir-faire pour pouvoir, ben pour pouvoir motiver ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche DD/RSE : Ce n'est pas une attente pour elle, car cela lui paraît normal et naturel que les entreprises s'engagent dans ce genre de démarche.

« Disons que ce n'est pas forcément des attentes. Il me paraît que, enfin il me semble que c'est, une attente, c'est parce que c'est quelque chose qui n'est pas normal, donc on attend que la personne en face se comporte différemment. Or il me semble que le développement durable et que tous ces problèmes liés à l'environnement et au social, à l'humanitaire, etc, c'est une notion qui nous englobe tous. On est tous responsables à notre niveau, que ce soit le particulier ou les entreprises de tout ça. Donc il me semble que ça devrait couler de source »

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD ; N'était pas au courant de la démarche RSE/DD de la MAIF (n'a pas lu MAIF Mag depuis longtemps) et « personnellement je regarde plus les tarifs »

Modérateur : Caractéristique sociétaire : Fait avant tout attention aux tarifs

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet neutre/positif (sur image) : N'est pas une attente vis-à-vis de la MAIF mais trouve cela bien et positif (effet sur son image de le savoir).

« Alors, pas forcément (c'est important pour elle que les entreprises s'engagent dans DD mais n'est pas une attente qu'elle a vis-à-vis de l'entreprise). Enfin je trouve ça bien que ça le soit, mais ce n'est pas forcément ce que j'attendais de mon assurance. C'est un plus, mais voilà, pour moi, à la base j'attends plus de mon assurance qu'elle me rembourse

correctement si j'ai un accident ou si j'ai un problème, et que je puisse avoir un dialogue, un dialogue raisonné avec elle. Après oui, j'ai pas de, j'ai pas... voilà c'est, enfin c'est pas pour ça que j'ai choisi la MAIF. C'est vraiment parce que voilà, je suis allée à la simplicité, à l'évidence parce que j'avais pas envie de, de, j'avais pas envie que ça me prenne trop de temps quoi. Voilà, c'est pas nécessaire, mais c'est positif quoi ! »

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD : Idem Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet neutre/positif (sur image) : Les engagements RSE/DD (elle lit le MAIF Mag) ne sont pas une attente mais elle trouve cela très positif (elle va même souscrire le produit solidaire LEA mais sans en avoir complètement saisi le sens).

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Démarche RSE/DD intégration dans P&S RSE environnement: Effet négatif sur attitude /MAIF : Contre une diminution de cotisation pour les habitations écologiques (mais pour une réduction pour l'utilisation des transports en commun ou alternatifs ou pour des mesures d'accompagnement/information en cas de sinistre habitation) car inéquitable (cf locataires) et discriminatoire (cf personnes n'ayant pas les moyens).

« Ça (diminution de cotisations pour habitations écologiques), je n'y suis pas favorable dans le sens où ce serait inéquitable pour les personnes qui ne peuvent pas se payer de logement durable ou certaines zones géographiques qui ne sont pas du tout faciles à équiper en équipements durables alors que d'autres le sont. Je pense en particulier, je suis bien placé pour le savoir, mais à Paris je dirais, déjà, les gens ne sont pas tous propriétaires de leur logement, donc... enfin, la personne qui assure... Moi, si j'assume mon logement en tant que locataire, ce n'est pas moi qui décide de la consommation d'électricité du logement, des travaux à réaliser. Après, je ne sais pas ce que vous pourriez faire pour les propriétaires. Donc effectivement, au niveau des propriétaires, on pourrait peut-être faire quelque chose. Mais c'est clair que ça induirait une inégalité puisque les propriétaires qui ont le plus les moyens seraient ceux qui verraient leur facture baisser parce qu'ils se seraient engagés en faveur de l'environnement. Alors que les autres ne pourraient pas le faire ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche mutualiste : Effet négatif sur son attitude (mais aussi effet positif d'autres composantes : ambivalent) :

- Le fait qu'il ait quitté la MAIF alors qu'elle faisait un rappel de cotisation après un gros sinistre et que, quand il a voulu revenir 3 ans après, il n'a pas été réaccepté car avait été un « mauvais mutualiste ». Il a pu réadhérer en passant par sa femme.

« Elle m'a choqué (la démarche de refus). J'étais un peu interloqué, parce que je me suis dit : bon, je défends, c'est vrai que je défends mon intérêt individuel, mais... enfin, mon... oui, j'avais une revendication individuelle mais... euh... c'est vraiment la réponse. J'ai été surpris. La réponse qui m'a été faite : ben non, on... Vous avez quitté la MAIF, alors je crois que c'était il y a trois ans, au moment où nous avions des difficultés, maintenant il est trop facile pour vous de revenir. Ce n'est pas une démarche mutualiste. »

- Aspect démocratique « pas à la hauteur de l'annonce » (assureur militant) car pour lui pas de participation large des sociétaires, d'écoute, de contacts : « démocratie de sommet »

« Moi qui crois à une organisation collective, je suis syndicaliste, je suis engagé politiquement à gauche et, bon, je vais aller naturellement vers une organisation mutualiste. Mais de ce point de vue là, je ne trouve pas que le fonctionnement soit... soit à la hauteur des, des... de l'annonce quoi. Je trouve qu'à la MAIF il y a un discours mutuel mais que, dans les faits, en tant qu'adhérent... alors, je dois dire aussi que j'ai ma propre responsabilité là-dedans. C'est que j'ai très peu participé aux assemblées départementales pour donner mon avis ou prendre des responsabilités, être élu, ce que, si je voulais vraiment m'impliquer, c'est ce qu'il faudrait faire (...) Ben, c'est que, c'est que, globalement, j'estime que ça fonctionne comme une, comme une assurance privée et que la participation des assurés, ben elle n'est pas... c'est, c'est, c'est une participation de direction, de sommet, et qu'il n'y a pas une participation large des adhérents, hein ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet P&S RSE environnement négatif sur attitude/MAIF : Pour lui, le rôle de la MAIF est d'avoir une prise de conscience par rapport à l'environnement mais pas de faire entrer ce critère dans les tarifications car « non équitable » (habitation comme auto).

=> Il est par contre d'accord (**effet positif sur attitude**) pour des solutions « qui favorisent ceux qui font l'effort sans pénaliser ceux qui, pour une raison X ou Y le font moins. C'est pas mal, oui » (ex : site d'information sur habitation ou auto écologique, couverture d'équipements écologiques comprise dans les contrats habitation).

« Ben, c'est difficile, parce que bon finalement, je veux dire, ils assurent après tout contre les accidents, le dégât des eaux... bon, je veux dire, il n'y a pas plus de risque a priori. Qu'il y ait une prise de conscience, ça me paraît de leur rôle, bon après, si c'est entré dans les tarifs là ça me paraît un peu plus discutable, mais bon ».

« Ben dans le sens où, voilà, c'est-à-dire que déjà il y a une fiscalité qui se met en place indépendamment de ça pour déjà pénaliser les usages un peu, un peu non-regardants. Bon, si en plus effectivement, la compagnie d'assurance, aggrave le truc, ça va être un peu lourd pour... parce qu'on sait très bien... Moi par exemple, j'habite un logement ancien. Donc, forcément, moi je n'arriverai jamais à avoir la même performance en matière, je dirais, d'isolation que ce qu'on fait aujourd'hui dans les logements neufs, par exemple. Bon. En plus, la voiture ce n'est pas un truc dans lequel j'investis, donc j'utilise plutôt des véhicules d'occasion. Bon voilà. Donc effectivement je serai toujours voilà. Je me dis : bon ben très bien, mais, mais, bon, après, je ne suis pas sûr que ça soit forcément équitable, quoi ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Effet négatif P&S RSE environnement (tarification) :

- Elle ne quitterait pas la MAIF pour un concurrent qui propose un tarif spécifique pour les véhicules propres même si elle venait de s'acheter une Toyota Prius (car elle est venue à la MAIF pour le côté mutualiste malgré des tarifs plus intéressants ailleurs) :

« Je viens à la MAIF, je suis contente de pouvoir adhérer à la MAIF parce qu'il y a ce côté sociétaire, ce côté mutualiste qu'il n'y a pas ailleurs. Donc même... moi j'ai trouvé des contrats automobile moins chers effectivement que ce qu'on me proposait ici. Mon contrat habitation était un peu moins cher également que celui de la MAIF. Mais c'était différent, voilà. Et il n'y avait pas euh... il n'y avait pas ce que propose la MAIF et il n'y a pas ce côté société. Moi je suis très attachée effectivement, comme je vous l'ai dit j'attache une importance au qualité-prix, mais surtout à ce côté mutualiste. Je ne vais pas quitter une entreprise mutualiste parce qu'une autre va proposer un prix meilleur ou... non. Je suis assez fidèle dans mes pensées, dans mes idées ».

- N'est pas pour (double tranchant : à la fois pour et contre) les contrats (tarification) incitant les sociétaires ou récompensant les sociétaires qui font des efforts pour l'écologie (habitation, utilisation transports alternatifs, véhicules « propres ») car inéquitable, discriminatoire et non mutualiste. Elle est par contre tout à fait favorable à des solutions qui ne sont pas financières : aider dans les choix (site d'information, conseils en cas de sinistre sur les pratiques écologiques, les artisans performants dans ce domaine) :

« Après tout ce qui est, je vais dire, carotte pour faire une amélioration, je trouve que c'est à double tranchant. C'est à double tranchant parce que effectivement les gens qui font des efforts, c'est bien, bon c'est bien qu'ils aient un petit supplément, un petit quelque chose, et en même temps ceux qui ne font pas d'effort, est-ce qu'ils ne les font pas parce que ça ne les intéresse pas du tout ou parce qu'ils n'en ont pas les moyens, et à ce moment-là ne sont-ils pas pénalisés. Donc il me semble qu'une société mutualiste justement doit faire attention à ça, c'est-à-dire à tout le monde, y compris ceux qui aimeraient bien mais qui ne peuvent pas.

Et ça, ça me gêne beaucoup dans la société actuelle, c'est que effectivement euh... sous des prétextes, alors c'est très bien ceux qui peuvent le faire, y'a pas de souci, ils peuvent le faire, ils le font, c'est très bien. Mais il y a aussi... je trouve qu'on met de côté une certaine, enfin certaines personnes qui ont cet esprit-là, qui ont cette volonté, mais qui ne peuvent pas le faire. Et ça, c'est dommage parce que ces personnes-là n'ont pas à être pénalisées, entre guillemets, par rapport à... par rapport aux autres, quoi. Donc oui, je trouve que c'est à double tranchant. Je trouve que c'est à la fois bien et c'est à la fois... discriminatoire effectivement ».

« Aider dans les choix, etc, oui, tout à fait ».

« Oui, parce que si vous mettez ce genre de produit en route, vous allez tomber dans le même système que les autres... les autres entreprises, qui sont, elles, on va dire, capitalistes, entre guillemets, mais qui n'ont pas cette notion de mutualité, de social. C'est-à-dire qu'on favorise toujours ceux qui le font parce que effectivement ils le peuvent et les autres, bon, voilà, tant pis pour eux, et c'est un peu dommage ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet positif (P&S environnement) puis très négatif de l'intégration de la RSE dans P&S solidaire puis plus généralement dans produits :

1. Effet positif P&S RSE environnement sur attitude/MAIF : Se serait pour lui un plus que la MAIF intègre le DD dans les produits qu'elle propose : « c'est sûr que ça serait un plus, mais pour l'instant dans les produits qu'elle propose, ce n'est pas le cas » (ex : voit positivement le fait que les équipements écologiques soient inclus sans déclaration ni surprime dans les contrats habitation, pour lui c'est une attente qu'il a vis-à-vis de la MAIF, il « ne veut pas se prendre la tête »).

2. Mais contradiction forte à la description du produit solidaire : Au début, il trouve le LEA « surprenant » et « positif parce que ça rompt vraiment avec les logiques de rentabilité » mais s'interroge sur le succès possible d'un tel livret ; il change ensuite totalement de logique quand je lui explique qu'il y a une logique de défiscalisation qui transforme pour lui totalement le produit qui entre alors dans une logique de « bonne action », de bonne conscience permettant de diminuer le paiement de l'impôt qui représente pour lui une « action citoyenne » => « c'est un manque de solidarité » (de ne pas payer l'impôt) et donc « je trouve que c'est hypocrite dans ce cas là » « c'est une manière de se blanchir. Mais juste du blanchiment quoi » « c'est assez horrible ». Il arrive à la conclusion que le fait que la MAIF propose ce genre de produit est pour lui « je ne le verrai que comme un moyen de défiscalisation », « ça m'apparaît comme un besoin de surfer sur une vague ». Cet engagement, pour qu'il le perçoive mieux, aurait dû être éventuellement pris depuis des années (impression d'opportunisme, de stratégie, de pur marketing) : Reproche beaucoup le

fait qu'elle n'est pas été précurseur et se contente de surfer sur la vague + le métier de banquier n'est pas celui de la MAIF (il a choisi une banque mutualiste) : pas de mélange des deux.

3. Au final, quand je lui demande ce qu'il verrait comme type de produit que la MAIF pourrait proposer avec cette dimension DD, il me répond que la logique produit est pour lui « incompatible avec le DD », c'est « mercantiliste », « paradoxal, antinomique même » ; la responsabilité de la MAIF/DD est de mettre en place des actions internes, vers les salariés, et externes vers la société, et éventuellement des services (ex : information) pour les sociétaires mais pas des produits.

« Alors ça, ça... c'est surprenant. C'est vraiment surprenant parce que ça fait appel finalement à de l'épargne, de l'épargne qui ne va pas bénéficier directement à la personne qui fait cette épargne. Donc c'est surprenant parce que du coup, ouais, alors il y a une sorte de don prévu, institutionnalisé, et intermédié. Donc c'est fou quand même, c'est... Je suis surpris par de tels produits, vraiment. Ben... c'est positif parce que... c'est une bonne chose et euh... ça rompt vraiment avec des logiques de rentabilité. C'est, enfin il y a une rentabilité, mais elle ne nous bénéficie pas à nous quoi, c'est à d'autres ». « Ben... ça va être difficile à vendre !!! C'est... enfin moi j'aimerais bien voir la progression de ce genre de contrat ».

« Mais je vais quand même donner mon sentiment là-dessus. C'est que ça reste un produit de défiscalisation. Donc, quelque part, on se ment un peu dans la bonne action qu'on est en train de faire. Parce qu'on ne la fait pas nous-mêmes. C'est, c'est de l'argent que de toute manière on aurait donné, mais on préfère l'affecter différemment plutôt que de, finalement, accepter son rôle de citoyen. Puisque si c'est sur l'impôt, ben forcément le lien entre impôt et citoyen est fort, d'accord. C'est... si je refuse de payer l'impôt, quelque part je me refuse d'être le citoyen du groupe auquel j'appartiens. C'est, c'est un manque de solidarité. Et si on veut vraiment avoir des actions d'ordre social, etc, je trouve que c'est hypocrite dans ce cas-là. Oui, c'est une manière de, de se blanchir, je trouve. Mais c'est juste du blanchiment quoi ! C'est assez horrible ! »

« Je ne le verrai que comme un moyen de défiscalisation. Ça n'apparaîtrait plus comme le besoin de surfer sur une vague (que le fait que l'entreprise s'engage dans des actions sociales) ».

« Ben, à la rigueur, ça aurait dû être des engagements qui auraient dû être pris depuis des années. Mais là, ça ne fait que donner l'impression d'opportuniste, vraiment d'une stratégie opportuniste, ni plus ni moins. Je veux dire, c'est la tendance et je... ça ressemble à du pur marketing. Et je ne suis pas sûr que, appréciant déjà peu les méthodes marketing, j'adhère à ce genre de situation. Voyez, à un mouvement. Ben oui, quelque part. C'est... je fais comme tout le monde. Super ! Je ne fais pas novateur, etc. Hum, hum... Malgré tout, oui, il y a cette impression de : ben non, je n'ai pas été précurseur, je surfe juste sur la vague. »

Non, ce n'est pas ça. C'est... c'est dans l'air du temps finalement d'avoir ce genre de considération. Donc c'est des valeurs partagées et diffusées au travers de la société, hein ».

« Oui mais ce n'est pas le métier d'un assureur. Ce n'est pas son métier ».

« Ben je pense que là on est encore dans une logique de produits, d'accord, et c'est incompatible avec le développement durable. Pourquoi faut-il un produit qui vante des actions de développement durable ? C'est... ça reste mercantiliste. C'est assez horrible, c'est... C'est un peu paradoxal. C'est, non, c'est antinomique même ».

Variable 4 : Fidélité du client

Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Mise en forme : Puces et numéros

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur **identification** grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance + premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

Voir très bonne (et longue citation reprenant tous ces effets dans partie sur identification).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE : renforce image positive déjà existante (**effet sur attitude positive/MAIF**) grâce à démarche éthique/mut/RSE (et contrats/qualité) et **renforce sentiment de confiance** déjà existant (ce n'est pas nouveau) « un plus qui permet de maintenir ma confiance ». (+ Effet sur **fidélité** + sur **BAO positif** vis-à-vis de son fils qui est assuré Filia MAIF)

Voir citation dans partie sur confiance (fidélité exprimée dans la suite des interventions)

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : voir citation sur premium price

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet DD/RSE (même si ne l'avait pas associé à cela)

Identification OUI (grâce à MAIF Mag + éthique dans relation sociétaires) => ou accompagnée de Confiance

« Euh... disons que le MAIF magazine, ce n'est pas quelque chose que j'attends forcément, mais c'est un plus qui est très appréciable (...) Et qui ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF quoi (...) C'est vrai qu'indirectement quand même quand on lit ça, indirectement ben c'est la MAIF qui le fait, enfin donc... Je ne sais pas. Ça donne une perception de l'entreprise plus proche de, plus proche de nous quoi. (...) Bon moi j'apprécie. Mais bon c'est vrai que quand je me suis inscrite je n'ai pas, je ne me suis pas dit : Hou là là, s'ils ne font pas de magazine, je n'y vais pas quoi ! (...) Mais c'est vraiment un plus (qui renforce sa confiance et sa fidélité) ».

« Ouais, c'est sûr que, bon, quand on est client on attend en retour de la prestation qu'on verse un retour par rapport à la prestation initiale. Mais après, moi j'apprécie, hein (...) Ben à un moment donné, si on... bon c'est sûr que la vie n'est pas simple et la crise nous concerne tous, hein. Enfin je veux dire, moi j'ai mon mari qui est dans le privé privé, donc on le mesure très bien. Donc c'est pas... On fait attention hein à tout ce qu'on paie, mais en même temps euh... enfin tout ce qui est autour de la MAIF, moi je suis prête à payer un peu plus par rapport au développement durable, ça ne me pose pas de problème... au contraire hein. Ben parce qu'à un moment donné, de toute façon si chaque citoyen ne s'engage pas, enfin ne donne pas un petit peu soit de son temps soit de son argent à des causes comme ça, euh... on ne va pas avancer hein. Voilà. Mais après voilà, je ne suis pas Mère Thérèse, je ne me sacrifie pas pour tout non plus. Mais là c'est un ensemble de choses qui fait que ça passe très bien (...) Ben je trouve que c'est chouette parce que... qu'est-ce qui nous a marqués comme thèmes ? Ben des trucs pas mal sur la famille, euh... sur l'enseignement, donc forcément ben ça a un rapport avec le boulot, euh... ouais, ça concerne la vie quotidienne

quoi. Il y a eu un truc sur l'eau, il me semble. Euh... voilà, il y a des trucs sur l'écologie. Il y a... Ben ça touche à tous les domaines de la vie quotidienne, tout ce qui est... Je ne sais pas, comment dire ? C'est vraiment très facile à lire, très pragmatique, voilà. C'est de l'info facile à lire, voilà. »

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Pratiques mutualistes (et assureur militant) : Absence d'effet sur fidélité + sur recrutement de nouveaux sociétaires : Ne peut pas comparer l'aspect militant car n'a pas eu d'autres assurances, mais si quelqu'un lui disait qu'il y avait mieux ailleurs et que la MAIF n'était pas militante sur tel point, il se renseignerait (fidélité). Pour lui également, la majorité des gens ne choisit pas d'être à la MAIF, elle y est parce que c'est la solution la plus logique pour eux :

« Je dirais que, dans l'absolu, je suis plutôt satisfait du service que j'ai à la MAIF. Maintenant, peut-être que si je passais à une autre assurance, je serais satisfait ou pas satisfait ou plus satisfait ou également satisfait. Je n'ai pas de points de comparaison, donc c'est un peu délicat. Si quelqu'un venait et me disait : oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point, ben peut-être que je me renseignerais ».

« En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires : Démarche mutualiste : Absence d'effet sur fidélité des nouveaux sociétaires (jeunes) qui ne défendent et ne portent plus (comme lui et les sociétaires de sa génération) le projet de la MAIF, ils « zappent » pour « un oui ou pour un non », « remettent en cause la MAIF à chaque instant » :

« Ben disons que moi j'en ai encore une très bonne image. J'ai un petit peu peur que ça se dégrade rapidement parce que, bon, si effectivement les gens qui adhèrent aujourd'hui, c'est-à-dire les gens qui sont censés être la relève, c'est-à-dire les jeunes, n'ont plus effectivement la démarche que l'on avait, ils ne seront plus tentés effectivement de porter effectivement ce qu'on a fait nous. Moi, je n'ai pas été tenté de remettre en cause la MAIF à chaque instant. Quand j'avais des problèmes avec la MAIF, j'en faisais part, j'écrivais puisque je le fais assez couramment, et puis, ben, les dossiers se règlent. Mais, aujourd'hui, ben c'est le zapping. Donc ça veut dire effectivement que ces gens qui adhèrent à la MAIF un jour sont prêts à zapper et à aller ailleurs pour un oui ou pour un non quoi. C'est-à-dire qu'ils n'ont plus envie de se battre pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur, mais sont prêts à sautiller, à zapper, puisque c'est le terme qui est utilisé aujourd'hui »

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

Variable 5 : BAO positif voire recrutement de clients

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD
Effet RSE/DD sur BAO positif et recrutement de sociétaires, notamment la démarche MAIF créateur de solidarité.

« Ah oui, oui, même à conseiller euh... à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais (...) Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE/DD concrets), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu euh... je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois ».

Sentiment d'appartenance + BAO positif: Se perçoit appartenir à la MAIF (du fait qu'elle ait ces engagements RSE et du fait que sa belle sœur y travaille) et lui donne envie de recommander la MAIF: « Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE de la MAIF et la signature), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu ...je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois », lui donne envie de recommander la MAIF à des amis : « Ah oui, même à conseiller à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD
Effet démarche RSE/DD (éthique, engagements idéologiques, choix RSE comme covoiturage etc...) sur BAO positif (recommandation à son entourage) en raison des contrats de la MAIF + des actions menées en matière de RSE (éthique) :

« J'en parlais récemment dans la famille là. On s'est réunis à l'occasion des fêtes de fin d'année, c'est un sujet qui a été évoqué et je... ben, la MAIF, je n'ai aucune difficulté à la recommander dans mon entourage ».

« Eh ben, pour les deux, pour les contrats qui sont proposés (...) et parce que je pense que ce que propose la MAIF, il y a une éthique et puis des conventions, des contrats qui sont, qui correspondent mieux à ce que je souhaite d'une assurance ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet éthique/mut/RSE
sur confiance qui a un effet sur BAO positif/recrutement de sociétaire puisque son fils, qui travaille dans le privé, est assuré Filia MAIF.

« Moi cette confiance, en quelque sorte, je l'ai aussi transmise, bon sans doute bon, à mes enfants. Bon j'ai un fils maintenant qui travaille, qui est en FILIA-MAIF. Bon voilà, c'est... ce truc ça continue quoi et lui il est persuadé aussi que voilà c'est mieux d'être là bien qu'il bosse dans le privé, voilà c'est mieux d'être là qu'ailleurs ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD
Effet démarche RSE/DD possible sur premium price (intensité modérée) et sur BAO positif (si l'entreprise fait beaucoup d'efforts et d'engagements et que ces derniers sont connus par les sociétaires), alors qu'avant elle disait qu'elle regardait avant tout son porte-monnaie.

Modérateurs : Force de l'engagement dans la RSE + conscience des sociétaires de ces engagements

Premium price (modéré) : « Quelqu'un qui s'engage vraiment beaucoup, qui fait beaucoup d'efforts, bon, s'il n'y a pas une trop grosse différence tarifaire, pourquoi pas. Après, bon ben

forcément, on voit tous son portefeuille, donc on va... Mais si c'est pas trop énorme au niveau différence, prêt à faire l'effort. Si ça en vaut vraiment le coup, ouais ».

BAO positif sur démarche RSE : « *Oh oui, oui, je pourrais en parler, oui* » (de l'engagement de la MAIF pour le handicap par exemple).

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD La démarche RSE/DD peut avoir un effet sur l'attitude/la perception positive qu'elle a de la MAIF + sur le BAO positif (cela fera qu'elle conseillera plus facilement quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer de s'assurer à la MAIF)

Modérateur : Conscience des actions RSE/DD menées par l'entreprise (avant l'entretien, elle n'en avait pas du tout conscience).

« Ah ben oui je pense que forcément, du coup, ça m'amènerait plus facilement à conseiller quelqu'un d'y adhérer... euh... Oui, ça jouera dans la balance pour que je conseille à quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer, que je lui dise de s'assurer là quoi ».

Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude/MAIF (effet fort) et sur BAO positif (cela l'aiderait à recommander la MAIF) : Elle trouve cela très bien et « *surprenant que ça puisse exister. Euh oui je trouve ça vraiment pas mal* », mais elle reste sceptique sur son succès en parlant de la « *nature humaine* » et pense que les gens qui donnent « *veulent vraiment avoir l'impression de donner pour être reconnus dans cet acte de don* ». Je lui explique alors qu'il y a un reporting envoyé à tous les souscripteurs sur les actions mises en œuvre grâce aux dons et là, elle réagit en disant « *c'est vachement bien comme idée quoi* » :

« Ah oui, je trouve ça bien et surprenant que ça puisse exister. Euh, oui, je trouve ça vraiment pas mal. Alors après je suis un peu sceptique, quand on part dans la nature humaine !!! C'est une surprise que les gens disent qu'ils puissent avoir des intérêts et que ça aille... je pense que c'est... c'est plus facile, comment dire ?, de donner à une association directement après qu'on ait gagné l'argent, plutôt qu'il soit sur un compte et que ce soit pris... enfin directement sur le compte des intérêts qu'on a. Je ne sais pas. Je ne suis pas certaine que ça puisse avoir beaucoup de succès, mais je trouve l'idée, l'idée très chouette...L'idée séduisante, mais ouais, je suis un peu sceptique sur... ouais. Je pense que les gens, enfin de façon générale, préfèrent avoir vraiment quand ils donnent, avoir vraiment l'impression...qu'ils donnent vraiment et pour être reconnus dans cet acte de don quoi. Là, comme c'est directement... euh... pris sur le compte, enfin voilà, par le même, par le même organisme que celui qui est, ben, qui fait banque et qui à la fois reverse de façon solidaire, je ne suis pas sûre que... alors... »

« Et le fait que la MAIF s'engage sur des produits comme ça, vous diriez : il faut qu'elle continue, il faut qu'elle aille plus loin ? Ben, ouais, tant qu'à faire ! Ben ouais, ouais.

Ça vous aiderait aussi à en parler aussi plus facilement par exemple autour de vous (elle l'avait déjà dit précédemment dans l'entretien)? Ouais, ouais. Des produits comme ça, en disant par exemple : la MAIF fait ça ? Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : « *Ca m'arrive oui (de parler de la MAIF à d'autres personnes), effectivement, quand il y a des problèmes d'assurance...ou des collègues ou voilà, ou des amis, ça nous arrive effectivement de dire : ah ben nous, à la MAIF, c'est... voilà. Oui, à la MAIF, ah je n'ai pas ce problème-là, tiens... Voilà. Je pense que c'est déjà arrivé de dire : ah ben, y'a pas de souci, oh non* ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF ENs : Démarche mutualiste et RSE (pdt solidaire) : N'a pas eu d'effet sur le fait d'avoir envie de parler de la MAIF (n'a jamais eu l'occasion d'en parler)

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche mutualiste et RSE (Maif Mag) : N'a jamais eu l'occasion d'en parler (pour elle c'est essentiellement les enseignants et elle n'a pas eu de sinistre donc n'a jamais eu l'occasion d'en parler). Pas non plus de BAO vis-à-vis de ses enfants.

« Eh ben, c'est-à-dire que, peut-être que, bon, les préoccupations d'assurance : j'suis assuré, j'suis assuré, bon, j'ai confiance, je ne vais pas, si vous voulez, pfff, en parler autour de moi. Voilà. Je pense que des gens, ben qu'ont besoin par contre d'être assurés, euh... ben peut-être qu'ils vont dire : ah ben, où t'es assuré ? Voilà hein. Mais bon, pour ma part j'ai des enfants, je ne pourrais pas vous dire où ils sont assurés ».

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

Variable 6 : « Premium price »

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Acceptation d'un premium price : Démarche RSE/DD Préfère payer un peu plus cher, « ça va coûter, coûter raisonnablement » mais avoir une assurance qui ne fait pas du marketing et du commercial (démarches promotionnelles) et qui ne distribue pas de dividendes ; et qui a, au contraire, une démarche d'investir une partie de ses cotisations dans des actions solidaires, et qui sensibilise et informe ses sociétaires sur ces actions à travers le MAIF magazine.

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD Effet démarche RSE/DD possible sur premium price (intensité modérée) et sur BAO positif (si l'entreprise fait beaucoup d'efforts et d'engagements et que ces derniers sont connus par les sociétaires), alors qu'avant elle disait qu'elle regardait avant tout son porte-monnaie.

Modérateurs : Force de l'engagement dans la RSE + conscience des sociétaires de ces engagements

Premium price (modéré) : *« Quelqu'un qui s'engage vraiment beaucoup, qui fait beaucoup d'efforts, bon, s'il n'y a pas une trop grosse différence tarifaire, pourquoi pas. Après, bon ben forcément, on voit tous son portefeuille, donc on va... Mais si c'est pas trop énorme au niveau différence, prêt à faire l'effort. Si ça en vaut vraiment le coup, ouais ».*

BAO positif sur démarche RSE : *« Oh oui, oui, je pourrais en parler, oui »* (de l'engagement de la MAIF pour le handicap par exemple).

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur **identification** grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance + premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF

si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

Voir très bonne (et longue citation reprenant tous ces effets dans partie sur identification).

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : « Euh... disons que le MAIF magazine, ce n'est pas quelque chose que j'attends forcément, mais c'est un plus qui est très appréciable (...) Et qui ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF quoi (...) C'est vrai qu'indirectement quand même quand on lit ça, indirectement ben c'est la MAIF qui le fait, enfin donc... Je ne sais pas. Ça donne une perception de l'entreprise plus proche de, plus proche de nous quoi. (...) Bon moi j'apprécie. Mais bon c'est vrai que quand je me suis inscrite je n'ai pas, je ne me suis pas dit : Hou là là, s'ils ne font pas de magazine, je n'y vais pas quoi ! (...) Mais c'est vraiment un plus (qui renforce sa confiance et sa fidélité) ».

« Ouais, c'est sûr que, bon, quand on est client on attend en retour de la prestation qu'on verse un retour par rapport à la prestation initiale. Mais après, moi j'apprécie, hein (...) Ben à un moment donné, si on... bon c'est sûr que la vie n'est pas simple et la crise nous concerne tous, hein. Enfin je veux dire, moi j'ai mon mari qui est dans le privé privé, donc on le mesure très bien. Donc c'est pas... On fait attention hein à tout ce qu'on paie, mais en même temps euh... enfin tout ce qui est autour de la MAIF, moi je suis prête à payer un peu plus par rapport au développement durable, ça ne me pose pas de problème... au contraire hein. Ben parce qu'à un moment donné, de toute façon si chaque citoyen ne s'engage pas, enfin ne donne pas un petit peu soit de son temps soit de son argent à des causes comme ça, euh... on ne va pas avancer hein. Voilà. Mais après voilà, je ne suis pas Mère Thérèse, je ne me sacrifie pas pour tout non plus. Mais là c'est un ensemble de choses qui fait que ça passe très bien (...) Ben je trouve que c'est chouette parce que... qu'est-ce qui nous a marqués comme thèmes ? Ben des trucs pas mal sur la famille, euh... sur l'enseignement, donc forcément ben ça a un rapport avec le boulot, euh... ouais, ça concerne la vie quotidienne quoi. Il y a eu un truc sur l'eau, il me semble. Euh... voilà, il y a des trucs sur l'écologie. Il y a... Ben ça touche à tous les domaines de la vie quotidienne, tout ce qui est... Je ne sais pas, comment dire ? C'est vraiment très facile à lire, très pragmatique, voilà. C'est de l'info facile à lire, voilà. »

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène : Démarche DD/RSE : N'est pas prêt à payer une cotisation supplémentaire pour des engagements sociétaux de l'entreprise (préfère donner lui-même cet argent car est sceptique sur l'utilisation réelle qui est faite de cet argent) ; par contre si c'est inclus dans sa cotisation actuelle, qu'il trouve raisonnable, cela lui va, sans montrer cependant aucun enthousiasme pour ces actions. Il ne souhaite pas qu'il existe d'autres supports d'information sur ces actions (lit peu le MAIF Mag et ce support lui paraît suffisant ; **un bilan des actions DD/RSE pourrait être intégré dedans et éventuellement petite brochure en délégation mais pas d'envoi par courrier**) ; site Internet et éventuellement mail mais pas de brochure dans les courriers (« inutile », « dépassé »). Il pense tout de même que les entreprises ont une responsabilité et un rôle à jouer par rapport à ces sujets, plus que les responsabilités des citoyens.

« Dans ce cas, s'il n'y a pas d'augmentation de cotisation par rapport à ce que je paye actuellement, parce qu'actuellement je trouve que c'est correct, mais bon, je pense que vous comprenez que... Ça a beau être correct, je n'ai pas envie de payer plus. Donc changer ce qui

se passe actuellement (en matière d'engagements RSE/DD), non. Mais, pour en revenir à ce qu'on disait tout à l'heure, je ne veux pas payer plus pour qu'on me dise : ça va aller là. Je préfère donner moi. Mais bon, ce qui est en cours, non. Franchement je n'étais pas au courant parce que je ne lis pas toujours la petite revue de la MAIF ! Mais bon, si c'est fait et compte tenu des cotisations que je paye, non, puisque c'est inclus dedans ça me paraît raisonnable ».

« L'entreprise, compte tenu des budgets qui sont mis en jeu, c'est vrai qu'on est tenté de dire oui, les entreprises peuvent faire un effort pour aider plus que ne le font les citoyens que nous sommes. Mais après bon, c'est pareil, il y a des, il y aura forcément des limites. C'est vrai que les entreprises ont quand même une responsabilité à jouer, notamment sur l'emploi des personnes handicapées par exemple ».

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

Variable 7 : Choix de l'entreprise, recrutement de client (et choix de nouveaux produits pour les sociétaires)

Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Mise en forme : Puces et numéros

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Pense que l'engagement dans le DD/RSE de la MAIF pourrait attirer et faire venir des personnes qui travaillent dans le DD/RSE ou y attachent bcp d'importance et veulent en savoir plus ou pour les jeunes qui cherchent une assurance et veulent savoir si l'entreprise est engagée dans ce domaine;

Modérateurs: leur fournir l'information (site, rencontres IUFM...) + sensibilité forte au DD des individus + contexte société : jeunes de plus en plus sensibles au DD; **Idée d'action (/présentation engagements RSE dans réunion IUFM)**

« C'est vrai qu'il faut aller le chercher et, après, c'est plus, je pense, les personnes qui sont, comment je peux dire, qui sont très... enfin qui sont là-dedans quoi, qui ont envie de, qui ont envie d'en savoir plus. Par exemple, avant de se mettre à une assurance, de savoir si effectivement ils ont, ils sont corrects à ce niveau-là. Mais sinon c'est vrai que quand ils font leur démarche à l'IUFM, parce que moi j'y vais en tant que représentante des personnels, ben ce n'est pas forcément ce qu'ils mettent en avant, alors que de plus en plus les jeunes, ils ont été élevés là-dedans, donc ils sont hyper attentifs et hyper sensibles à ça. Donc je pense que dans des... au moment où ils viennent pour présenter la MAIF, ça pourrait être un temps de présentation. Parce que, bon, moi je ne suis pas au courant mais si je voulais l'être, il suffirait que je m'informe, mais les gens qui arrivent à la MAIF ils pourraient au moins avoir l'information ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD Pense que l'engagement DD/RSE est une bonne publicité pour l'entreprise et peut faire venir des personnes « calées » sur le DD et aussi des personnes plus ignorantes qui viendraient par mimétisme et par envie de contribuer indirectement au DD en adhérant à une entreprise plutôt qu'une autre :

Modérateurs : Communiquer sur ces aspects DD/RSE pour faire connaître les engagements concrets + contexte de société : sensibilité croissante pour le DD et effet de mode

« Ah non, je pense que euh... enfin, je pense que pour une entreprise, une société, ça peut être une bonne publicité entre guillemets, de, de mettre ça en avant, oui (...) Répondre à des attentes des gens, oui, et peut-être pour les, pas pour les plus ignorants mais les plus, les moins calés sur le sujet, il y a peut-être aussi un côté effet de mode, enfin, tu vois, ils se disent : oui, bon allez, les autres le font, pourquoi moi, je ne le ferais pas, cette entreprise ou cette société-là s'engage par rapport à ça, donc pourquoi pas moi aussi euh... adhérer à cette société-là, ce qui fait que c'est aussi une façon de contribuer au développement durable ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet positif à moyen terme RSE/DD sur le recrutement de clients. Une sensibilité croissante des gens à ce sujet; donc une efficacité pas encore très forte (pour le recrutement) aujourd'hui, mais qui le sera à moyen terme

Modérateur: Contexte de société : sensibilité croissante des individus à la RSE/DD

« De plus en plus, je pense qu'on est, on est sensibilisé aujourd'hui, on le ressent, on voit bien dans l'entretien de la maison aujourd'hui, je ne sais pas si il y a 30 ou 40 ans, j'aurais eu la même, la même réflexion en me disant qu'il faut absolument isoler au maximum pour éviter des pertes, des pertes énergétiques. (...) Je crois qu'aujourd'hui, on en est un petit peu au niveau de : à la fois de développer des idées et d'essayer de sensibiliser, alors est-ce que c'est réellement très efficace, je ne sais pas, par contre ce que je pense c'est que si aujourd'hui on (l'entreprise) ne porte pas une attention particulière à ces aspects-là, je pense qu'on n'ira pas vers quelque chose de mieux, alors qu'aujourd'hui c'est peut-être pas complètement efficace, mais il y a une prise de conscience et une attention qui est portée à et donc je pense que c'est le premier pas vers une réelle efficacité dans quelques années ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD Effet de l'engagement RSE sur choix de l'entreprise et sur premium price mais dans certaines limites :

Modérateur : Prix (acceptation d'un premium price mais dans des limites raisonnables) par contre à prix équivalent, ferait l'effort de se renseigner et choisirait l'entreprise la plus engagées + Information : avoir suffisamment d'information pour pouvoir juger

« Pour l'entreprise après c'est vraiment le côté de ne pas choisir le fournisseur le moins disant mais peut-être celui qui est un petit peu, qui a plus d'engagements ou qui est plus connu pour être plus dans une démarche développement durable ou au moins de respect de l'environnement ou respect de la personne humaine, par exemple avec les tee-shirts qui ne sont pas produits à l'étranger ou par des enfants. C'est quelque chose auquel je vais faire attention. Après, c'est toujours pareil, le problème c'est qu'on n'a pas forcément les informations, on n'a pas forcément toutes les clefs en tant que consommateur pour pouvoir juger et puis même, le jour où on les a, après il y a quand même l'aspect prix. Le prix n'est c'est un facteur qui est assez important, donc... c'est-à-dire, à prix égal, c'est clair que je ferai non seulement l'effort de comparer et je choisirai celui qui est le plus en rapport avec mes valeurs, après, bon, le surcoût, s'il dépasse disons 5 %, je pense que je vais commencer d'abord par me rabattre sur l'aspect prix, quoi. Après, j'espère que... enfin, quand j'aurai plus de moyens, je pense que ce sera peut-être différent ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD Adhésion au projet « MAIF créateur de solidarité » : Prêt sans problème à renoncer aux quelques euros, même si « je ne suis pas des plus riches »

« Bon même moi, si je suis pas des plus riches, loin de là, on me demanderait euh... ces 2 euros-là, est-ce qu'on vous les rembourse pas, tant que je peux, je leur dis : ben gardez,

gardez-les pour éventuellement aider les plus démunis, euh... voilà. Ah oui, oui, complètement ouais, enfin je trouve ça très intéressant ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Pratiques mutualistes : Absence d'effet sur recrutement ou fidélité des nouveaux sociétaires (l'aspect mutualiste assureur-assuré donc responsabilité du sociétaire) ; pour elle cette notion ne fait pas écho dans la société d'aujourd'hui, « on est plutôt sur des comportements de consommateurs. On voit bien sur l'engagement bénévole associatif, c'est de plus en plus difficile »

Modérateur : Caractéristiques des sociétaires : De moins en moins sensibles aux aspects valeurs/mutualisme, mais de plus en plus au prix.

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Pratiques mutualistes (et assureur militant) : Absence d'effet sur fidélité + sur recrutement de nouveaux sociétaires : Ne peut pas comparer l'aspect militant car n'a pas eu d'autres assurances, mais si quelqu'un lui disait qu'il y avait mieux ailleurs et que la MAIF n'était pas militante sur tel point, il se renseignerait (fidélité). Pour lui également, la majorité des gens ne choisit pas d'être à la MAIF, elle y est parce que c'est la solution la plus logique pour eux :

« Je dirais que, dans l'absolu, je suis plutôt satisfait du service que j'ai à la MAIF. Maintenant, peut-être que si je passais à une autre assurance, je serais satisfait ou pas satisfait ou plus satisfait ou également satisfait. Je n'ai pas de points de comparaison, donc c'est un peu délicat. Si quelqu'un venait et me disait : oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point, ben peut-être que je me renseignerais ».

« En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi ».

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Variable 8 : Divers (résistance information négative, envie de consommer d'autres produits de l'entreprise, demandes et attentes plus fortes des clients (variable inversée/performance)

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet positif démarche RSE/DD sur « **action indirecte du sociétaire/RSE** » : Cette sociétaire, personnellement peu engagée dans la RSE mais sensible au sujet met en avant un effet potentiel intéressant de la RSE qui n'avait pas été décrit dans nos modèles de recherche. Pour elle, le fait de savoir qu'une entreprise s'engage en matière de RSE (handicap, environnement, produits solidaires...) lui permet de se « décharger » quelque part sur l'entreprise en participant à travers elle indirectement aux causes de la RSE ; l'effet de masse de l'entreprise participe aussi à cette impression d'impact potentiel important de l'entreprise

sur ces thématiques (par rapport à ses efforts personnels qu'elle juge existants mais peu significatifs en termes d'effet) :

Modérateur : Conscience des activités RSE menées par l'entreprise (avant l'entretien elle ne savait pas du tout ce que faisait la MAIF/RSE ou DD)

« Et puis bon, quelque part, enfin, je veux dire, c'est pas mal aussi, on va dire, égoïstement, de se décharger sur... enfin, de se dire : au moins on fait quelque chose de bien même si on ne fait pas trop d'efforts pour le faire quoi. Voyez, enfin... Finalement ça permet aussi de se décharger un peu en se disant : ben... Ouais, c'est un peu nul, un peu nul, mais... mais je pense que ça joue, enfin le fait de se dire : enfin voilà, tu fais ça, tu fais pas trop d'efforts, mais en même temps ça permet de, de... de faire bouger les choses quoi (...) Dans mon quotidien je le fais (l'effort/DD), mais voilà, comme je vous dis, je ne m'organise pas. Par exemple je ne suis pas syndiquée... euh... voilà, ce genre de choses quoi. Je ne m'organise pas pour vraiment faire bouger les choses avec d'autres, parce que c'est souvent comme ça que ça avance et qu'il faut s'organiser, en groupe quoi. Mais au quotidien, si. Moi je fais des choses dans mon quotidien, mais du coup, comme, on va dire, ouais, c'est vraiment une histoire de temps, j'ai pas trop... je, j'ai pas trop le temps, voilà, de m'organiser pour faire bouger les choses vraiment mais... euh... voilà (...) Voilà, qui le fait pour moi en fait (l'entreprise)! ».

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires:: Démarche RSE/DD Effet de la démarche RSE/DD de la MAIF sur « **changement de comportement des sociétaires dans le sens de la RSE/DD** » : Quand la démarche RSE/DD de la MAIF lui a été présentée lors d'une assemblée générale, cela lui a fait prendre conscience qu'elle pourrait réfléchir à cela dans son entreprise de service :

Modérateur : Avoir conscience de la démarche RSE complète de la MAIF (elle oui grâce à présentation à l'AG)

« Euh... développement durable, c'est aussi une notion qui me, alors quand j'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question... et... moi, ça me trotte dans la tête au niveau professionnel puisque je me dis qu'il y a certainement des choses aussi à réfléchir, à mettre en place dans mon organisme (...) Dans la présentation qui avait été faite par la MAIF lors de l'AG, j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher des points, voilà tous les points de l'entreprise, enfin tous les champs de l'entreprise (...) Et ça m'a éclairée un petit peu, en me disant : mais attends, c'est comme ça qu'il faut se poser la question et il faut que toi, dans ta boutique, tu réfléchisses à ça, mais j'en suis restée là ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet de la démarche RSE/DD de la MAIF sur « **changement de comportement des sociétaires dans le sens de la RSE/DD** » : Le MAIF Mag démontrant les engagements RSE permet de sensibiliser fortement les sociétaires, et lui fortement. Cela a pour lui beaucoup plus de sens que ses cotisations puissent servir à ces engagements plutôt qu'à distribuer des dividendes (+ proche de « **action indirecte du sociétaire/RSE** » car perception d'action RSE indirecte, ou du moins d'utilité forte de ses cotisations pour permettre de mener ces engagements sociétaux).

Modérateur : Avoir conscience de la démarche RSE complète de la MAIF (oui pour ce sociétaire car lit MAIF mag)

« Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement pour sensibiliser, c'est-à-dire que je trouve plus intéressant, c'est d'avoir, par exemple, une, des lettres régulières avec des informations sur... la MGEN nous envoie aussi... Oui, MAIF magazine qu'on reçoit et voir

qu'il y a des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel, tel ou tel développement ou organisation, etc., pour aider, accompagner, ça me paraît des choses que moi, je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet de la démarche RSE/DD de la MAIF sur « **changement de comportement des sociétaires dans le sens de la RSE/DD** » : Plus largement ces engagements RSE, et notamment ici le fait de proposer un produit RSE solidaire permet aux individus de se poser des questions, et donc d'avoir en ce sens une démarche pédagogique de sensibilisation à ces notions :

Modérateur : Avoir conscience de l'existence de ces produits à la MAIF (pour les sociétaires comme non sociétaires) ; pour elle c'est le cas (a souscrit le produit)

« Enfin voilà, ça leur (à la MAIF) coûte pas grand-chose d'avoir ce produit en plus et... euh... d'un autre côté, enfin il n'y a aucune obligation pour les gens d'y souscrire. Sauf que si on ne le présente jamais, ben forcément on ne peut pas y souscrire non plus. Donc je pense que c'est un exemple, enfin qui pourrait être appliqué par n'importe quel autre concurrent, enfin assureur ou banque, s'il le voulait, et qui permettrait justement ben d'avoir, enfin que les gens se posent la question, voilà. Alors que quand on ne vous soumet jamais une possibilité, ben vous ne vous posez pas forcément la question de vous-même ».

« Ben je me dis que c'est quand même, enfin, que dans l'absolu c'est quand même une possibilité qu'ils arrivent à ce type de produit parce que, ben parce que, enfin je pense que les gens se rendent... enfin vont se rendre compte que voilà, c'est une façon différente de pouvoir aider les autres. Euh... et... euh... et du coup... euh... enfin moi je ne vois pas de barrières à ce que d'autres proposent ce genre de produit. Et effectivement les clients, enfin, seront peut-être moins... euh... moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet positif sur résistance à de l'information négative concernant une mauvaise performance environnementale de la MAIF ; et même s'il y avait un classement des assureurs et que la MAIF était mal placée, il ne la quitterait pas pour autant car pour lui l'environnement est un engagement parmi d'autres, et pas l'unique engagement en matière de solidarité.

« J'avoue que d'une part je ne le croirais pas forcément et puis d'autre part ce serait à vérifier. Mais, je vous dis, je ne suis pas très sensible à la publicité (...) Oui mais, mais son but ce n'est pas seulement l'écologie. Non, non (je ne la quitterai pas). Il y a l'écologie entre autres, mais bon, ce n'est pas le but fondamental ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet P&S RSE solidaire (LEA) sur souscription du produit + effet mitigé sur attitude/MAIF : La dimension RSE solidaire est l'unique raison qui l'a poussé à souscrire ce produit malgré toutes les réticences (fortes) qu'il a par rapport au fait que la MAIF se lance dans la banque = impact très fort de l'aspect RSE. Il est opposé au fait que la MAIF se lance dans la banque (« ça pose un problème fondamental ») car à travers la banque, la MAIF passe d'un système de solidarité, de mutualisation (auquel il est très attaché et qui est l'unique raison qui l'a fait choisir la MAIF) à un système libéral basé sur la concurrence : il a accepté de « *participer à cette épargne autrement parce que justement elle a ce côté solidaire* » mais il n'est pas du tout

intéressé par les autres produits bancaires proposés qui lui semblent « *délibérément concurrentiels à des produits qu'on trouve sur le marché et ça ça ne m'intéresse pas dans ce fonctionnement* » + effet de transfert d'identification salariés –sociétaire (les salariés étaient « fiers de proposer ce produit solidaire »).

« Et justement la nouvelle banque, là, me posait un peu question. Ben elle, elle me pose question parce qu'elle se met en concurrence avec les autres banques. J'ai accepté, parce qu'on me l'a proposé, effectivement, de, de, de participer à cette épargne autrement, parce que justement elle a un côté solidaire avec des enfants qui ont des difficultés de lecture, mais par ailleurs les autres produits qui peuvent être proposés me semblent être délibérément concurrentiels à des produits qu'on trouve que le marché et ça, ça ne m'intéresse pas dans, dans ce fonctionnement.

« Ça pose un problème fondamental, oui (que la MAIF se lance dans la banque). Parce que, parce que justement on se, on se... la MAIF qui, qui, à mon sens, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, était un système de solidarité, était un système qui, qui n'a rien à voir avec le système libéral, se profile justement dans ce système libéral.

Vous allez, vous allez être obligé d'adapter les personnels à ce système. Les personnels seront notés en fonction de leurs résultats. Tout ça, tout ça c'est peut-être encore tenu dans le... dans nos... dans nos systèmes solidaires, mais ce sont des choses qui sont en train de, de, de pénétrer, de s'imprégner et puis après on se retrouvera, ben, comme actuellement, dans le système, dans l'ancien système public comme les... zut, c'est à la mode actuellement de citer l'entreprise publique là... France Télécom. Voilà, France Télécom qui était... eh ben, il n'y a pas que celle-là, il y a EDF, il y a plein de sociétés qui, qui sont... plein de sociétés publiques qui, elles, étaient dans la solidarité et qui sont devenues des entreprises privées et donc avec, avec un, avec une autre idée de, du service. On n'est plus dans le service rendu mais dans la rentabilité. On va, on entre dans le système de la concurrence et on est fatalement obligé de, de, de proposer des produits concurrentiels, d'avoir des méthodes, des méthodes de, de, de... de vente identiques. Donc, voyez, c'est... à partir du moment où vous vous mettez dans un système, il faut vous adapter au système.

Ben, pour l'instant la MAIF ne... reste ce que... dans l'idée que j'en avais jusqu'à présent. Elle commence, étant donné qu'elle commence à entrer... je me demande même s'il n'y a pas une législation qui l'oblige à entrer dans cet, dans ce cercle de concurrence. Mais donc ce sont les prémisses que je constate. Pour l'instant la MAIF, pour moi, c'est mon assurance. »

« Oui, le livret Épargne autrement, il y avait un certain nombre de clauses qu'il fallait... il y avait, c'est dommage j'aurais dû... il y avait... D'ailleurs, si vous en parlez à la, à la, à la... zut, euh... à la MAIF du Calvados, j'espère qu'ils auront pris en compte mes observations. Euh... euh... Il y a un certain nombre de questions, enfin un certain nombre d'obligations qui étaient faites dans les réponses à faire qui faisaient qu'on était un peu ligoté par rapport à ce contrat. C'est-à-dire que, effectivement, on pouvait ne pas cocher dans certaines cases pour ne pas, pour ne pas... être livré, enfin le mot est peut-être un peu fort, mais livré à, à, à... à avoir des tas de publicités sur le Net, enfin vous voyez. Euh... Moi j'ai suffisamment de publicités qui m'arrivent sur mon courriel pour ne pas en avoir d'autres qui m'arrivent par la MAIF. Et donc, et donc... la chose c'est que si on ne cochait pas ces cases-là, on avait des renseignements qui ne nous parvenaient plus de la MAIF. D'accord. Parce que du coup on avait une séparation qui s'établissait entre la banque et la MAIF. Donc la banque ne pouvait plus donner d'informations à la MAIF me concernant. Voilà. Donc, pour que cette banque puisse donner des informations à la MAIF concernant, concernant les sociétaires de la MAIF qui adhèrent à cette banque, il faut cocher dans des cases qui donnent l'autorisation à cette

banque de donner les informations à la MAIF. Mais en même temps, quand on coche dans ces cases-là, les informations peuvent être, peuvent être divulguées ailleurs qu'à la MAIF. Ils ont appelé, ils ont appelé la SOCRAM et le service MAIF qui s'occupe de ça, et apparemment ils avaient eux aussi encore une autre interprétation sur ces textes. Donc c'est assez... mais... mais en réalité, derrière tout ça, je vous dis moi, ce que je ressens c'est cette mainmise du système libéral dans le système mutualiste. »

Pourtant, la banque qui a été créée c'est une banque mutualiste aussi, la SOCRAM.

« Oui, oui, oui. Mais elle s'intègre complètement dans ce système, dans ce système libéral.

De toute façon oui, et en même temps c'est contradictoire avec ce que je... avec mon action, puisque je vous dis que j'ai adhéré à ce produit parce qu'il me semblait solidaire. Mais c'est vrai que si j'avais eu plus de réflexions par rapport, par rapport à ça, je pense que je n'y aurais pas adhéré. **D'accord.** J'aurais peut-être adhéré à la SOCRAM indépendamment de, indépendamment de la MAIF. En fait, fondamentalement, la, la... qu'est-ce qui arrive à la MAIF actuellement ? C'est qu'elle se met, elle se met sur le marché un peu contrainte et forcée, avec, avec, avec... avec le système bancaire. Mais c'est quoi tout ça ? C'est le système qui a été institué par ailleurs.

C'est que ce sont des choses qui correspondent au système libéral avec, avec... une efficacité maximum.

Les banques, les banques, quand elles proposent, quand elles proposent des assurances, elles sont nulles en assurances. N'empêche qu'elles proposent des assurances et puis après, après, moi je connais des gens qui ont pris des assurances en même temps qu'ils ont pris des... des... Des crédits, eh bien les assurances à 99 fois sur 100, voire 99,99, ne marchent pas. Il y a toujours quelque chose qui, il y a toujours quelque chose qui entre en ligne de compte pour qu'elles ne remboursent pas.

D'accord. Oui donc, pour vous, les assureurs ne seront de toute façon pas de très bons banquiers parce que ce n'est pas leur cœur de métier...

Voilà. Voilà. Je ne peux parler que pour moi et moi j'irai... enfin quand j'ai pris des crédits, j'ai bien été obligé d'assurer ces crédits avec la banque, mais quand il s'est agi, quand il s'agit d'assurer ma maison, quand il s'agit d'assurer mes véhicules, je prends la MAIF, je ne prends pas les assurances de la banque. »

Synthèse : « **D'accord. Bon, si je reprends ce que vous disiez sur l'image que vous avez de la MAIF, vous avez une bonne image, c'est votre assureur, mais en tout cas une petite crainte ou en tout cas un questionnement... Oui. Autour de : comment est-ce qu'elle va évoluer dans les années qui vont venir ? Tout à fait. Avec cette banque, par rapport à la concurrence, est-ce qu'elle va réussir à garder son âme, sa différence, le fait qu'elle soit une mutuelle ? Est-ce qu'elle va continuer à réussir à le garder ou pas ? C'est ça ? Tout à fait, tout à fait. Et pour vous, la banque, on perd cette solidarité en faisant une banque, dans le système bancaire. Oui, c'est ça. On entre dans une autre philosophie. On n'est plus dans le système solidaire, on est dans le système concurrentiel. Et plus individualiste où...**

Voilà. **On répond aux besoins individuels d'un client.** Voilà.

Transfert possible d'identification salarié – sociétaire grâce à l'aspect solidaire (fierté des salariés à proposer le produit) : « **D'ailleurs je crois que du point de vue des personnels, moi je vais interroger une personne, mais je connais la personne du service qui a mis en place le livret, il y a une forme de fierté de proposer ce livret solidaire.**

C'est ce que j'ai un peu ressenti lorsqu'on me l'a proposé à la MAIF cette fois, là. Mais en même temps, quand on pose la question de la façon dont le système libéral s'insinue dans la

MAIF, on sent quand même un malaise. **Chez les salariés, c'est ça ? Chez les salariés.**
Ah mais je vous dis, c'est... bon, c'est peut-être aussi ma façon d'aborder les choses et de les sentir, hein. Maintenant je n'ai pas spécifiquement discuté avec les personnels sur cette libéralisation de la MAIF. »

La souscription du contrat malgré les réticences, qui s'est faite grâce à l'aspect solidaire et également au fait qu'il n'est pas du tout été pressé par les conseillers pour le souscrire (il l'a renvoyé) : **« C'est, on va dire, le premier produit que propose réellement la MAIF en intégrant cette dimension solidaire forte avec le monde du handicap. Et d'ailleurs avec la sensibilité que, avec ma sensibilité que vous devez percevoir maintenant, euh... je, je, j'ai été emballé dans un premier temps quand on m'a proposé ce produit et c'est après avec... à la réflexion et en épluchant les documents que j'ai perçu tout ce que je peux vous dire. Complètement. Ce n'est pas quelque chose qui, ce n'est pas quelque chose qui m'a sauté aux yeux... Donc quelque part, l'aspect solidaire du produit vous a très fortement attiré, emballé...Voilà.**

Et puis après, quand vous êtes retombé un petit peu de cet emballement et que vous avez regardé un petit peu plus profondément les choses, il y a eu des choses qui ne vous ont pas plu. Voilà. Alors c'est aussi la particularité de la MAIF. C'est que quand j'ai pris ce contrat, je ne l'ai pas pris dans l'heure. J'avais un rendez-vous avec une personne au guichet. Elle m'a fait cette proposition-là, ce n'était pas le sujet de l'entrevue, mais elle m'a fait cette proposition-là et on a pris un rendez-vous pour un mois plus tard. Alors que dans une société, dans une société, dans une entreprise directement, enfin ailleurs qu'à la MAIF, on aurait utilisé les avantages du produit pour me le fourguer aussitôt. Oui, complètement. Alors que là on vous a laissé quand même le temps de la réflexion. Tout à fait. Vous avez quand même, donc finalement vous avez adhéré à ce produit-là après en avoir un petit peu ses limites. Tout à fait.

Mais vous avez quand même fait le choix, malgré les limites que vous aviez vues en prenant le temps d'éplucher le dossier pendant le mois que vous avez eu entre le moment où on vous l'a proposé une première fois et le moment où vous avez adhéré finalement, vous avez regardé le dossier, vous vous êtes dit : bon ça, c'est vrai que c'est dommage, mais vous avez quand même fait le choix, le pas de choisir ce produit.

Exactement. Parce que la dimension finalement solidaire était peut-être plus forte que les petits problèmes que vous aviez vus dans le dossier. C'est pour ça ?

Je ne sais pas !!! je, je, je... vous... On en discute, ça me fait réfléchir sur le sujet, mais j'avoue que je n'ai pas réfléchi sur le sujet depuis. J'ai émis mes... j'ai émis ce que j'avais, ce que j'avais à dire à propos du contrat, je l'ai signé et envoyé puisqu'il fallait l'envoyer. Ça fait partie aussi des choses qui ne sont pas faites dans une entreprise normale. C'est-à-dire que là vous avez une personne en face de vous qui vous fait signer, qui vous met la pression et puis vous, c'est qu'après qu'on, que vous dites : mais qu'est-ce que j'ai signé ? Enfin voyez. Alors que là non. Je suis revenu, j'ai posé des questions et ensuite j'ai renvoyé mes documents. Donc maintenant effectivement, puisque vous le dites, malgré toutes les réticences que je pouvais avoir sur le système, je l'ai quand même envoyé.

Parce que peut-être aussi vous ne vous êtes pas senti pressé justement. Alors ça fait partie, ça fait effectivement partie de la raison pour laquelle je l'ai fait. Si j'avais senti une pression, je ne l'aurais pas fait (...) Enfin c'était surtout le côté solidaire ».

Premium price : « Et je comprends bien. Je comprends bien et en même temps si on a un discours qui reste solidaire, je crois qu'on peut faire admettre aux gens, même si ça apparaît comme un peu plus cher que les autres, ça peut peut-être les convaincre. Ça peut peut-être les convaincre d'une, d'une... d'un certain sérieux derrière parce que c'est vrai que, après, les

autres assurances, comment elles vont prendre en charge les sinistres ? C'est pas, c'est pas si évident.

Moi, pour l'instant, je n'irai pas ailleurs qu'à la MAIF parce que je sais que les contrats qu'on va me proposer, même s'ils sont largement moins chers, il va y avoir des petits astérisques, il va y avoir des textes en tout petit qu'il va falloir lire et éplucher pour savoir exactement ce à quoi on doit s'attendre ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude positive + sur souscription potentielle du contrat : Si elle n'est pas pour les P&S environnement (incitatifs), elle est par contre très favorable aux produits solidaires car pour elles ils ne sont pas discriminatoires (comme les pdts environnement) « accessibles plus ou moins à tout le monde » et ont cet aspect solidaire pour lequel elle a choisi la MAIF.

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Oui parce que ça c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet, ça permet une entraide, ça permet... c'est important ».

« Justement je cherchais, je regardais parce que moi j'ai une assurance-vie à la MAAF et je voulais changer et je voulais voir ce que proposait la MAIF »

« Disons qu'il y a d'un côté, ben, le social effectivement, ce côté mutualiste où chacun participe à son niveau à aider les autres, et après il y a l'autre côté, le premier dont vous me parliez (P&S environnement), qui est plus individualiste, à ce moment-là je fais des efforts moi de mon côté et tout seul j'obtiens des aides. Donc c'est deux choses complètement différentes ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Effet positif P&S solidaire sur son attitude et sur une potentielle souscription : Sur le maintien de son image positive de la MAIF et éventuellement sur une souscription du produit (assurance vie ; mais plus tard car elle vient juste de faire construire) :

« Ça peut être bien. Ça peut être bien. Non, non, une image positive, toujours. Ça maintient, ça maintient (son image positive). Ça maintient, je veux dire. C'est bien, ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien ».

« Peut-être pas en ce moment (le souscrire à titre personnel), non, mais... je viens de faire construire. Voilà, je ne pourrai pas en créer un autre parce que j'en ai déjà un autre, que je me suis engagée il y a un certain temps à ne pas y toucher, quoi. Mais peut-être qu'à la fin de celui-ci, pourquoi pas. Mais dans l'immédiat je ne pourrai pas, mais sinon, si je pouvais, si je pouvais, oui, ben oui, oui ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet positif P&S RSE solidaire (LEA) sur son attitude/MAIF et sur souscription du produit (elle l'a souscrit) : Pour elle cela permet encore de différencier la MAIF des autres, c'est un exemple concret de son engagement solidaire qu'elle apprécie et elle a donc choisi de souscrire ce produit qui ne pèse pas énormément financièrement et permet de faire un don sans avoir besoin de faire la démarche :

« Ben déjà, pour moi, c'est une assurance justement qui accompagne ses clients à travers, enfin, les différentes étapes de leur vie et sans se poser de questions, sans faire de tri, entre guillemets sur justement les ressources de ces personnes-là et leur milieu ou leur travail, etc. Pour moi, c'est une assurance qui s'adresse en fait à tout le monde... euh... qui veut bien l'entendre. Et puis... par exemple, enfin le, moi le livret Epargne Autrement, enfin c'est pas ce que... enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et... euh... et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allé dans cette agence pour souscrire à

ce livret d'épargne et... euh... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté le... voilà, l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et... euh... ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants... euh... à l'école, ben... enfin je trouve, enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment, sans, enfin sans s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 ou... et quelques euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre, d'un autre contrat. Et... enfin je trouve que c'est, c'est, ça permet, voilà, d'encore différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

ANNEXE 9 : Verbatims partie prenante

« militants »

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Attractivité de l'IOP (Perception de différenciation positive) : OUI/NON/pas d'information

⇒ OUI

« Par son organisation. Ne pas avoir d'actionnaires, ça me semble être vraiment une des différences fondamentales ou la différence fondamentale. Ne pas faire de l'assurance pour le... pour le... pour le... oui pour le capital, c'est faire de l'assurance pour répondre à des besoins des sociétaires. C'est ça qui me semble majeur (...) Je crois que c'est une richesse (d'avoir des militants) (...) Oui je crois que c'est une richesse pour l'entreprise, vraiment. Je crois que c'est une réelle richesse ».

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« Il m'a précisé quel était le rôle du militant. Je suppose qu'il me l'a proposé par rapport à ce qu'il connaissait de moi. Et l'engagement me satisfaisait, donc j'ai décidé d'œuvrer pour la mutuelle (...) Peut-être un profil ou une personne qui a des convictions et qui souhaitait s'investir. Je pense, c'est le profil du militant qui était recherché (...) Et alors que je ne connaissais pas très bien le fonctionnement, une fois qu'il m'a été présenté ce fonctionnement, il me convenait et je pensais que je pouvais... que je pouvais intervenir pour continuer à développer ce modèle-là. C'est ça qui m'a plu ».

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« Oui, je crois, oui oui. De penser que j'apporte quelque chose à la MAIF, dans une œuvre collective, oui il y a une certaine fierté d'apporter quelque chose à une œuvre collective, oui, oui ».

- **Origine de l'identification :**

⇒ Valeurs, système de fonctionnement mutualiste de la MAIF

« De... d'avoir envie de défendre des choses justes (...) Ah oui, il y a des valeurs fortes qui sont défendues tous les jours, je pense, à la MAIF, et oui, je ne suis pas déçu ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

⇒ Oui Affective :

« Oui, je crois, oui oui. De penser que j'apporte quelque chose à la MAIF, dans une œuvre collective, oui il y a une certaine fierté d'apporter quelque chose à une œuvre collective, oui, oui ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« J'analyse la critique et j'essaye, j'essaye d'apporter des réponses si c'est à mon niveau pour expliquer que peut-être la critique n'est pas fondée, ou que peut-être elle est fondée et qu'on peut tenir compte de cette critique pour évoluer (...) Ah bien sûr ! Oui, sinon le terme de militant au sein de la MAIF n'aurait plus son sens, à mes yeux ».

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant ; s'il est militant c'est que c'est un sociétaire fidèle, et voir son ancienneté en tant que militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« Mais peut-être que nous on a un très grand contact avec les salariés des délégations, mais on ne l'a pas avec les autres salariés, et en fait le pourcentage de personnes qui travaillent en délégation n'est pas très important par rapport aux autres (...) Donc, ceux qui travaillent, qui travaillent en délégation, je pense qu'en étant à notre contact, ils l'ont, alors là je vais porter une valeur, un jugement de valeur et je n'ai pas le droit de le porter puisque je... ça ne serait qu'un ressenti, j'allais dire une erreur (...) Il doit y avoir les deux cumulés, d'être à la fois en contact avec les militants et les sociétaires, les voir physiquement. Je pense que peut-être... ça renforce l'habit MAIF (...) Et par rapport au regard qu'on peut porter sur ce qu'offre la mutuelle ou sur sa façon de fonctionner, je pense que ça leur apporte justement autre chose.

Je le crois. Il y a certains salariés mêmes je pense qui seraient d'excellents militants, voyez. Oui, je le crois vraiment. Et en délégation, je pense beaucoup, vraiment »

(« Ah mais c'est comme je dis, ce serait formidable, ce serait bien. Mais il y a un manque de temps, manque de temps je pense, parce qu'ils ont des missions à remplir qui... qui... qui sont pour l'essentiel la vente de contrats ou accueillir les sociétaires pour... pour répondre à des besoins de sinistre. Donc je pense qu'il n'y a pas cette place suffisante ou alors on ne sait pas suffisamment la donner pour... pour les inclure, c'est vrai. Mais ça reste... c'est un chantier énorme. »)

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

Femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Ben bof ! Le militant en fait, le mot militant, militer dans un parti politique, dans une association qui défend... c'est quand même positif hein ! Ça veut quand même dire des valeurs morales positives pour moi, d'humanisme, etc. Donc je veux bien ».

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Mais en fait, bon, c'est un petit peu elle qui m'a influencée sur la MAIF, qui m'a toujours expliqué pourquoi on faisait ça et... Puis maintenant, bon maintenant je suis dedans, je le fais, je le pense moi-même. Donc, voilà ».

- **Origine de l'identification :**

⇒ Pratiques RSE + façon de traiter les sociétaires (plus anciens)

« Ben ça l'est d'une autre façon parce que, au niveau de l'humanisme, si vous voulez, on fait, la MAIF fait quand même beaucoup d'efforts vers les handicapés. Ça, ça n'existait pas quand j'étais rentrée. Fait beaucoup d'efforts vers les difficultés des jeunes, à l'école, par le biais de l'assistance scolaire personnalisée. Fait beaucoup d'efforts par le biais de la prévention sur, pour les accidents des motos, des jeunes, etc. Donc ça, c'est bien. Ça, c'est bien. Donc voilà (...) Je crois qu'on est un petit peu plus près des gens et on fait des choses pour... complètement marginales par rapport à l'assurance. Ben, comme ce que vous êtes en train de faire, ces tests sur le développement durable ; on pourrait penser que ça n'a rien à voir avec l'assurance et on le fait quand même (...) Où. Ça, je trouve ça bien, oui ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective,**

normative, calculée)

OUI

« Mais j'aime bien venir ici parce que, bon la MAIF, la MAIF c'est important pour moi. Oh ben oui, ça, ça va, oui, (la fièrté d'être militante) ».

« Je... Les gens ne savent pas ce que c'est en fait, même maintenant, même autour de moi. Enfin si, dans ma famille, ils savent ce que c'est mais... Il y a énormément d'assurés MAIF qui ne savent pas qu'il y a des militants dans les délégations. J'ai fait ce matin un entretien militant là, chaque fois qu'on peut on le fait. Je les ai pris dans mon bureau et je leur ai expliqué. Et finalement la dame, elle... quand je lui ai dit : avez-vous des questions à poser ?, alors elle m'a dit qu'elle avait son fils en CP qui n'arrivait pas à apprendre à lire et elle m'a demandé ce que je pouvais faire pour lui. C'était assez amusant quand même ! Et donc justement je lui ai cherché les papiers de l'ASP, et puis on ne les a pas trouvés, on les a cherchés partout, je ne sais pas où ils sont rangés. Je lui ai dit que je lui enverrai par la poste. Mais je... Alors elle m'a dit que l'institutrice lui avait dit qu'il ne fallait pas qu'elle se, qu'elle se bloque. On est quand même qu'en octobre hein ! Il n'a que 6 ans, il est rentré en CP. Il ne sait pas encore lire, c'est normal. Bon voilà. Donc c'est assez amusant parce qu'ils nous posent des questions comme ça parce qu'on est des enseignants quoi. Donc... quand on pose une question : avez-vous quelque chose, avez-vous une question à poser ?, alors qu'ils viennent de prendre un contrat pour assurer une voiture, voilà ce qui sort. C'est amusant hein ? »

- Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- Fidélité : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information

- Envie d'aider la MAIF – baisse coût sinistre – rencontre sociétaires:

« Par exemple, quand la MAIF a décidé de faire la cotisation par mensualisation (...) Elle m'a dit qu'il fallait faire ça pour aider la MAIF et je l'ai fait en râlant un petit peu parce que la première année on a l'impression de payer une fois et demie sa cotisation. Mais en fait, bon, c'est un petit peu elle qui m'a influencée sur la MAIF, qui m'a toujours expliqué pourquoi on faisait ça et... Puis maintenant, bon maintenant je suis dedans, je le fais, je le pense moi-même. Donc, voilà ».

« J'ai fait ce matin un entretien militant là, chaque fois qu'on peut on le fait. Je les ai pris dans mon bureau et je leur ai expliqué. Et finalement la dame, elle... quand je lui ai dit : avez-vous des questions à poser ?, alors elle m'a dit qu'elle avait son fils en CP qui n'arrivait pas à apprendre à lire et elle m'a demandé ce que je pouvais faire pour lui. C'était assez amusant quand même ! »

(« Et donc justement je lui ai cherché les papiers de l'ASP, et puis on ne les a pas trouvés, on les a cherchés partout, je ne sais pas où ils sont rangés. Je lui ai dit que je lui enverrai par la poste. Mais je... Alors elle m'a dit que l'institutrice lui avait dit qu'il ne fallait pas qu'elle se, qu'elle se bloque. On est quand même qu'en octobre hein ! Il n'a que 6 ans, il est rentré en CP. Il ne sait pas encore lire, c'est normal. Bon voilà. Donc c'est assez amusant parce qu'ils nous posent des questions comme ça parce qu'on est des enseignants quoi. Donc... quand on pose une question : avez-vous quelque chose, avez-vous une question à poser ?, alors qu'ils viennent de prendre un contrat pour assurer une voiture, voilà ce qui sort. C'est amusant hein ? »)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Oui on est un petit peu... Je crois qu'on est un petit peu plus près des gens et on fait des choses pour... complètement marginales par rapport à l'assurance. Ben, comme ce que vous êtes en train de faire, ces tests sur le développement durable ; on pourrait penser que ça n'a rien à voir avec l'assurance et on le fait quand même (...) Oui. Ça, je trouve ça bien, oui ».

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Alors nous militants, ben... C'est vrai que, je veux dire ça a, ça donne d'autres cordes à notre arc, je veux dire ça nous, ça nous facilitera la tâche, c'est vrai d'avoir ce genre d'arguments ou ce genre de choses à proposer... »

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs

« Les valeurs, je veux dire les valeurs humaines au sein de l'entreprise, surtout maintenant, je me rends compte que ce sont des choses, je veux dire, vécues au quotidien par rapport à bien d'autres entreprises, je ne sais pas, le respect de la personne, le respect du sociétaire mais le respect du salarié aussi (...) Donc des valeurs de solidarité, le respect de la personne ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

Pas d'information spécifique

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI recrutement de sociétaires

C'est vrai que, je veux dire ça a, ça donne d'autres cordes à notre arc, je veux dire ça nous, ça nous facilitera la tâche, c'est vrai d'avoir ce genre d'arguments ou ce genre de choses à proposer... si en tant que militants, si si, ce sera beaucoup plus facile sachant que c'est vrai depuis quelques années on s'est, on essaie en tout cas de s'ouvrir sur tout ce qui est économie sociale et... dans ce domaine-là, c'est vrai que ce sont des choses qui sont, qui sont très bien perçues quoi... et qui nous manquent, parfois on a la question : ben tiens, à la MAIF vous ne faites pas vous encore de..., enfin dans ce, dans ce milieu-là en tout cas. Enfin ce sont des questions qu'on peut avoir (...) Au niveau des associations, au niveau des, des... je veux dire des concurrents qu'on peut rencontrer, au niveau de... je veux dire des personnes qui gravitent autour de toutes les instances de l'économie sociale, oui (...) Pour ces gens-là, c'est... ça peut rentrer dans les critères de choix de leur assureur.

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Les valeurs, je veux dire les valeurs humaines au sein de l'entreprise, surtout maintenant, je me rends compte que ce sont des choses, je veux dire, vécues au quotidien par rapport à bien d'autres entreprises, je ne sais pas, le respect de la personne, le respect du sociétaire mais le respect du salarié aussi. Quand on voit tout ce qu'on peut mettre en place pour des salariés, pour faire face à des difficultés, des choses comme ça, c'est... enfin face à une difficulté, on ne dit pas à la personne : débrouille-toi, tu es là pour remplir ton contrat. On essaie de trouver une solution et ça, j'ai l'impression que ce n'est pas vécu seulement ici, mais c'est vraiment quelque chose qu'on retrouve à tous les échelons de la MAIF. Là, moi, c'est mon image, même si parfois il peut y avoir des dérapages. Mais c'est l'image que j'en ai aujourd'hui (...) Donc des valeurs de solidarité, le respect de la personne ».

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Pour ça, c'est bien, mais encore faut-il, pour y adhérer, un peu la comprendre. À un moment donné »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Et on en fait des choses (...) On ne raconte pas des histoires. On ne fait que dire ce qu'on fait (...) Et on ne le dit pas assez. Sans se jeter les paillettes, sans vouloir en faire de trop, mais au moins dire qu'on fait ça. Le faire savoir (...) Ben, sur ce qu'on fait de bien, oui, sur toute la différence par rapport aux autres ».

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs, éthique, entreprendre autrement et DD

« Maintenant, moi maintenant je milite. Je suis très ravi de faire ça d'ailleurs, pour les raisons toutes bêtes que tout le monde connaît, c'est qu'on est effectivement dans le monde du développement durable, de l'économie sociale. Et euh... et définitivement croire que l'on peut peut-être faire de l'économie autrement que du pur et du capitalisme ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective

« Et puis, et puis voilà. Maintenant, moi maintenant je milite. Je suis très ravi de faire ça d'ailleurs, pour les raisons toutes bêtes que tout le monde connaît, c'est qu'on est effectivement dans le monde du développement durable, de l'économie sociale. Et euh... et définitivement croire que l'on peut peut-être faire de l'économie autrement que du pur et du capitalisme (...) Ben, aujourd'hui, je la comprends mieux. Je comprends mieux, surtout, la vie de militant ou l'existence du militant dans une société comme la MAIF, en tout cas... et qui n'est pas juste un pantin, juste un numéro avec lequel on joue ou qui fait joli parce que c'est bien de dire qu'on est militant. Là, c'est vrai qu'il y a une vraie implication dans la vie de la société. On fait des choses, on travaille ensemble. Je ne suis pas technicien d'assurance. Ça, d'ailleurs, je le dis souvent quand je reçois des sociétaires. Je peux faire autre chose, mais je ne fais pas mieux, je n'ai pas un passe-droit, je, voilà. Et ça, j'aime. Ça, c'est quelque chose qui me plaît ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

« Je pense que c'est aussi le rôle des militants, quand ils reçoivent les sociétaires, d'essayer d'expliquer cette... surtout en entretien d'adhésion. Comme quelquefois, quand même, on a des entretiens d'adhésion, d'expliquer ce que c'est qu'une mutuelle, certes, mais ce que c'est que cette signature assureur militant. Moi, je trouve que c'est fort, mais je trouve que ce n'est pas forcément porteur chez les jeunes ou, du moins, ça ne leur parle pas ».

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Ben, sur ce qu'on fait de bien, oui, sur toute la différence par rapport aux autres. Je pense quand même que la MAIF, en termes d'assureur, peut se prévaloir de dire qu'elle est la seule à faire, ou en tout cas a été précurseur dans beaucoup de choses. Vous savez, l'assistance à la personne, ce n'est pas arrivé comme ça »

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 1 :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« J'étais très sensible à la qualité de ce qu'avaient construit les enseignants après-guerre, à la MGEN, la MAIF. J'avais déjà eu des accidents, mais ça, c'était toujours bien passé. Et pour moi, c'était dans le prolongement un peu de la FEN, sans trop savoir. Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Donc, on voit bien que c'est quand même la famille MAIF. Moi, j'aime bien le mot famille, parce que dans une famille il y a aussi des tensions, mais il y a quand même d'abord tout ce qui rassemble, dans l'idéal de la famille à mes yeux »

- **Origine de l'identification :**

RSE , éthique/valeurs

RSE : « J'ai reçu un militant, là : ah, XX, c'est vachement bien que la MAIF ait soutenu l'Université de la Terre. Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle. Donc, on reçoit un message comme ça. Mais il y a aussi plein de salariés, qui, qui fonctionnent. Il suffit de voir le succès des relais de développement durable. Les gens ont un intérêt, ils voient un intérêt, et de contribuer, hein, et tout ça, c'est positif »

Valeurs/éthique : « Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants (...) La MAIF, elle est en son temps, c'est-à-dire qu'elle est à la fois, elle est sous tension. Elle est sous tension entre, entre... je dirais, une tradition positive de valeurs qu'on essaye de mettre en œuvre, ce lien réalisation, mise en œuvre sous-tendu par des... des valeurs, oui ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective

« *Tu sais, a+b au carré toute ma vie, je me sens pas hein, je le sens pas hein, a+b au carré toute ma vie, je le sens pas. Donc quelque part cette ouverture, elle a été pour moi une opportunité de voir autre chose quoi. Et j'étais émerveillé et je suis toujours émerveillé (...)* On aimerait bien que tout le monde *s'intéresse à la MAIF comme nous, mais nous, est-ce qu'on s'intéresse vraiment à tout ce qu'on reçoit ? Ceux qui nous envoient la documentation, ils sont aussi passionnés* ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

« *J'ai reçu un militant, là : ah, XX, c'est vachement bien que la MAIF ait soutenu l'Université de la Terre. Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle. Donc, on reçoit un message comme ça. Mais il y a aussi plein de salariés, qui, qui fonctionnent. Il suffit de voir le succès des relais de développement durable. Les gens ont un intérêt, ils voient un intérêt, et de contribuer, hein, et tout ça, c'est positif* »

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 2 :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« *Donc on ne peut pas dire aujourd'hui, et notamment aux jeunes générations, venez chez nous parce que les valeurs mutualistes, nous sommes des purs, etc., quand ils constatent au bas d'un devis que... la différence est de 300 euros avec leur banquier, Crédit mutuel ou*

autre, quoi je veux dire. Il faut être vachement bon en dialectique mutualiste pour les convaincre malgré tout de venir chez nous »

- **Origine de l'identification :**

Valeurs mutualistes, engagements citoyens

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

« Non, non, je crois que sur le fond de l'offre, on aura du mal à être différent, si, on pourra faire des petits plus, etc., ce qui fera la différence demain et déjà aujourd'hui, c'est la tenue de la promesse, d'accord, et la relation qui crée et qui sous-tend la promesse, c'est là où la différence se fera »

(« Qu'est-ce que je veux dire par là ? La tenue de la promesse, c'est tous les engagements qui sont pris au moment de la souscription du contrat qui doivent être, je vais presque dire non seulement tenus mais de surcroît proposés sans que les sociétaires clients les demandent quoi, vous voyez ce que je veux dire, et sachez que vous avez le droit à ça, c'est dans votre contrat, je ne me le fais pas arracher en espérant que peut-être l'assuré aura oublié que, vous voyez ce que je veux dire hein. Il est évident qu'à partir de là, la gestion des sinistres hein est éminemment importante, la qualité de l'après-vente, et deuxième élément, à mon avis, fort de différenciation, c'est la relation client, la relation sociétaire. C'est la façon dont l'assureur traite en amont le prospect, le discours qu'il lui tient, conforme justement à ces tendances un peu lourdes dans la consommation aujourd'hui de nature sociétale, éthique etc.,

parce que si j'avais commencé à vous dire tout à l'heure que les jeunes générations, notamment enseignantes, sont moins enclines au réflexe corporatiste, en revanche elles sont extrêmement attachées aux valeurs citoyennes quoi, et de plus en plus qu'elles vont exprimer peut-être de façon différente par un engagement associatif, par un engagement humanitaire, par je sais quoi, hein, de façon peut-être plus zappeuse aussi que les engagements précédents... ou quand je m'encartais, pas moi hein, moi ou d'autres, quand je m'encartais dans une association, un syndicat, un parti politique, j'y suis jusqu'à, jusqu'au bord du tombeau, vous voyez. Aujourd'hui, je pense qu'il y aura du zapping, on va dire, d'engagement sociétal, mais sur un fond de valeurs qui reste le même en réalité hein, qui reste le même. Donc je pense que... euh... ces deux éléments-là, je fais des promesses,

je tiens mes engagements, hein, premièrement et deuxièmement, j'entretiens avec le sociétaire client, j'utilise à dessein ce terme, une relation respectable qui a la volonté de durer, c'est-à-dire je ne suis pas dans le coup, le coup de pub en quelque sorte, hein, et là on revient à nos méthodes de tout à l'heure, méthodes commerciales, la MAIF je ne fais pas du moins vingt à l'entrée, euh... etc. etc. Je veux installer le sociétaire dans une relation durable, on a une route à faire ensemble, vos besoins à 30 ans ne sont pas vos besoins à 40, mais sachez qu'à 40, la MAIF sera toujours là à vos côtés pour vous accompagner, etc. etc. A mon avis, ça, ce sont les éléments différenciateurs et qui nous feront rester fidèles à ces fondamentaux, vous voyez. »)

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Mais aussi parce que, bien sûr, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais, tout, le respect de la personne, la solidarité, tout ça c'était en moi depuis le début hein ».

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Bon c'est sûr, bon la MACIF... avec laquelle on est partenaire, on n'a quand même pas mal de points communs hein... Ben on... on se distingue des autres dans la mesure où on essaie de, on essaie, nos valeurs, on essaie... de faire en sorte que ce ne soit pas un discours, un vain discours. C'est-à-dire qu'on essaie de mettre en pratique dans la vie quotidienne, enfin moi, en ce qui concerne. Quand je reçois, je reçois souvent des sociétaires et je leur dis : bon la MAIF a des valeurs, elle a été créée sur des valeurs et... ces valeurs, ce n'est pas un discours, c'est des choses qu'on... qu'on applique... dans la vie courante... dans notre comportement, dans notre relation avec le sociétaire et dans nos contrats, dans... notre façon... au quotidien ».

(« Pour nous ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel. Donc c'est dans l'intérêt de tous qu'il y ait le moins de sinistres responsables à payer quoi. Donc c'est un peu notre discours militant au départ lorsqu'on fait l'entretien militant avec... soit les prospects, les potentiels ou les nouveaux sociétaires (...) De la prévention, oui parler de la prévention... dire que la MAIF aussi, on est engagés dans la société, on est vraiment engagés, on a des... des valeurs et on est engagés dans la société, notamment en ce qui concerne le handicap, et puis... on essaie aussi de... avec nos sociétaires de garder ce lien... ce lien avec le sociétaire pour... justement... garder un contact avec eux en... en organisant des conférences-débats régulièrement, deux-trois par an sur des thèmes divers, des thèmes qui sont aussi bien... de nature scolaire que autre. »)

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs, solidarité, pratiques RSE

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective,**

normative, calculée)

OUI Affective

« Et puis il y a une petite anecdote que je peux vous dire. J'ai toujours conservé, même sans savoir que j'étais militant, donc à mes débuts de sociétaire, donc on l'a vu tout à l'heure, en 1964, j'étais sociétaire, j'ai toujours gardé MAIF infos qui est devenu MAIF magazine, j'ai la collection chez moi depuis... depuis que je suis sociétaire »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Et puis on est aussi sur le terrain, les militants la plupart du temps bon on connaît, on est des enseignants, donc on a enseigné soit au niveau de l'école primaire, au niveau du second degré, en collège ou lycée, on connaît beaucoup, beaucoup de monde hein.

Pour citer un exemple, bon je ne vais pas prendre moi comme exemple, mais un de nos anciens collègues là XX (...) c'était quelqu'un qui était très impliqué au niveau local (...) c'était quelqu'un qui était très impliqué et qui avait donc la responsabilité des personnes morales et c'est quelqu'un qui était très impliqué dans tout le milieu associatif. Il connaissait, il connaissait pratiquement tout le monde dans le département, tous les responsables du secteur du handicap, du secteur... sportif, loisirs, etc. et donc au niveau des personnes morales, il a fait beaucoup de bien et on doit être à 1 300, 1 400 personnes morales, on doit avoir 2 ou 300 personnes morales de plus que la moyenne des délégations semblables, donc...(.) Vraiment le rôle de bouche à oreille, de... Tout à fait »

(« Et que ce soit efficace pour la MAIF.

Tout à fait. Et puis notre rôle de... de médiateur notamment c'est quand même très important, bon ce n'est pas notre seul rôle et puis notre rôle aussi de représenter la MAIF au niveau départemental, à chaque fois qu'on se déplace, bon ben on représente quand même une... une mutuelle qui... qui a une bonne renommée. »)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF – baisse coût sinistre - médiateur**

OUI

Réduction des sinistres en responsabilisant les sociétaires: « Pour nous ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel. Donc c'est dans l'intérêt de tous qu'il y ait le moins de sinistres responsables à payer quoi. Donc c'est un peu notre discours militant au départ lorsqu'on fait l'entretien militant avec... soit les prospects, les potentiels ou les nouveaux

sociétaires. On insiste là-dessus, sur ce fait que... et bien que le sociétaire doit se comporter comme quelqu'un de responsable, aussi bien en VAM qu'en RAQVAM, c'est-à-dire en VAM respecter le code de la route, respecter... pas d'alcoolémie au volant, pas de drogue, et puis en RAQVAM, essayer de protéger ses biens, ne pas laisser ses portes grandes ouvertes etc. quoi (...) On est à la fois assureur et assuré, et ça, c'est aussi un discours qu'on tient, alors je ne sais pas si les autres mutuelles le tiennent, mais nous, en entretien militant, ... ça... j'insiste beaucoup là-dessus moi personnellement et mes collègues aussi sur le fait que dans une mutuelle, on est à la fois assureur et assuré. C'est qu'en tant que... en tant qu'assureur, s'il nous arrive un pépin, ben on va... taper dans la bourse commune hein, c'est tout à fait normal, mais en tant qu'assuré bon, on doit veiller justement à ne pas dépenser... Ne pas balancer l'argent par la fenêtre »

Médiation avec les sociétaires (impact sur leur satisfaction) et représentation de la mutuelle à l'extérieur: « Alors... ce qui... me satisfait d'abord, c'est... c'est la structure unitaire puisqu'on est, on est pratiquement la seule compagnie d'assurances, toutes formules confondues, sociétés d'assurances anonymes ou mutuelles, à fonctionner comme ça et c'est très... très valorisant pour... pour la MAIF d'avoir cette structure unitaire parce que bon, d'un côté nous les militants qui connaissons le terrain, on peut s'appuyer sur le professionnalisme des... des salariés et inversement, les salariées lorsqu'elles ont un souci avec un sociétaire, et ben on est là et puis les militants savent qu'on est là pour jouer le rôle de médiateur parce que la plupart du temps, on connaît les sociétaires, on les calme bon etc. Donc je trouve cette... cette structure unitaire est fondamentale dans la réussite de la MAIF, voilà (...) Et puis notre rôle de... de médiateur notamment c'est quand même très important, bon ce n'est pas notre seul rôle et puis notre rôle aussi de représenter la MAIF au niveau départemental, à chaque fois qu'on se déplace, bon ben on représente quand même une... une mutuelle qui... qui a une bonne renommée ».

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« D'abord il y a mutuelle et mutuelle. Il y a des mutuelles comme la MAAF, pour ne pas la citer, qui se prétendent mutuelles mais qui n'ont plus rien d'une mutuelle. Bon c'est sûr, bon la MACIF... avec laquelle on est partenaire, on n'a quand même pas mal de points communs hein... Ben on... on se distingue des autres dans la mesure où on essaie de, on essaie, nos valeurs, on essaie... de faire en sorte que ce ne soit pas un discours, un vain discours. C'est-à-dire qu'on essaie de mettre en pratique dans la vie quotidienne, enfin moi, en ce qui concerne. Quand je reçois, je reçois souvent des sociétaires et je leur dis : bon la MAIF a des valeurs, elle a été créée sur des valeurs et... ces valeurs, ce n'est pas un discours, c'est des choses qu'on... qu'on applique... dans la vie courante... dans notre comportement, dans notre relation avec le sociétaire et dans nos contrats, dans... notre façon... au quotidien (...) Oui mutuelle, ouais. Bon le fait qu'on n'ait pas par rapport aux sociétés anonymes, qu'on n'ait pas d'actionnaires... à rémunérer, donc ça, ça, c'est une bonne chose, donc on n'a pas de bénéficiaires à faire sur le dos de nos sociétaires. Pour nous ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel (...) De la prévention, oui parler de la prévention... dire que la MAIF aussi, on est engagés dans la société, on est vraiment engagés, on a des... des valeurs et on est engagés dans la société, notamment en ce qui concerne le handicap, et puis... on essaie aussi de... avec nos sociétaires de garder ce lien... ce lien avec le sociétaire pour... justement... garder un contact avec eux en... en organisant des conférences-débats

régulièrement, deux-trois par an sur des thèmes divers, des thèmes qui sont aussi bien... de nature scolaire que autre ».

« Alors... ce qui... me satisfait d'abord, c'est... c'est la structure unitaire puisqu'on est, on est pratiquement la seule compagnie d'assurances, toutes formules confondues, sociétés d'assurances anonymes ou mutuelles, à fonctionner comme ça et c'est très... très valorisant pour... pour la MAIF d'avoir cette structure unitaire »

Homme, > 50 ans, 10-20 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Mais le fait d'appartenir à l'entreprise, j'en suis plutôt satisfait (...) Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres, pour les salariés, et qui fait qu'ils ont, avant le souci du résultat en termes financiers, le résultat de la satisfaction du sociétaire. Donc, ça, c'est un élément capital et, en ce sens-là, je vais utiliser le mot que j'aime pas, c'est que les salariés, dans leur grosse majorité, investis, sont aussi des militants de la MAIF. Et ça, c'est la différence essentielle avec les autres ».

- **Origine de l'identification :**

Valeurs, système mutualiste, assurance différente

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI normative :

« Il m'a demandé si j'étais intéressé pour faire le boulot qu'il faisait. J'ai répondu oui parce que je savais que la MAIF fonctionnait depuis longtemps. Donc, j'ai estimé que c'était... que je m'en étais « servi », entre guillemets, en tant qu'assuré et que c'était normal que je rende ce que les autres m'avaient donné, quoi (...) Ben, je vous l'ai dit, c'est le fait que moi, pendant, à ce moment-là, pendant 20 ou 25 ans, j'avais été assuré MAIF. Je savais comment ça fonctionnait. Je connaissais le rôle des militants et que je trouvais normal, à mon tour, de... de rendre le même service que les autres m'avaient rendu ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Une facilité à en parler autour de vous ? à faire venir des gens à la MAIF ? Sans aucune difficulté ».

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

« Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres, pour les salariés, et qui fait qu'ils ont, avant le souci du résultat en termes financiers, le résultat de la satisfaction du sociétaire. Donc, ça, c'est un élément capital et, en ce sens-là, je vais utiliser le mot que j'aime pas, c'est que les salariés, dans leur grosse majorité, investis, sont aussi des militants de la MAIF. Et ça, c'est la différence essentielle avec les autres »

- **Envie d'aider la MAIF :**

Sur les différentes missions demandées aux militants : « Le mot militant me gêne parce qu'il est mis à toutes les sauces. Je me considère plutôt, à mon niveau, comme un professionnel. Enfin, je réagis plutôt comme un professionnel même si je ne le suis pas (...) J'aborde, j'aborde le travail que j'ai à faire en délégation... euh... avec le, avec, c'est un peu prétentieux, mais avec le même professionnalisme que j'étais directeur d'école. Pour moi, je le sens comme ça »

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Le fait que ce soit une mutuelle et qu'elle ait des représentants autres que les salariés, qui sont les militants et qui ont une grande responsabilité dans la stratégie et la pérennité de l'entreprise. C'est ça qui est la différence essentielle (...) Donc l'organisation, le fait d'avoir ces deux, ces deux lignes directives, les salariés et d'un autre côté les militants, les politiques je dirais, et puis l'engagement des salariés au service du sociétaire ».

Homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« On va dire que dans 99 % des cas... ça les rendrait peut-être un petit peu plus fiers (les salariés) de leur entreprise. Peut-être, justement, que ça leur montrerait qu'on est assureur militant, et pas uniquement assureur (...) Mais c'est vrai que si on apportait autre chose, si on était vraiment différent des autres, ça pourrait être un outil, un élément de, de renforcement de leur fierté ».

- **Origine de l'identification :**

Valeurs, mutualisme, soin du sociétaire

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI Affective

« Bon, la possibilité de discuter avec des collègues, de les rencontrer dans un contexte autre que le contexte professionnel, et de discuter d'autre chose que du métier, bon, ça s'est révélé absolument passionnant. Même si c'est vrai que maintenant ce n'est plus pareil. On les rencontre moins... Les discussions sont peut-être un peu moins... moins passionnantes. Ils sont plus pressés. Ils vont... ils viennent plus pour une solution immédiate à leur problème. Ça a évolué, mais, à l'époque, c'est un des éléments qui m'a attaché à la MAIF ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Alors, sur un plan purement assurantiel. On va prendre le mot assurance. Il y a déjà la qualité des contrats. C'est le premier point, même si les autres, tout doucement, sont en train

de nous, de nous rattraper sur ce domaine, hein. Ils nous ont pas mal copiés et ils nous rattrapent. Euh... Il y a, je crois, la manière dont nous approchons le... le... dont nous gérons les sinistres (...) C'est la volonté réellement de protéger le sociétaire (...) Ce qu'il y a aussi qui est très important, c'est la manière dont nous approchons le... la « vente », entre guillemets. On n'est pas là pour faire de la vente forcée, mais on est là pour, bon, définir les besoins du sociétaire et travailler en fonction de ces besoins (...) Je ne connais que la MAIF, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait beaucoup d'autres assurances qui, qui fonctionnent comme ça, hein (...) Euh... En termes de société, ben, c'est tout ce qui fait la différence entre la MAIF et les autres. C'est la notion de démocratie, hein, qui est quand même l'élément fondamental. C'est, ben, la notion de... ben, la gestion des excédents ou des... des... Tout ce qui fait que la MAIF est une vraie mutuelle et est restée une vraie mutuelle, à la différence d'un très grand nombre d'autres »

Homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Alors, c'est déjà un problème de... enfin, c'est, c'est déjà un souci de valeurs. C'est-à-dire qu'en fait... euh... il m'indiquait que les valeurs qu'il partageait, l'entraide mutuelle, de responsabilité, etc., des choses qu'on essaye de faire passer aussi, nous, au sein des activités sportives, et inconsciemment via le vecteur sport, mais il existait via le secteur assurance.

Donc, j'allais dire, c'est peut-être une symbiose de, à la fois de valeurs, de travail, d'ambiance de travail, et puis en même temps aussi de, de, peut-être de, de facilité d'expliquer ou de mettre à plat des problèmes, d'en sortir des choses aussi positives que négatives en fonction des dossiers. Mais voilà.

Mais aussi pour que ça fonctionne au meilleur de tous, il faut que tout le monde fasse des efforts et respecte ce cadre. Et c'est un peu le même principe dans... enfin on est tous, quand on est prof d'EPS, on est tous, en général, prof dans une association. Alors, prof de tennis, prof de judo, etc. Donc on est tous amenés aussi à véhiculer des valeurs au sein de l'activité parallèle. Et il y a une certaine adéquation, pour ne pas dire quasiment en permanence, ben, des valeurs qui sont transmises à la MAIF au moindre principe collectif et à la gestion, etc., qui se retrouvent dans les systèmes associatifs. Donc il y a ce parallèle-là qui peut être fait facilement, en tout cas pour moi »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Ouais, alors, appartenance... Appartenance... euh... J'en parle beaucoup et je ramène même beaucoup de clients ici parce que je suis très très satisfait de la manière dont les gens sont traités. Et c'est aussi une manière de se distinguer, aujourd'hui. Dans notre société, c'est ça aussi. L'accueil (...) Nous, on les reçoit les nouveaux sociétaires, en leur expliquant comment ça fonctionne chez nous. On leur présente cette double entité ».

Le « nous » est ensuite largement repris tout au long de l'entretien (Nombre total de citation des mots « nous », « notre », « nos » = 80 fois dans l'entretien + « on » 71 fois = 151 fois)

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs, éthique, morale

« Alors, c'est déjà un problème de... enfin, c'est, c'est déjà un souci de valeurs (...) Euh... le développement durable... une préoccupation d'actualité, obligatoire, nécessaire, complètement dans le sens des valeurs MAIF, parce que ça va aussi avec la notion d'entraide, de solidarité, d'économie d'énergie. C'est quelque chose de... on est en plein dedans quoi »

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective et engagement en général :

« Ici, moi j'ai la chance de travailler avec des gens qui sont très, très engagés. Ils vont... On a un dossier, ils vont aller le dépouiller complètement, dans le sens du sociétaire, hein, toujours dans le sens du sociétaire ».

« Fierté, ce n'est pas le mot. Je dirais que j'en parle beaucoup... Il faudrait que je trouve un synonyme de fierté, parce que fierté c'est un peu fort ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« J'en parle beaucoup et je ramène même beaucoup de clients ici parce que je suis très très satisfait de la manière dont les gens sont traités. Et c'est aussi une manière de se distinguer, aujourd'hui. Dans notre société, c'est ça aussi. L'accueil ».

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Rôle de représentation de la MAIF à l'extérieur (et de recrutement de sociétaires), et d'explication du fonctionnement mutualiste de la MAIF : *« C'est aussi, ben, l'engagement, je veux dire des militants quand on va, par exemple, aux IUFM, aux écoles normales sup. On leur propose, on leur explique qui on est, comment on fonctionne. Il y en a*

beaucoup qui sont à la MAIF, mais ils ne savent même pas qu'il y a des militants. Ils ne savent même pas qu'ils peuvent être orientés, guidés, qu'il y a un système de médiateur ».

Rôle de médiation (qui impacte la satisfaction du sociétaire) : « Donc je préfère dire médiateur. C'est, c'est une connotation pour moi qui est plus, qui est plus proche de mon boulot quand je reçois quelqu'un qui a un problème de paiement, ou quelqu'un qui a un problème dans un sinistre. Eh ben, je vais essayer de remédier par la discussion entre lui et l'expert. Je vais essayer de comprendre ce qui se passe, recueillir les éléments, et ensuite en discuter avec le technique. Donc, bon, voilà l'aspect médiateur. Les gens qui sont chez nous n'en ont pas forcément connaissance. Pas forcément connaissance non plus de, du fonctionnement, etc. Donc, c'est ça qu'il est important de véhiculer, de leur dire qu'ils ont cette possibilité-là ».

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Enfin, si vous voulez avoir le même interlocuteur, vous l'aurez tout le temps. C'est aussi une bonne chose. C'est une distinction. Et puis bon, ouais, moi je vois la manière dont les, en interne, comment ça fonctionne, les salariés, les délégués sont traités. Au sein de la MAIF, personne n'a le droit de se plaindre. Enfin, c'est mon avis, hein. **Je crois qu'il y en a beaucoup dans le public, enfin dans le privé, qui aimeraient avoir ces conditions de travail, parce que c'est, c'est... diaboliquement efficace. C'est très très bien (...)** Voilà, sinistres, accompagnement même des nouveaux sociétaires, parce qu'ils sont reçus. Nous, on les reçoit les nouveaux sociétaires, en leur expliquant comment ça fonctionne chez nous. On leur présente cette double entité.

« Voilà. Mais jamais... On en a entendu parler quand de ça (du premier prix de la relation client)? C'est la cinquième année, ça commence seulement à en parler. Voilà 4 ans où, pudiquement, c'est le mot, on a conservé cet, cet atout, cet atout qui est lié à notre structure sans doute, mais dont on n'a jamais entendu parler, à part peut-être dans l'Argus auto qui a dû mettre un encart gros comme ma feuille, mais c'est tout. Publiquement, on n'en a jamais entendu parler. C'est nul. C'est nul ».

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« qui partagent nos valeurs, enfin qui sont plutôt euh... qui ont plutôt l'esprit mutualiste ou qui militent ou dans des partis politiques ou dans des associations, ou dans d'autres mutuelles »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Oufff euh... je trouve qu'en 12 ans, ça a beaucoup beaucoup évolué. Je suis rentré, moi, euh... d'ailleurs le recrutement s'est fait comme ça dans une entreprise qui était, non pas familiale, mais dont, j'allais dire, le fonctionnement était plutôt, plutôt familial, plutôt bon enfant, c'était quand même, il y avait une grande, une grande liberté qui était laissée, j'allais dire, au niveau départemental. Il y avait une latitude ».

« Oui, oui, je pense que ça..., le fait que ce soit une société de personnes plutôt qu'une société de capitaux, ça, ça me paraît important. Euh... la double structure, le fait que l'on soit tous dans le même bateau, on rame tous, que les cotisations, ben c'est notre argent à nous qui sert et qui sert à nous indemniser les uns, les autres. Ça, c'est important. Donc toutes les valeurs évidemment qui sont défendues derrière ça : la solidarité, la mutualité, mais ça entraîne des, des droits et des devoirs, la responsabilité hein. Il faut qu'on soit, qu'on rame, ce que je dis souvent : faut, faut qu'on rame tous, qu'on tire tous dans le même sens hein, parce que sinon ça n'avance pas (...) Moi, j'explique beaucoup aux gens : on s'en sort beaucoup mieux à plusieurs que tout seul. Et si tu es tout seul face à des puissances d'argent, tu ne pèses pas bien lourd. Si, si tu es avec nous, nous on est tous ensemble et on essaye de s'en sortir les uns, les autres, c'est peut-être, on a peut-être plus de chances hein, on a peut-être plus de chances, je ne dis pas qu'on s'en sortira tous, mais, mais je crois qu'on a plus de chances, mais après ça, c'est, c'est une croyance personnelle ».

- Origine de l'identification :

=> Valeurs, solidarité, mutualité

« Oui, oui, oui, et puis les valeurs de solidarité qui... de, de mutualité, de... On a, on a tout ça à défendre, ce n'est pas..., c'est un travail de chaque instant qui est pour tout le monde pareil »

- Identification ambivalente :

« Oufff euh... je trouve qu'en 12 ans, ça a beaucoup beaucoup évolué. Je suis rentré, moi, euh... d'ailleurs le recrutement s'est fait comme ça dans une entreprise qui était, non pas familiale, mais dont, j'allais dire, le fonctionnement était plutôt, plutôt familial, plutôt bon enfant, c'était quand même, il y avait une grande, une grande liberté qui était laissée, j'allais dire, au niveau départemental. Il y avait une latitude. Chaque correspondant départemental était quand même son, son, le chef de la délégation. Il y avait euh..., il y avait des instructions qui arrivaient bien sûr de Niort, qui étaient suivies et respectueusement j'allais dire, mais il y avait une, me semble-t-il, une plus grande latitude qui était, qui était laissée aux dirigeants locaux, j'allais dire. Et progressivement, on a vu dans notre formation à nous, dans la formation des CD et dans notre travail de tous les jours, quelque chose qui est devenu beaucoup plus dirigée, contrôlée, pesée... ça devient quelque chose qui est beaucoup plus euh... sans doute structurée et sans doute aussi, enfin je comprends bien les raisons qui amènent à ça hein, d'abord c'est le nombre évidemment de sociétaires qui est croissant, qu'il faut, et puis euh... et puis une certaine uniformité de traitement dans toute la France. Ça, il faut bien que ce soit à peu près partout pareil, donc ça, il n'y a pas de souci là-dessus, mais de plus en plus, ben je pense que c'est extrêmement cadré, on va dire, très cadré hein. A tel point que moi, je me suis retrouvé dans l'alternative, il y a deux ans maintenant, quand, enfin il y a deux ans, oui, il y a moins de deux ans, un an et demi, un an, ouais puisqu'il fallait le faire un an, puisque ça fait un an qu'il est parti, qu'on a changé de CD, ça fait un an, donc euh... un an à peu près avant qu'il parte, c'était moi le plus ancien, donc il m'a, il m'a sollicité, j'ai été sollicité pour prendre la place de CD que j'ai refusée et parce que, d'abord j'étais encore en activité, donc ça prend beaucoup de temps, et puis parce que euh..., ben

justement parce que ça prend de plus en plus de temps quoi. Le travail de manager euh... au niveau même local, bien qu'il soit extrêmement dirigé, j'allais dire, justement le fait de devoir rendre des comptes etc., enfin il me semble que c'était quelque chose qui était très très euh... très pesant. J'ai préféré rester délégué »

« Je crois que pour les salariés, c'est encore beaucoup plus fort, oui. Oui, parce que, enfin c'est l'ensemble hein, enfin moi, je connais bien le fonctionnement d'une délégation, euh... je vois tout ce qui était géré par la délégation, qui ne l'est plus du tout, qui est extériorisé maintenant, euh... ça dépersonnalise les choses et ça complique nos rapports, nous, délégués avec les sociétaires, ça c'est sûr. Alors bon... je ne discute pas les raisons qui font que, je constate simplement que effectivement au niveau des, des, des salariées, elles ont beaucoup plus de choses à faire elles aussi, ça c'est clair, hein. D'abord parce que la MAIF s'est diversifiée énormément dans, dans son offre et donc en ajoutant à chaque fois, des, des couches supplémentaires au millefeuilles, forcément on perd de vue la crème qui était au départ, et euh... oui, oui, oui je dirais sans aucun conteste que les choses se sont compliquées, euh compliquées oui, compliquées parce qu'il y a des tâches, enfin je vois bien sur d'anciennes... employées qui n'ont pas, j'allais dire, qui ont une ancienneté certaine et qui n'ont plus la souplesse d'esprit peut-être que... comme moi un peu. On commence à être des vieux machins, là, qui, qui sommes un peu, un peu plus rétifs, j'allais dire, à des changements soudains, brusques et sans arrêt quoi, hein. Voilà, mais bon, on s'adapte hein, on s'adapte et puis voilà »

« Ça dilue les valeurs de mon point de vue, hein. Ça dilue les valeurs, je pense que les valeurs sont toujours là, ça je n'ai pas de..., je rencontre suffisamment les administrateurs etc. pour savoir que les valeurs sont toujours là, elles sont toujours défendues, mais elles se diluent, elles se diluent euh... dans un, dans une pression commerciale qui est de plus en plus grande, qu'on peut comprendre hein, par rapport à la concurrence etc. C'est, c'est, mais euh... ça reste, il y a, y'a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu euh... escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de, de valeurs, j'allais dire, à la double structure, à notre présence, nous qui sommes, qui sommes là pour essayer de compenser ça. Mais ça nous fait, là aussi, un travail qui n'est pas forcément mesuré et supplémentaire, qu'on n'avait pas il y a dix ans, clairement, hein. On est beaucoup obligés, je l'ai fait encore, j'ai encore deux sociétaires là, dont une qui doit me rappeler, c'est pour ça, mais euh... avec des soucis quoi, ça crée des soucis, il faut, nous, mettre de l'huile dans les rouages, réexpliquer que si, on défend bien toujours les mêmes valeurs, mais que bon il y a toujours des euh... Alors surtout quand, quand les gens sont reçus par... par Niort, c'est-à-dire que quand il y a un traitement, j'allais dire, dépersonnalisé, déshumanisé, des dossiers, forcément euh... ben c'est, c'est beaucoup plus facile de euh... de traiter quand on n'a pas la personne en face, quand il n'y a personne, quand on envoie juste un courrier en disant : non, ça ne va pas, ça c'est non, non, sans prendre en compte quoi que ce soit, c'est bon. D'un autre côté, c'est aussi une question de rendement là, on ne peut pas traiter les dossiers de la même façon, bon alors bon, mais ça justifie d'autant plus, encore une fois, oui notre, cette double structure qui est... »

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective

« Non, mais c'est, c'est, c'est pas, c'est ce qui fait, j'allais dire notre rôle passionnant quand même hein, en delà de... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« En tout cas, ce qui est clair, c'est qu'on voit très nettement dans le traitement des, des choses que il n'y a pas de militant dans les CATS, dans tous ces plateaux, au niveau du siège, etc., il n'y a pas de militant certes, c'est vraiment que des opérationnels, que des techniciens d'assurances, parce que j'allais dire, le, le, la promiscuité, cette vie commune qu'on a avec eux, avec les techniciennes quand il y a des soucis, etc., elles viennent nous voir. On est dans un échange permanent et nous, en tant qu'élus des sociétaires, on est représentants des sociétaires, c'est-à-dire que quand on traite un dossier, on se met toujours avec cette double casquette, on essaie de voir quel est l'intérêt de la MAIF, mais quel est l'intérêt du sociétaire aussi. On essaie de, comme je dis souvent : notre rôle, c'est d'essayer de préserver l'intérêt individuel sans léser l'intérêt collectif, donc essayer de voir les deux quoi, hein, et... et du coup, ça fonctionne bien en délégation et moins bien dès qu'on sort de, de délégation, et je crois que... la MAIF, euh... en extériorisant beaucoup de services, se coupe de son fonctionnement premier qui était cette double structure qui est unique dans, dans le monde de l'assurance, qui fait la spécificité de la MAIF et qui fait cette relation particulière que les sociétaires ont avec la MAIF parce qu'ils ont quelqu'un qui les représente directement, quelqu'un qui n'a pas d'intérêt dans, dans, dans, dans l'histoire etc. Et ce matin, j'étais en, quand vous avez appelé, c'est pour ça que vous ne m'avez pas eu, j'étais en sortie avec une technicienne sur une visite de, de, de PM, donc de personne morale, donc d'association, et, et c'est vrai que les gens apprécient de rencontrer, d'avoir une technicienne et un politique entre guillemets, c'est-à-dire quelqu'un qui les représente, qui représente tous les sociétaires en même temps et d'avoir, de voir tout de suite fonctionner cette double structure avec les compléments qu'on peut apporter chacun avec nos spécificités. Ça, c'est vrai que ça... moi, je crois que ça contribue beaucoup au sentiment d'appartenance qu'ont les sociétaires ».

- **Transfert d'identification militant vers sociétaire :**

OUI

« Et ce matin, j'étais en, quand vous avez appelé, c'est pour ça que vous ne m'avez pas eu, j'étais en sortie avec une technicienne sur une visite de, de, de PM, donc de personne morale, donc d'association, et, et c'est vrai que les gens apprécient de rencontrer, d'avoir une technicienne et un politique entre guillemets, c'est-à-dire quelqu'un qui les représente, qui représente tous les sociétaires en même temps et d'avoir, de voir tout de suite fonctionner

cette double structure avec les compléments qu'on peut apporter chacun avec nos spécificités. Ça, c'est vrai que ça... moi, je crois que ça contribue beaucoup au sentiment d'appartenance qu'ont les sociétaires (...) et du coup, je pense d'abord qu'ils sont beaucoup plus sensibles à toutes les nouvelles propositions que la MAIF peut faire. Les nouveaux contrats, les choses euh..., toutes les nouveautés, ils étudient ça avec beaucoup de, de confiance, j'allais dire, ils disent : bon, ben c'est bien, si c'est la MAIF qui nous le dit, on peut y aller, on connaît, ça va, on a confiance. Dans le traitement des, des sinistres, quand ils ont un souci, etc., bon la MAIF, ils ne cherchent pas à nous estamper. On leur a déjà expliqué, si dès le départ, on leur explique que la MAIF n'a pas pour vocation de faire des bénéfices, on n'a pas d'actionnaires à rétribuer etc., que l'argent il est, c'est notre argent à nous tous et qu'il est pour nous et qu'on le gère au mieux des intérêts de tous, mais pour être sûr que chacun reçoive bien ce qu'il doit recevoir, forcément... c'est, ce sentiment d'appartenance et ce sentiment de confiance, parce que nous, on se base, c'est ce que je disais ce matin : mais monsieur, vous m'avez dit ça, moi je vous fais confiance ; mais à partir du moment où vous m'avez dit ça, ça veut dire qu'il y a, vous déclarez qu'il y a ça et ça, donc ça a ça comme conséquences ; je ne peux pas effacer ce que vous m'avez dit, moi je vous fais confiance dans un sens, mais dans l'autre, ça veut dire qu'il y a deux franchises etc., vous comprenez que ça, ça marche dans les deux sens la confiance. Donc, c'est ça aussi et, et, et euh... le nombre de fois où les gens disent : ouais, ben si c'est comme ça, si vous ne faites pas ça, bon on va partir etc. On met des, des trucs, on regarde, ils ne partent pas, évidemment, bien sûr, parce que, parce que ils sont bien, parce qu'on voit bien les enfants qui viennent etc. Donc c'est ça, je crois, le sentiment d'appartenance, c'est savoir qu'ils sont écoutés, il y a des gens qui ont les mêmes soucis qu'eux qui, qui peuvent les recevoir, qui peuvent les, et qui ont, et c'est ça qui est bien, qui ont aussi euh... une double étiquette puisqu'on est aussi mandataires du Conseil d'administration, c'est-à-dire qu'on a aussi un pouvoir, alors là aussi de plus en plus encadré, réduit etc., mais qui reste un peu un pouvoir décisionnaire, hein, alors bon autrefois, on décidait et puis c'était comme ça. Bon maintenant, il faut remplir des papiers, il faut faire remonter etc., enfin il y a toute une, un système de contrôle important qui, alors peut-être qu'il y a eu des abus, je ne sais pas les raisons qui amènent ça, toujours est-il qu'elles sont là et que c'est un peu plus pesant du point de vue d'un entre guillemets « vieux militant », en tout cas ancien, vieux c'est pire, et euh... mais qui euh... qui, qui ne choque pas les nouveaux militants, etc. Il n'y a pas de souci avec ça, je pense ».

- Envie d'aider la MAIF :

Explicitation du modèle mutualiste aux sociétaires et compensation par rapport à certains dossiers trop rapidement traités: « C'est, c'est, mais euh... ça reste, il y a, y'a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu euh... escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de, de valeurs, j'allais dire, à la double structure, à notre présence, nous qui sommes, qui sommes là pour essayer de compenser ça ».

« Oui, oui, oui, et puis les valeurs de solidarité qui... de, de mutualité, de... On a, on a tout ça à défendre, ce n'est pas..., c'est un travail de chaque instant qui est pour tout le monde pareil, qui est vrai, qui semble moins... moins vrai sans doute avec les gens qui sont des gestionnaires purs et durs, quoi, j'allais dire quelque part, sans que ce soit péjoratif hein. Les gens font ce qu'on leur demande de faire, il n'y a pas, pas de souci là-dedans ».

« Voilà, tout à fait. Chaque fois que quelqu'un vient adhérer à la MAIF, on les reçoit, on, on se présente, on leur explique ce qu'est la MAIF, là où ils mettent les pieds, quel est le mode de fonctionnement de la MAIF, etc. Et chaque fois qu'il y a un, à traiter les dossiers, il y a des litiges avec des choses hein, je vous dis ce matin j'en traitais un là, c'est clair que quand on téléphone un truc et on dit : écoutez, moi je ne travaille pas pour la MAIF, moi je suis élu des sociétaires, je représente les sociétaires, je suis à ce titre-là, c'est à ce titre-là que je vous, vous, je vous téléphone etc., les choses vont tout de suite beaucoup mieux hein, les choses, oui mais vous comprenez bien que nous en tant, je veux dire, on, après on inverse la situation, on dit : qu'est-ce que vous diriez si vous étiez à ma place, vous êtes représentant, vous êtes garant du bon fonctionnement, du niveau de nos cotisations à nous tous, qu'est-ce que vous diriez si quelqu'un se comportait comme ça ? Ah oui, bien sûr. Ben oui, vous me comprenez ».

« De garant, ouais, de, de, de, d'être en interface un peu entre... entre les sociétaires et, et la MAIF dans, dans son entité, qui pourrait être quelque chose de dépersonnalisé quoi, hein. Il faut que ça reste, je trouve, justement quelque chose de personnalisé et c'est en ça que ce, ce, ces traitements qui sont sur des plateformes etc., ça perd un peu, ça devient dépersonnalisé et c'est là que les valeurs s'effritent, j'allais dire ».

- Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information

OUI

« Le fait que ce soit une société de personnes plutôt qu'une société de capitaux, ça, ça me paraît important. Euh... la double structure, le fait que l'on soit tous dans le même bateau, on rame tous, que les cotisations, ben c'est notre argent à nous qui sert et qui sert à nous indemniser les uns, les autres. Ça, c'est important. Donc toutes les valeurs évidemment qui sont défendues derrière ça : la solidarité, la mutualité, mais ça entraîne des, des droits et des devoirs, la responsabilité hein ».

(« je... je crois que ce qui a contribué, je dis ça parce que je suis aussi délégué CAMIF, et j'ai vu aussi l'évolution de la CAMIF là dans les dix dernières années, avec les, les conséquences que l'on sait actuellement, euh... je crois que le sentiment d'appartenance à la CAMIF s'est dilué très vite parce qu'il y a eu un traitement euh... j'allais dire très commercial des choses, on a fait comme les autres, on a fait comme La Redoute, comme les 3 Suisses, comme les choses, quand on ne s'est plus distingué, on s'est noyé dans la masse et, et, et... on s'est noyé carrément, j'allais dire on a coulé du coup, hein. On a coulé parce que, parce qu'on a ouvert à tout crin, on a ouvert à tout le monde et on s'est dilué, et puis on a dilué et, et me semble-t-il, c'est un des risques que court la MAIF à vouloir, encore une fois, euh... ben vouloir toucher un maximum de personnes, etc., pour des raisons X ou Y, hein, je ne mets pas ça en cause, mais euh... le risque de perdre son âme est grand et que si les gens ne s'y retrouvent plus, il n'y a pas de raison d'être plus à la MAIF qu'ailleurs, parce que les gens, malheureusement, ils voient leur intérêt, et comme je disais tout à l'heure, l'intérêt individuel prime quand même sur l'intérêt collectif. Alors ils sont bien prêts à faire des efforts, à faire attention, à être d'accord, à dire : oui, bon ben d'accord euh... j'accepte, parce que quand on explique à des gens, ils disent : ouais, mais ça fait dix ans que j'ai 50 % de bonus et vous ne faites rien pour moi, alors que si je vais au Crédit mutuel, ils font 15 % supplémentaires, etc.

Donc euh... les gens sont sensibles, ils ont tous des enfants, des petits-enfants, etc., et ils comprennent bien ce, ce raisonnement, ils ont été jeunes, ils disent : ah oui, c'est vrai, c'est vrai, j'avais oublié, c'est bien que tu m'en reparles, etc., bon. Et ça, ça... mais j'allais dire du jour où on ne sera plus là pour le dire et où ce sera, on fera comme tout le monde par exemple, parce que pft, il n'y aura plus, il n'y aura plus de raison hein, il n'y aura plus de raison »).

Motifs de venue des militants par type de motifs de venue:

Motif 1 : Venue par cooptation ou BAO positif d'autres militants (souligné)

Motif 2 : Venue pour les valeurs, le militantisme de la MAIF ou en général (gras + souligné)

Motif 3 : Venue car envie de changement ou d'ouverture / éducation nationale (gras)

« C'est le CD qui était dans le même lycée que moi qui me l'a proposé (...) Je suppose qu'il me l'a proposé par rapport à ce qu'il connaissait de moi. Et l'engagement me satisfaisait, donc j'ai décidé d'œuvrer pour la mutuelle (...) Peut-être un profil ou une personne qui a des convictions et qui souhaitait s'investir. Je pense, c'est le profil du militant qui était recherché. Et à la période à laquelle il me l'a proposé, ça correspondait à un moment où je souhaitais m'investir ailleurs que dans l'Éducation nationale ; si ça n'avait pas été à la MAIF ça aurait été peut-être ailleurs (...) d'avoir envie de défendre des choses justes (...) Avoir un positionnement clair sur des situations précises et de défendre, alors la MAIF je ne la connaissais peut-être pas très bien, mais une fois qu'elle m'a été présentée, son modèle de fonctionnement me séduisait, bien que j'aie été sociétaire et alors que je ne connaissais pas très bien le fonctionnement, une fois qu'il m'a été présenté ce fonctionnement, il me convenait et je pensais que je pouvais... que je pouvais intervenir pour continuer à développer ce modèle-là. C'est ça qui m'a plu » (homme, 35-50 ans, DD).

⇒ Présence des 3 motifs dans son discours

« C'est par cooptation (...) mais je n'avais pas le temps (...) Et puis quelques années après (...) X m'a redemandé et là j'ai dit oui parce que je voulais avoir une occupation qui change un petit peu du lycée et... enfin je voulais un petit peu remplir mon temps de quelque chose de nouveau, relationnel et intéressant, voilà.

C'est comme ça que je suis rentrée et ça m'a plu presque tout de suite (...) J'aime bien venir ici parce que, bon la MAIF, la MAIF c'est important pour moi. Moi j'ai une partie de ma famille qui est de La Roche-sur-Yon et qui a... C'était une cousine qui était institutrice à La Roche-sur-Yon qui montait toujours la MAIF aux nues quand j'étais jeune (...) Mais en fait, bon, c'est un petit peu elle qui m'a influencée sur la MAIF, qui m'a toujours expliqué pourquoi on faisait ça et... Puis maintenant, bon maintenant je suis dedans, je le fais, je le pense moi-même. Donc, voilà ».

⇒ Présence des 3 motifs dans son discours

« Comment j'y suis parvenu : une rencontre (...) Donc, bon on avait pas mal échangé et puis c'est comme ça que... je vais dire que, qu'il m'en a parlé, qu'il en avait parlé ici et que je suis arrivé à la MAIF (...) Donc un peu le hasard d'une rencontre, mais... finalement au bout du compte, je sais que ce n'est vraiment, je ne pense pas que ce soit totalement dû au hasard quoi, parce qu'il y a quand même, enfin moi toujours, j'étais à la recherche de faire autre chose quoi. Donc... on n'aurait jamais abordé les thèmes qu'on a abordés ensemble si je n'avais pas été à la recherche ou à l'écoute ou... de vouloir faire autre chose justement ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : envie d'autre chose + BAO/cooptation**

Alors, d'abord, j'ai toujours été un peu militant en tant qu'étudiant, etc., enfin dans les mouvements un peu politiques. J'ai toujours été un peu militant dans l'âme, on va dire. Et puis là, je suis arrivé dans une période de ma carrière, je suis enseignant (...) Et, et je suis arrivé à un moment donné où je me voyais me projeter dans 20 ans en me disant : est-ce que dans 20 ans je me vois que devant mes élèves ? Donc, ça a été une première question, à laquelle la réponse a été vite trouvée. Ça a été : je ne me vois pas dans 20 ans encore que devant les élèves. Il fallait absolument que je trouve autre chose. Et peut-être aussi de se prouver qu'on a la capacité de faire autre chose qu'enseigner (...) Et puis l'opportunité s'est présentée ici, par le biais, ben, de la fille de Monsieur XX d'ailleurs, qui est un ami de ma femme.

⇒ **Présence des 3 motifs dans son discours**

« Oh, je suis un peu venu à la MAIF par hasard. Parce que j'approchais de la trentaine, ce qui situe mon âge ! (...) Et puis, il y avait un voisin en face qui est venu me chercher parce qu'il m'avait vu vivre, il me voyait m'engager dans la ville où j'habitais, il me voyait m'engager dans l'Éducation nationale. Donc, il m'a repéré. Il est venu me demander, de manière indirecte d'abord, puis plus directement la troisième fois, pour être délégué MAIF. Je ne savais pas du tout ce que c'était. J'étais très sensible à la qualité de ce qu'avaient construit les enseignants après-guerre, à la MGEN, la MAIF (...) Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants et ma femme a vite vu qu'il valait mieux dire oui à ça que de dire oui à principal. Et c'est comme ça que je suis devenu délégué départemental trois demi-journées par semaine. (...) Tu sais, a+b au carré toute ma vie, je me sens pas hein, je le sens pas hein, a+b au carré toute ma vie, je le sens pas. Donc quelque part cette ouverture, elle a été pour moi une opportunité de voir autre chose quoi. Et j'étais émerveillé et je suis toujours émerveillé.

⇒ **Présence des 3 motifs dans son discours**

« Donc je suis arrivé délégué départemental (...) en 1986, un petit peu par hasard parce que le correspondant départemental de l'époque recherchait un délégué, qu'il m'a contacté au collège où j'enseignais (...) militer à la MAIF quand on a aussi milité ailleurs d'ailleurs, c'est une ouverture phénoménale quoi, sur le monde de la relation adulte, marchande qu'on le veuille ou non, marchande, de valeur en acte aussi, au plan de la solidarité, etc., de milieux qu'on n'a pas spontanément l'occasion de rencontrer : juridiques, avocats, réparateurs auto, enfin bref, extrêmement riches ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : envie d'autre chose + BAO/cooptation**

« Alors je suis arrivé en tant que militant, tout simplement parce que je connaissais l'ancien correspondant (...) Donc il s'est rappelé, il s'est rappelé de moi quand il a fallu, quand il a cherché un militant, alors il est venu une première fois à la charge, je lui ai dit... je lui ai dit : non, dans un premier temps, mais je lui ai dit : si tu ne trouves personne, je réfléchirai, on verra ça. Effectivement, il n'a pas fait beaucoup d'efforts pour trouver quelqu'un d'autre et voilà, c'est comme ça que je suis devenu militant (...) Mais aussi parce que, bien sûr, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais, tout, le respect de la personne,

la solidarité, tout ça c'était en moi depuis le début hein. Et puis il y a une petite anecdote que je peux vous dire. J'ai toujours conservé, même sans savoir que j'allais être militant, donc à mes débuts de sociétaire, donc on l'a vu tout à l'heure, en 1964, j'étais sociétaire, j'ai toujours gardé MAIF infos qui est devenu MAIF magazine, j'ai la collection chez moi depuis... depuis que je suis sociétaire ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

Anecdote = Exemplariser

« J'ai été contacté par un ami militant. Il m'a demandé si j'étais intéressé pour faire le boulot qu'il faisait. J'ai répondu oui parce que je savais que la MAIF fonctionnait depuis longtemps. Donc, j'ai estimé que c'était... que je m'en étais « servi », entre guillemets, en tant qu'assuré et que c'était normal que je rende ce que les autres m'avaient donné, quoi ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

« J'ai débarqué dans la région parisienne et puis, c'est un délégué finalement qui m'a contacté. En fait je m'étais occupé des Francs camarades. Quand j'étais en province, je m'occupais des Francs camarades. J'ai essayé de reprendre contact un peu avec eux. Ça n'existait pas. J'ai fait connaissance de cette, de cette personne qui était délégué MAIF et qui m'a dit : eh ben, puisque t'as envie, que t'as du temps libre, viens à la MAIF, ça n'occupe pas beaucoup de temps ! C'est donc comme ça que je suis devenu délégué, quoi (...) Voilà. C'est intéressant. Puisque tu veux à tout prix, puisque tu veux militer, ben, tu as une occasion de militer qui est une occasion différente. »

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

« J'ai un de mes collègues avec qui je suis à la fac avec moi, dans le service, qui est militant MAIF à XX (...) et qui m'a un peu vanté le travail du délégué. Et je me suis penché sur ce problème-là à l'issue du fait qu'il m'en parlait régulièrement, etc. Et puis un jour j'ai postulé à la délégation la plus proche de chez moi ».

⇒ **Présence d'1 motif dans son discours : BAO/cooptation**

« Oh, je suis arrivé par hasard, je suis arrivé parce que j'ai fait euh... j'ai fait mes études avec XX militant à la MAIF (...) Et ils ont eu un souci, il a fallu qu'il leur trouve quelqu'un, alors il m'a téléphoné, il m'a dit : est-ce que ça t'intéresserait etc. Donc j'ai rencontré les militants là et je suis rentré comme ça. C'est un peu par hasard puisque habituellement, si vous voulez, le choix se fait plutôt par cooptation, hein, depuis, enfin moi je vois, depuis qu'on est rentré, moi, j'ai choisi quelqu'un, quelqu'un a choisi quelqu'un, etc. enfin, ça se fait toujours par cooptation (...) Parmi ses collègues, parmi les gens qu'il connaît, etc., enfin bon, par connaissance, ce qui permet d'avoir un certain nombre d'affinités déjà dès le départ quoi (...) Cooptation, bon on voit, on essaie de trouver des gens qui sont impliqués dans la vie, dans la vie sociale, culturelle, etc. enfin qui, qui sortent un peu de chez eux, qui partagent nos valeurs, enfin qui sont plutôt euh... qui ont plutôt l'esprit mutualiste ou qui militent ou

dans des partis politiques ou dans des associations, ou dans d'autres mutuelles (...) je le vois bien là, pour nous, là, ça fait trois fois qu'on renouvelle, trois fois qu'on voudrait une jeune femme, mais qu'on ne trouve pas parce qu'il faut une disponibilité aussi (...) Ce n'est pas évident du tout parce que euh... la MAIF est une maîtresse exigeante [rires], elle nous prend du temps, beaucoup de temps et euh... et forcément c'est vrai que des jeunes femmes ont souvent des enfants, donc d'autres occupations et... et donc on retrouve toujours, là, c'est encore un jeune homme ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

ANNEXE 10 : Compléments verbatims
spécifiques : attractivité IOP et IO des salariés

Cette annexe vise **à compléter** le texte principal avec des verbatims pertinents exprimant le lien entre les variables explicatives et à expliquer ci-dessous.

Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP par les salariés :

Impact de la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

Verbatims supplémentaires indiquant ce lien :

« Moi je dirais que c'est quand même une bonne entreprise, c'est un bel exemple, un bel exemple de comment dire... de compromis entre la structure des personnes, enfin le respect du personnel, certaines attentions quand même, voilà je dirais ça. Je dirais qu'on reste les meilleurs encore dans le soin du sociétaire, on prend soin du sociétaire, je crois qu'il y a encore beaucoup de gens qui sont dans cette démarche-là » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« Tout gravite autour du besoin de ses clients ou de ses sociétaires (...) On a une considération commerciale qui certes est en train de beaucoup évoluer, mais qui reste quand même plus proche d'une notion qui est l'accompagnement de la personne que de la vente. Et je pense que même si ce métier commercial va évoluer, l'accompagnement restera toujours devant. Ça dans la retraduction, c'est quelque chose de très fort » (Homme, <=35 ans, moins de 10 ans d'ancienneté, cadre, siège social)

« Mais la façon dont on parle du sociétaire qui n'est pas un client. Il est client dans l'absolu, mais c'est vrai qu'au niveau du dialogue et je pense encore de la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF, et une mutuelle comme la nôtre (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social)

« Et puis ce qui fait la différence quand même je trouve que c'est le sérieux du service après vente, enfin à la MAIF on assure quoi, alors que d'autres compagnies, ce n'est pas du tout la même chose. » (Femme, plus de 50 ans, plus de 30 ans ancienneté, employée, délégation départementale)

« Ce qui nous différencie, pour moi c'est la qualité de ce qu'on offre (...) La qualité de la relation aussi, parce qu'on n'est pas dans un... Enfin moi qui ai un vécu de choses ailleurs... on n'est pas dans le même traitement. (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant, délégation départementale)

« C'était AXA, Générali et anciennement UAP. Je dirais que c'était des attitudes extrêmes qu'on ne verrait pas à la MAIF, le fait de radier des gens sans les prévenir, le fait de ne pas être à l'écoute de cas particuliers (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

Impact de la dimension « pratiques de RSE » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

« La qualité de la formation (...) on voit une nette différence avec les collègues d'autres mutuelles ou carrément d'autres compagnies d'assurance » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social)

« C'est vrai que je suis arrivée ici, ce que j'ai aimé à la MAIF, c'est qu'on a vraiment une bonne formation de 3 mois et on arrive sur le plateau, on sait vraiment de quoi on parle. Après il y a d'autres entreprises où c'est vraiment : on arrive, on apprend sur le tas, enfin... Après au niveau peut-être, nous, de l'emploi en lui-même... non, enfin je trouve qu'on a quand même une bonne qualité à la MAIF au niveau de l'emploi. Ça se passe bien. Mais non, j'ai l'impression que c'est vraiment les valeurs en fait (...) Quand même quand on voit les pubs MAIF, on peut les critiquer hein, mais c'est vrai que ça reste vraiment une entreprise, je ne sais pas, avec des valeurs » (Femme, moins de 35 ans, moins 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

« Ben par rapport à l'entreprise, faut quand même pas se leurrer, enfin par rapport à beaucoup de personnes qui sont peut-être embauchées à la MAIF depuis trop longtemps pour se souvenir des conditions de travail, je pense qu'on est quand même dans une entreprise où on est cocoonés pas mal et où on est super protégés, où on a vraiment de très bonnes conditions de travail (femme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).

- De mise en œuvre d'actions internes ou externes autour du développement durable, dans ses dimensions tant sociales et sociétales (handicap, ascenseur social, actions mutualistes), qu'environnementales (papier) ou sociales et économiques (fondation, prévention); le premier

verbatim illustre clairement le lien entre engagement dans le développement durable/RSE et capacité de différenciation positive de l'image MAIF :

« Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier. Ils nous ont dit : nous, on ne travaille qu'avec des agences de com et on utilise du papier plein pot, jamais de papier recyclé, on n'est pas du tout là-dedans et ça les a vraiment impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social)

« Par exemple, au tout départ, quand on faisait du réaménagement, on avait des délégations qu'étaient pas accessibles aux handicapés. Et bien n'importe quelle autre boîte aurait tant pis, alors que nous on mettait des millions d'euros pour faire des rampes, des trucs comme ça et on communique pas là-dessus, tu vois en plus on n'en joue pas. Je trouve qu'il y a un état d'esprit affiché qui est relativement en phase avec ce qu'on vit à l'intérieur de l'entreprise » (Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Moi j'ai connu une période, par exemple, où quand la boîte s'est implantée, alors je n'ai pas connu tout à fait cette période-là, je suis arrivé un peu après, c'est quand la boîte s'est implantée sur Noron, il y avait un choix politique qui a été fait. C'est que tout le personnel des fonctions supports, (...) Tout ça c'était du personnel MAIF. C'était des personnes qui étaient intégrées dans l'entreprise en tant que personnel MAIF. Bien. Bon alors, quel intérêt ça représente. Ça représente un intérêt qu'on démontrait, on faisait la démonstration que cette entreprise avait un rôle à jouer dans la société et dans l'environnement régional, ou au moins local, voire régional. Et que pouvaient bénéficier d'une forme de sécurité d'emploi, de conditions de travail, de rémunération tout particulièrement, des catégories de personnes qui n'étaient pas nécessairement des catégories favorisées d'emblée et qui affichaient du bac+8 ou +10. Donc la MAIF ce n'était pas que réservé à élite sociale qui avait fait des études, etc. C'était aussi ouvert à d'autres (...) Là je fais référence à ce dont je parlais tout à l'heure sur la mise en place, par exemple, pour des personnes du ménage, des recherches, du courrier, du classement, du jardinage, du restaurant, etc., la mise en place de dispositifs d'accompagnement qui leur permettaient d'acquérir des connaissances se traduisant par l'obtention d'un BP assurance qu'on faisait faire par unités capitalisables, pour qu'ils ne soient pas à quelque moment que ce soit, pour pas qu'ils risquent d'être en situation d'échec. Ce n'était pas un examen mais c'était par unités capitalisables (...) ça permettait à des personnes d'obtenir des BP assurance, pour certains des BTS assurance, et après de pouvoir évoluer professionnellement vers des secteurs de l'entreprise qui relevaient du cœur de métier qu'est l'assurance » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Impact des dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

« Ben je dirais que clairement c'est que la MAIF n'est pas là pour faire du bénéfice sur les contrats d'assurance, ça c'est le fondamental qui moi va bien dans mes valeurs » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« Et pour moi la MAIF, ben ça rejoint ce que je te disais tout à l'heure, j'ai le sentiment d'une entreprise intègre et « plus honnête » que des gens comme MMA ou la MAAF ou AXA » (Homme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Je n'imaginai même pas que ce modèle social puisse exister. Je pense que la MAIF le retranscrit complètement au niveau de son organisation interne. C'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté. Il y a plein de choses. Je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

⇒ **Mais cette différenciation positive forte de la MAIF par rapport à ses concurrents est aussi en train, pour plusieurs salariés interrogés, de s'amenuiser :**

« Mais cette notion de politique finalement qui fait qu'à un moment donné on a donné **du sens** aux choses. Mais **du sens** qui n'est pas **du sens** sur l'argent bâti sur le capitalisme et autres, mais sur autre chose. Notamment, nous, notre responsabilité elle est dans le social, mais dans l'homme plus que le social (...) Mais je crois qu'il faut donner **du sens** finalement à la vie, il faut donner **du sens** à un certain nombre de choses. Je pense, enfin je ne sais pas comment on peut agir dans ce domaine-là. Mais je crois qu'il faut que **notre dimension politique d'entreprise** soit toujours présente. **Que nos militants nous chahutent et nous canardent** sur ce que nous faisons et comment nous le faisons. Ne devenons pas une société technocratique et uniquement, je dirais, à connotation un sou est un sou. Il faut faire attention à tout ça. Moi je revendique la maîtrise des frais généraux. C'est important tout ça. Mais il faut qu'on ait une autre dimension à porter **et ne pas dilapider les choses**. Il y a des choses à faire, à assembler. Mais je crois que ce sur quoi il faut s'intéresser c'est l'homme. C'est ça la seule chose intéressante. » (Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

« Globalement on est, vu notre taille, on est 4^e ou 5^e assureur, donc on aura du mal à maintenant, je pense, à aller sur un produit banalisé classique et vouloir toucher tout le monde. Je pense qu'on est trop, on part, entre guillemets, d'une organisation trop différente, donc on va... on aura du mal à atteindre cette stratégie, tout au moins on va dire à moyen terme, peut-être à long terme oui. Donc on est condamnés à se différencier. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

« Son histoire, son éthique. Son histoire, parce qu'en termes de mutuelle c'est la première, donc elle a forcément été un modèle à un moment donné. C'est peut-être moins le cas aujourd'hui, je ne sais pas. Et son éthique parce que c'est une des seules à s'y être **accrochées et à vouloir encore aujourd'hui la porter**, à vouloir aujourd'hui toujours la mettre en avant. C'est ce qui la différencie à mes yeux de façon majeure (...) Derrière le mot éthique, je mets, je vais mettre sa philosophie, je vais mettre sa philosophie, à commencer par le sociétaire au cœur de ses préoccupations (...) On a une considération commerciale qui certes est en train de beaucoup évoluer, mais qui reste quand même plus proche d'une notion qui est l'accompagnement de la personne que de la vente. Et je pense que même si ce métier commercial va évoluer, l'accompagnement restera toujours devant. Ça dans la retraduction,

c'est quelque chose de très fort » (Homme, < 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Je pense que les valeurs sont davantage respectées par rapport à nos sociétaires (par rapport à ce qu'elles sont respectées vis-à-vis des salariés), très clairement, puisque quand moi je parle à des gens externes du fait que je travaille à la MAIF, globalement les gens sont très satisfaits des services MAIF. Ils considèrent qu'on a une véritable capacité, un véritable relationnel » (Femme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« C'est une excellente question parce qu'on avait une relation qui était différente, je pense, auparavant avec la mutuelle, qui est en train de fortement se dégrader. Et la différence fondamentale c'est qu'on, ou moi ou n'importe quel collaborateur, en tout cas ce que je ressens ici, on est rentré dans un système équivalent aux autres et qu'on ne ressent plus de différence. On n'a pas le sentiment aujourd'hui que, ben que la MAIF soit différente des autres. Nous on le ressent, les sociétaires nous le disent, et voilà. Donc on est rentré dans un système où cultiver notre différence... (...) Donc toutes ces choses-là font qu'on reste attachés à l'entreprise oui, parce qu'on n'a jamais été dans du business pur quoi, contrairement à d'autres, même si aujourd'hui on en prend le chemin. » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation départementale).

« Et puis derrière nous on a quand même des valeurs (...) C'est vrai que je fais partie des gens qui y croient encore. Et c'est vrai que... Malheureusement de plus en plus de collègues n'y croient plus. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, employé, délégation départementale).

Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des salariés :

=> Tous les verbatims pertinents sont intégrés dans le corps du texte principal

Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification ambivalente des salariés :

=> A compléter

ANNEXE 11 : Verbatims partie prenante

« salariés »

Identification organisationnelle des salariés :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

Pratiques mutualistes + pratiques RSE (social et GRH (possibilité d’avoir une formation diplômante et un poste de chargé de projet suite à cette formation, donc une évolution de carrière positive) + éthique dans métier d’assureur

« *Esprit d’entreprise* », « *militants* », « *social* », « *esprit mutualiste* », « *situation très humaine* », « *Et puis aux contrats, à la qualité des contrats, à la qualité de la gestion de sinistres (...) Beaucoup plus sincère, si c’est marqué dans le contrat on paie* »

« *La qualité de la formation (...) on voit une nette différence avec les collègues d’autres mutuelles ou carrément d’autres compagnies d’assurance* ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

« *Ce qui m’a plu, c’est l’esprit d’entreprise auquel j’ai adhéré assez rapidement. Ben avec les militants et puis le social* ».

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« *On a une bonne image de marque* ».

Fréquence « on, nos, nous, notre » : 34 fois

Implication sans identification : affective, normative, calculée : NON

Comportements associés à l’identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d’info**

Implication affective (fierté) : oui, partielle

« *Oui, oui je le dis facilement (qu’elle travaille à la MAIF), on a une bonne image de marque* ».

« Je ressens partiellement un sentiment de fierté parce qu'à mon âge, presque 40 ans, je me rappelle je me suis aussi détachée. Je ne viens plus au travail que pour, enfin que à fond MAIF, maintenant je viens au travail pour bien travailler, mais si après cette formation j'avais été embauchée ailleurs, j'aurais ce même esprit de bien travailler (...) Je suis fière mais ça, ça n'est qu'une partie, ça n'est qu'un pan de ma vie »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Oh oui, oh oui, j'aimerais bien que mes enfants travaillent et soient assurés à la MAIF. Bien sûr ça dépend à quel poste ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**
Pas d'information

Identification ambivalente :

OUI sur le fait qu'il y ait du harcèlement moral de salariés avec un éloignement de la Direction qui ne peut pas contrôler ce qui se passe dans le réseau :

« Et ce qui m'a moins plu, les dix dernières années, c'est l'éloignement par rapport à Niort, c'est-à-dire que Niort, les personnes, la direction ne savent pas forcément ce qui se passe dans les entités et il peut y avoir du harcèlement. J'ai vécu des choses pas forcément faciles dans une délégation et je sais que ça continue, et ça je trouve ça dommage. Une entreprise qui est si humaine dans certains côtés, dans certains services elle peut être aussi inhumaine ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI, valeurs + pratiques RSE : GRH et responsabilité/client + éthique métier d'assureur
Valeurs : « J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

« Ben je dirais que clairement c'est que la MAIF n'est pas là pour faire du bénéfice sur les contrats d'assurance, ça c'est le fondamental qui moi va bien dans mes valeurs ».

GRH : « Moi je vais relativiser les choses en disant que quelque part je trouve que j'ai de la chance, parce que je suis arrivé dans une entreprise qui est saine, qui a quand même des acquis sociaux, qui, malgré tous les bémols que je peux mettre, donne pas dans les travers des

grandes entreprises multinationales (...) On a des grilles de salaire encore aujourd'hui, peut-être que demain y en aura plus, on a quand même une protection sociale, on a quand même un comité d'entreprise où il y a beaucoup de choses ».

Responsabilité vis-à-vis du sociétaire (éthique métier d'assureur + pratique RSE) : « Pour moi c'est ce qui la différencie tout d'abord et puis en deuxième lieu, c'est qu'à mes yeux encore y a la primauté de l'intérêt du sociétaire dans la plupart des cas et donc je pense que ça ça impacte ça ».

« Moi je dirais que c'est quand même une bonne entreprise, c'est un bel exemple, un bel exemple de comment dire... de compromis entre la structure des personnes, enfin le respect du personnel, certaines attentions quand même, voilà je dirais ça. Je dirais qu'on reste les meilleurs encore dans le soin du sociétaire, on prend soin du sociétaire, je crois qu'il y a encore beaucoup de gens qui sont dans cette démarche-là. Par contre ce que je pressens, mais ça c'est l'histoire qui le dira, c'est qu'on en est dans un fort renouvellement des cadres dirigeants ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI calculée

« Non, je ne dirais pas que j'ai de la fierté à être salarié, je dirais même que sur la région niortaise, j'ai pas envie de m'en vanter. Pourquoi ? Parce que j'ai quand même le sentiment à côté de ceux qui ont pas la chance d'être dans une structure malgré tout relativement bienveillante, j'ai quand même un privilège, privilège d'y être ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

« Moi je vais relativiser les choses en disant que quelque part je trouve que j'ai de la chance, parce que je suis arrivé dans une entreprise qui est saine, qui a quand même des acquis sociaux, qui, malgré tous les bémols que je peux mettre, donne pas dans les travers des grandes entreprises multinationales. Je pense que de ce point de vue là, c'est une chance, c'est clair. Alors évidemment si tu regardes à travers l'échelle MAIF, tu vas pointer du doigt qu'il y a quand même des trucs qui sont un peu déconnants, que ceci, cela. Mais bon malgré tout moi j'ai quand même envie de dire que j'ai de la chance, même si mes conditions de travail se sont dégradées, même si mon rapport au travail reste un peu perfectible et même si j'ai souhaité évoluer et si ça a pas pu fonctionner ».

« Moi je... quelque part je me vanterai pas, c'est pour ça que je veux pas trop crier sur les toits que je travaille à la MAIF parce que parfois y a des choses qui sont en contradiction et je pense qui sont pas du tout raisonnables par rapport aux valeurs mises en avant. L'exemplarité c'est aussi ça. C'est pas faire faire signer 1000 € au directeur parce que t'as besoin de 10 postes téléphoniques, parce que t'es en rupture de stock, c'est vraiment des gros trucs ben faut regarder à la dépense aussi sur des choses raisonnables ».

« Moi j'ai connu l'époque où le directeur (...) bon ben c'étaient des gens (...) qui avaient des valeurs, on sentait qu'ils étaient attachés à des valeurs tant à l'extérieur qu'en interne. Tu vois ils étaient pas prêts à céder le pas à la dérive consumériste, à la pression extérieure aussi bien au plan social aussi hein, en interne. Et je pense aussi ce qui risque de se passer c'est que l'arrivée de sang neuf qui me paraît nécessaire, je crois qu'il faut que la MAIF prenne garde de ne pas perdre ses vraies valeurs là-dessus. Je sais pas si on n'est pas en train de les perdre à cause de ça. Bien sûr y a le monde qui change, on n'est plus en 1934 etc ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI

Ascenseur social (pratiques de RSE) + valeurs (pratiques mutualistes) + éthique dans métier d'assureur (pas sur qualité de contrats qui s'est banalisée, mais sur gestion de sinistres, même

si pour elle c'est en train de disparaître par contre la MAIF est toujours très bonne dans l'accompagnement en cas de sinistre)

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Oui je l'ai, parce que je suis fière de dire que j'appartiens, à l'extérieur je suis fière de dire que j'appartiens à une boîte qui a été très bien pour moi quoi, et malgré tout, je ne perds, tu vois c'est terrible parce que je ne fais pas de deuil, c'est-à-dire que je n'arrive pas à me dire que cette boîte, elle ne reviendra pas à ses fondamentaux. Je n'y arrive pas. Je ne peux pas m'empêcher de penser qu'un jour, il y a quelqu'un qui va me dire, qui va venir et dire : nom de dieu, il faut qu'on retrouve nos fondamentaux. Voilà... malgré tout, je ne peux pas m'empêcher d'y croire ».

« Non, j'aurais vraiment envie de dire à mes gosses : allez-y parce que c'est une bonne boîte, allez-y, mais restez, restez dans une relation de travail, c'est pas la famille, je le dirais plus aujourd'hui c'est la famille.

Alors qu'avant c'est ce que tu disais ?

Oui. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Alors ma relation avec la MAIF, elle est bien trop affective, bien trop affective par ce passé (...) Et bien je pense que la jeunesse aujourd'hui XXX c'est que je pense qu'elle a la capacité à avoir une relation froide avec son employeur. C'est une relation froide, c'est un contrat, on travaille, ça n'empêche pas qu'on s'aime bien ou qu'on s'aime pas bien avec les collègues etc., mais on a une relation froide. Alors que moi je ne suis pas du tout dans une relation froide avec la MAIF, je suis dans une relation passionnelle. Je l'aime et elle me déçoit. Je l'aime très fort parce que, par tout ce que je t'ai décrit juste avant et elle me déçoit parce je trouve qu'elle perd beaucoup de choses, elle perd de ses valeurs, elle perd de l'écoute à l'autre, elle perd des fondamentaux, elle est trop tournée vers les résultats, trop tournée vers l'argent... On oublie le capital humain. Enfin dans le discours, dans le discours on le sait, on le dit, mais les actes ne le démontrent pas »

« Oui je l'ai, parce que je suis fière de dire que j'appartiens, à l'extérieur je suis fière de dire que j'appartiens à une boîte qui a été très bien pour moi quoi, et malgré tout, je ne perds, tu vois c'est terrible parce que je ne fais pas de deuil, c'est-à-dire que je n'arrive pas à me dire que cette boîte, elle ne reviendra pas à ses fondamentaux. Je n'y arrive pas. Je ne peux pas m'empêcher de penser qu'un jour, il y a quelqu'un qui va me dire, qui va venir et dire : nom de dieu, il faut qu'on retrouve nos fondamentaux. Voilà... malgré tout, je ne peux pas m'empêcher d'y croire ».

« C'est plus ça oui, c'est je me dis : c'est pas possible, cette belle histoire, elle peut pas s'arrêter comme ça, c'est pas possible. Donc je ne peux pas m'empêcher de penser XXX moi

que j'estime moi XXXX que c'est un accident de parcours quoi, qu'à un moment donné on va se réveiller. »

« Je ne sais pas dire ça. En tout cas, tu sais la déception, ça fait mal, tu prends des coups XXX »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Souhait que ses enfants travaillent à la MAIF : *« Alors je... je leur dirais : vous pouvez aller travailler à la MAIF, mais restez dans une relation froide employeur-employé ».*

« Non, je leur dirais : restez objectifs et prudents. Et je leur demanderais de se faire leur propre opinion. Tu vois, j'ai autour de moi des jeunes, j'ai un jeune collègue qui a été pris il y a 2 ans, 3 ans XXX il n'a pas du tout le même rapport au travail, qu'il soit à la MAIF, mais demain si on lui propose quelque chose, il ira ailleurs, cela ne leur pose pas de problème. Ils sont dans un vrai rapport à contrat, dans un vrai contrat, du donnant-donnant, on a négocié quelque chose, je te donne ce que j'ai à te donner, tu me donnes ce que j'ai à recevoir et ils sont vachement mieux du coup ».

« Non, j'aurais vraiment envie de dire à mes gosses : allez-y parce que c'est une bonne boîte, allez-y, mais restez, restez dans une relation de travail, c'est pas la famille, je le dirais plus aujourd'hui c'est la famille.

Alors qu'avant c'est ce que tu disais ?

Oui ».

« Et pour toi globalement, tu dirais que les gens dans l'entreprise sont militants, croient aux valeurs, croient à tout ça ou... qu'ils sont en majorité, en grande masse...

*Je ferais déjà une différence entre les gens du réseau et puis les autres. En grosse grosse masse dans le réseau, je pense qu'ils le sont. Ailleurs... il y en a une partie, mais pas tous. Il y en a, je dirais moins de la moitié (...) **Qui croient vraiment aux valeurs et qui dans leur quotidien l'appliquent ...** Je dirais 30 % (...) Tu sais quand on est dans le réseau, on peut pas faire autrement qu'être militant, je ne le crois pas, quand on est salarié, on peut pas, on peut pas, on est tellement, tellement dans une espèce de bain là avec les militants, avec l'envie de se décarcasser pour les sociétaires. Je crois que tu ne peux pas être dans le réseau et ne pas militer. Cela ne me paraît pas possible. **D'accord.** Et je crois que les gens qui n'auraient pas cet état d'esprit, je ne sais pas s'ils pourraient rester. Tu vois je pense qu'à un moment donné, ils seraient très très malheureux et donc je pense que ça les contraindrait à trouver des XXX Tu l'as vécu toi à titre personnel, à un moment donné, quand c'est trop fort, trop au-delà de ce que tu peux accepter, il faut que tu t'en ailles. T'as pas le choix (...) **Le fait que des salariés qui ne soient pas sociétaires par exemple, ça te choque ?** Ça dépend du contexte. Si c'est par principe, oui ».*

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

« Alors ma relation avec la MAIF, elle est bien trop affective, bien trop affective par ce passé (...) Et bien je pense que la jeunesse aujourd'hui XXX c'est que je pense qu'elle a la capacité à avoir une relation froide avec son employeur. C'est une relation froide, c'est un contrat, on travaille, ça n'empêche pas qu'on s'aime bien ou qu'on s'aime pas bien avec les collègues etc., mais on a une relation froide. Alors que moi je ne suis pas du tout dans une relation froide avec la MAIF, je suis dans une relation passionnelle. Je l'aime et elle me déçoit. Je l'aime très fort parce que, par tout ce que je t'ai décrit juste avant et elle me déçoit parce je trouve qu'elle perd beaucoup de choses, elle perd de ses valeurs, elle perd de l'écoute à l'autre, elle perd des fondamentaux, elle est trop tournée vers les résultats, trop tournée vers l'argent... On oublie le capital humain. Enfin dans le discours, dans le discours on le sait, on le dit, mais les actes ne le démontrent pas »

« Alors je vais te parler, par exemple, de la charte de mobilité. Quand on lit les règles de la charte de mobilité, on dit c'est fait pour le salarié, c'est fait pour qu'il prenne en charge sa carrière, pour qu'il puisse postuler à tous les postes etc., et puis en fait, derrière, il y a plein de coups bas, plein de coups bas et ça ne marche pas. Le discours n'est pas du tout en phase avec XXX. Je parle des RRH parce que c'est ce qui me frappe le plus. Quand j'écoute des gens combien ils sont déçus par quelque chose auquel ils croient et puis finalement ça ne tient pas forcément la route. Alors, il faut que je nuance parce que c'est quand même fortement lié à la personnalité des gens qui sont décideurs. Je vais citer des noms, de toute façon, quelqu'un comme XXX (ancienne DRH) tu vois ce que je veux dire, elle a un profil qui ne correspond pas du tout aux valeurs prônées par la MAIF. Et elle n'a pas été recrutée par hasard, si on a choisi de recruter cette personne-là pour justement ses capacités de froideur, de rigueur, de cadrage etc., c'est justement pour ne pas reproduire ce qui se reproduisait avant, on était trop dans l'affect. C'est un choix qui a été fait, ce n'est pas logique, en tout cas pour moi il me montre que on n'est plus en phase avec ce que l'on affiche. On a un discours affiché à l'extérieur, la campagne de com le montre... je vais reprendre... sur l'arbre des valeurs quoi, la solidarité, l'écoute humaine, l'entraide. Ben autant je pense que ça compte pour les sociétaires, encore que, encore que, à la limite XXXXX Je ne dis pas qu'on n'a pas de bonnes conditions de travail, ça n'a rien à voir, c'est la façon dont on traite les personnes au niveau humain qui me pose un problème. Après si tu regardes les choses froidement, on est plutôt bien payés, on a plutôt des conditions de travail qui sont pas trop mal même si quelquefois on a pas un grand bureau, bon on a des avantages sociaux qui sont pas neutres, on est dans le froid, qu'est-ce qui vient ? Après moi je parle du traitement de l'humain, de la façon dont on prend en charge l'être humain qui à travers sa carrière peut se poser des questions, être parfois en difficulté, avoir des difficultés diverses et variées de... santé, de passage à vide, que sais-je encore, et bien je trouve que là on n'est pas bons, on n'est vraiment pas bons ».

« Exactement, avec ce qui me marque et que je dis chaque fois qu'on a des enquêtes de com notamment, c'est ce décalage entre le discours et les valeurs mises en avant, les discours, les beaux textes etc. et ce que l'on peut regarder au quotidien, ce que l'on regarde au quotidien, y compris chez les collègues du réseau, des délégations, etc. et je trouve assez peu de respect, assez peu de reconnaissance, assez peu de retour, de... ces gens-là qui sont tellement les mains dans le cambouis quoi.

Et après quand je regarde plus haut, non j'aime pas les gens, peut-être à part quelques personnes chez les politiques, des gens comme Dominique Mahé, des purs quoi... Dominique Thys, des gens comme ça qui sont XXX regarder tout ça. Au niveau directeurs... j'ai deux-trois expériences que je peux même pas partager parce que c'est XXX, ils s'en foutent quoi, ils s'en foutent, ils sont dans le froid XXX.

Donc pour toi, il y a une erreur de recrutement à la base.

En tout cas, ça dépend de ce qu'on veut faire. Soit on veut faire de la MAIF quelque chose dans le froid comme toutes les autres boîtes maintenant, il faut le dire les règles du jeu, faut le dire, il faut pas à côté avoir le discours hyper chaleureux »

« Alors retournons à nos fondamentaux, retournons à nos fondamentaux ! On se trompe là, on est en train de prendre un chemin qui n'est pas le nôtre ou alors on arrête de dire ça, on arrête de dire un certain nombre de choses...

Complètement, on fait un choix à un moment, si on va dans assureur militant, on va jusqu'au bout...

On n'est pas, comment dire, on n'est pas un imposteur quoi, on ne peut pas être un imposteur quand on a été la MAIF, c'est pas possible. A un moment donné, il faut dire non ».

« Et bien je ferais un grand trait sur la démarche projets, ça je la supprimerais, je recentrerais l'intégralité des forces sur le réseau et quand j'aurais bien calé mon réseau, j'aurais donné ce que j'ai à leur donner, les rémunérations, les conditions de travail, les produits adaptés, parce que les produits aujourd'hui c'est plus ça, les cotisations adaptées, et bien seulement après je commencerais à regarder comment je peux faire bouger les choses avec les projets, pas l'inverse, pas l'inverse. Fonder, consolider les bases, consolider les fondamentaux avant d'aller inventer des tas de trucs, tu sais des projets, y en a, y en a, y en a, tu en vois sans doute toi aussi, tous les ans les uns, les autres...

Pas forcément cohérents...

Non, pas de vue d'ensemble, des choses qui reposent beaucoup sur l'ego des uns et des autres...

Absolument. En fait il faut rebétonner les fondamentaux pour..., pour moi c'est cela aujourd'hui, on a oublié ça, c'est trop loin, c'est trop loin de, c'est trop gros aussi, les gens sont trop loin de ça, je pense que..., c'est le réseau qui fait rentrer les sous dans la boîte, on a parlé des... pas des placements mais le réseau fait rentrer les sous dans la boîte et quand je vois cette..., et j'en fais partie, quand je vois cette masse d'argent qui est consacrée à des gros salaires et que ça, c'est pompé sur les cotisations des sociétaires, c'est pompé par les projets, c'est pompé par XXX, j'avoue que c'est... Retournons à nos fondamentaux, bétonnons bien nos fondamentaux, redonnons la force qu'il a perdue, redonnons-lui du courage, redonnons-lui la foi. Et puis après on pourra peut-être quand même construire autre chose.

Est-ce que tu penses que le réseau perd vraiment, perd l'engagement et perd la foi ?

La foi oui, l'engagement ils sont bien...

Mais ils n'aiment pas forcément l'entreprise ?

Non, non, enfin ils sont très... si... la marque, l'image, c'est pas bon, je cherche mes mots, le cœur, le cœur même, le cœur de la MAIF il est XXX, mais tout ce qu'il y a autour une croix dessus, ils le disent souvent : XXX on est délaissés, ils rigolent quand ils voient les nombreuses offres de chargés de projets, de responsables de projets, ça les fait marrer. Vraiment ils sont, XXX Ils sont désabusés ».

Identification neutre ou absence d'identification

Désidentification :

Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI valeurs, intégrité (pratiques mutualistes), valeurs en phase avec les pratiques + pratiques RSE (personnes handicapées, catégories vulnérables, prévention, et conditions de travail GRH salaire, temps libre etc..) + éthique dans le métier d'assureur (honnêteté, sincérité, gestion des sinistres)

« En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes, parce qu'on peut parler d'assurance ou de sinistres, de trucs qui se sont passés, et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant ».

« Par exemple, au tout départ, quand on faisait du réaménagement, on avait des délégations qu'étaient pas accessibles aux handicapés. Et bien n'importe quelle autre boîte aurait tant pis, alors que nous on mettait des millions d'euros pour faire des rampes, des trucs comme ça et on communique pas là-dessus, tu vois en plus on n'en joue pas. Je trouve qu'il y a un état d'esprit affiché qui est relativement en phase avec ce qu'on vit à l'intérieur de l'entreprise ».

« Ouais je pense que c'est une mutuelle qui est un peu à part, enfin qui est déjà à part en tant que mutuelle au sein des autres mutuelles, mais en plus qu'est encore plus à part quand on met Groupama, AXA, maintenant ceux qui font de la bancassurance, c'est pas du tout... »

« Et pour moi la MAIF, ben ça rejoint ce que je te disais tout à l'heure, j'ai le sentiment d'une entreprise intègre et « plus honnête » que des gens comme MMA ou la MAAF ou AXA ».

Le développement durable est arrivé tout seul au moment de parler de la signature assureur militant.

Pour lui, « assureur militant » évoque quelque chose de négatif : Militant est synonyme de grèves et il n'est pas du tout militant, engagé pour une cause, ça n'est pas sa nature. Mais militant peut aussi vouloir dire « valeur » et il s'en est rendu compte en parlant et, dans ce sens, c'est beaucoup mieux pour lui...il requalifierait militant par éthique et pour lui c'est cela qui différencie la MAIF des autres assureurs (il positionne la MAIF avec la MACIF et la MATMUT) => La MAIF (comme la MACIF et la MATMUT) sont beaucoup plus intègres, sincères pour lui que la MAAF qui pourtant appartient aussi au GEMA mais fait beaucoup d'entrées et de sorties de sociétaires car ils ne traitent pas les sociétaires de la même façon qu'à la MAIF. La MAIF est aussi différente dans le règlement des sinistres, il a eu un sinistre RAQVAM récemment et on ne lui a posé aucune question pour le rembourser, juste quelques photos et il a été très bien remboursé. Différent aussi car la MAIF est honnête, quand les tarifications sont revues et que les sociétaires ont payé trop cher, on les rembourse alors que d'autres assureurs auraient laissé faire pour gagner plus d'argent.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI

« En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes, parce qu'on peut parler d'assurance ou de sinistres, de trucs qui se sont passés, et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils

veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant ».

« Je dis on, oui, c'est mieux (...) Oui tout à fait, je me sens appartenir à l'entreprise »

Il emploie plutôt le terme « on ou nous » que « je ».

Il a un sentiment d'appartenance

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective (mais modéré, la fierté est vue par ce salarié principalement au sens « sentiment d'appartenance »)

« Si quelque part, ouais ouais, je suis fier d'être salarié à la MAIF »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Recommandation de la MAIF à des proches (sociétaires potentiels) du fait des valeurs qu'elle prône et qu'elle met en actes: « En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes, parce qu'on peut parler d'assurance ou de sinistres, de trucs qui se sont passés, et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant ».

Recommandation à ses enfants : « Ouais mais, ouais, ouais ouais, pourquoi pas, mais je me suis pas encore projeté... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI

Quand on critique la MAIF il ne se sent pas offusqué mais il cherche à la défendre. « non non la MAIF n'est quand même pas pour moi la mère nourricière ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI

Il serait heureux de passer le reste de sa carrière à la MAIF parce que c'est une bonne entreprise, pour les congés c'est génial car il voyage beaucoup pour les week-end et les temps libres et pour les avantages sociaux. Il avait été contacté par d'autres entreprises pour travailler chez elles mais les conditions sociales étaient beaucoup moins bonnes et il a refusé. Il a juste failli partir il y a deux ans à cause du fait que la MAIF est à Niort et qu'il n'aime pas cette ville et voulait vivre au bord de la mer ; finalement il est resté, habite à La Rochelle et fait les allers retours tous les jours.

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**
Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui mais effritement de l'aspect militant en 20 ans : valeurs/militantisme/pratiques mutualistes ; éthique dans le métier d'assureur + pratiques RSE (notamment GRH : évolution de carrière)

« Oui, y a 20 ans c'était pour moi vraiment une entreprise militante, aujourd'hui l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter je pense, c'est vrai ou c'est pas vrai j'en sais rien mais c'est mon impression, l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter au fil du temps, et je sais pas si c'est le regret ou la crainte tu vois sous-jacente... »

« Alors je l'ai ramené à mon cas personnel et à mon évolution etc. donc pas de facteurs d'insatisfaction. Oui ça peut être un sujet d'inquiétude oui effectivement, sujet d'inquiétude quant à la pérennité de l'entreprise. Si on se banalise, on est un produit lambda comparé à d'autres produits lambdas et quel avenir pour la MAIF, ben il est pas forcément plus rose que celui d'une autre structure non militante. Je pense qu'on a tout intérêt à se démarquer et à affirmer nos valeurs face à la poussée de la concurrence qui n'hésite pas aussi à utiliser des valeurs qui sont les nôtres pour se mettre en avant. **Comme quelle valeur par exemple ?** Le développement durable par exemple, c'est quelque chose qu'aujourd'hui il est de bon ton d'afficher ».

Ethique dans le métier d'assureur : « Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui (...) Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui (...) Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui affective :

« Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui (...) Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Conseiller à ses enfants de travailler à la MAIF : « Je conseillerais à mes enfants de travailler, mes enfants sont encore jeunes et loin de..., enfin jeunes, j'ai une fille qui a 15 ans donc le monde du travail ça peut arriver vite. Oui oui même si je suis peut-être moins confiant aujourd'hui dans disons la pérennité de la mutuelle sous cette forme-là ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI : « Un peu vivement sans doute... oui, mais je ne me suis pas retrouvé dans cette situation. Je me suis trouvé dans la situation où on me rapportait des exemples de règlements de dossiers qui n'étaient pas favorables à l'image de marque MAIF et pas conformes à ce qu'on véhicule. Donc là j'ai eu l'occasion d'intervenir un peu vivement parce que ce qu'on rapportait là c'était pas possible quoi, y avait des XXX d'accord c'est possible... qu'il y ait ce sentiment-là mais j'ai plutôt tendance à venir au secours parce que c'est sur des discussions plutôt techniques dans ce cas-là. Mais sur l'image, je me suis jamais trouvé confronté mais je crois que j'essaierais de défendre l'image quand même de l'entreprise ou bien sûr ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI : « Je l'espère (finir sa carrière à la MAIF). J'espère oui parce que je suis bien ici encore une fois, je suis pas sûr de trouver l'équivalent, je suis même sûr du contraire, trouver l'équivalent ailleurs, voilà ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Oui faiblement sur l'aspect « effritement de l'aspect militant en 20 ans » :

« Oui, y a 20 ans c'était pour moi vraiment une entreprise militante, aujourd'hui l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter je pense, c'est vrai ou c'est pas vrai j'en sais rien mais c'est mon impression, l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter au fil du temps, et je sais pas si c'est le regret ou la crainte tu vois sous-jacente... »

Et si je te demandais aujourd'hui est-ce que tu es fier d'être salarié à la MAIF ?

Oui, oui moi je n'ai pas de motif de ne pas l'être.

Même aujourd'hui encore avec l'évolution de la situation, c'est pas un sentiment qui s'est effrité dans le temps ou...

Non non, je le vois peut-être différemment, pourquoi est-ce que je le vois différemment, non non. Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui.

Et quand tu parles de l'entreprise, tu as plutôt tendance à dire je ou nous ou on ?

Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion.

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI : pratiques mutualistes ; pratiques RSE (tous les engagements DD en général + pratiques GRH conditions de travail) ; Ethique dans métier d'assureur (qualité contrats et gestion des sinistres)

Pratiques mutualistes : « l'esprit mutualiste auquel j'adhère complètement », « donc je suis très sensible à... ben en l'occurrence au développement durable, à tous les projets qui sont en périphérie »

« Alors pour moi ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est forcément ben l'esprit mutualiste (qui distingue la MAIF), enfin les valeurs parce que je sais qu'elles sont complètement mises en place à côté, et j'ai pas conscience de ce que les autres font sur le même plan. C'est-à-dire que si tu me parles de la MATMUT, d'AXA, de la GMF, ils ont peut-être des engagements financiers dans, je sais pas moi, dans des actions humanitaires ou je ne sais quoi, sauf qu'on n'en a pas vent et pour moi c'est tellement important que on se distingue, pour moi c'est vraiment très très, c'est une grosse grosse valeur voilà. Pour moi c'est un atout indéniable ».

Pratiques RSE « On va parler du salaire, du cadre dans lequel on vit que ce soit ici ou que ce soit en délégation, j'ai toujours trouvé d'ailleurs qu'on avait de la chance. Quand on discute avec les gens autour de nous, on se rend compte qu'on est dans de très bonnes conditions de travail (...) Au niveau..., je dirais au niveau des moyens qui nous sont donnés, on est dans des locaux agréables, on est avec des conditions de travail qui sont tout à fait acceptables. Je mets un petit bémol parce que si j'ai quitté le CSAT, c'est du fait du changement des conditions de travail avec les horaires, les contraintes et... »

Ethique dans métier d'assureur : « Après je dirais qu'au niveau de la qualité des contrats, ben ça fait suffisamment longtemps que je les pratique pour être persuadée que y a de la qualité, enfin voilà j'ai pas l'impression qu'on entourloupe du tout les sociétés, j'ai jamais eu le sentiment d'avoir à mentir pour leur vendre un truc, ce qui est important quand même ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Ah oui parce que... y a encore... y a encore des gardiens du temple, y a encore pour moi l'esprit mutualiste auquel j'adhère complètement »

« Alors dans tout ce que la MAIF fait autour, donc je suis très sensible à... ben en l'occurrence au développement durable, à tous les projets qui sont en périphérie et puis je me dis qu'il y a encore pas mal d'anciens ici qui ont encore des convictions, même si les choses, même auprès des anciens quelquefois, l'évolution du métier, l'évolution de la vie fait que les gens y croient plus ou moins des fois, mais non non on trouve encore ici cet esprit qui me plaisait tant ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI :

« Oui parce que je dis facilement on, je vais pas dire nous mais si on a mis en place tel contrat, donc automatiquement je m'associe à l'entreprise, si si plus que je, parce que je ça va vraiment être dans une activité concrète qui m'est personnelle parce que j'ai fait quelque chose, mais sinon je dis soit la MAIF, soit on, les deux. Mais je me sens, je me sens y appartenir quoi complètement »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« On trouve encore ici cet esprit qui me plaisait tant ».

« Oui, mais c'est tout à fait le colloque (elle parle du colloque géographes assureurs organisé par la MAIF sur les risques climatiques) dans lequel je suis fière qu'on soit engagés parce que j'ai commencé à..., j'avais un rapport sur le colloque à venir et j'ai commencé à chercher sur Internet le nom des participants, c'est vachement impressionnant. Alors là par contre, ben personne n'est au courant de ça. Je trouve qu'on peut en tirer une grande fierté parce que c'est énorme, parce que ça répond à une actualité d'aujourd'hui et même en interne, on n'est pas au courant ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Ouais ouais... ben mal (si on lui critique la MAIF, notamment sur son éthique, elle réagirait)! (...) si c'est sur l'éthique, je vais avoir tout de suite envie de parler de tout ce qu'on fait à côté, parce que j'ai pas connaissance de ce que font les autres alors je suis peut-être pas... c'est peut-être pas juste ma vision des choses mais le fait de savoir que la MAIF fait tout ça, j'ai l'impression qu'on est les seuls à le faire quoi, s'être engagés dans tous ces domaines à côté et puis gestion de sinistres, j'ai envie d'argumenter, d'ailleurs ça m'arrive de le faire en disant qu'on peut jamais avoir un taux de satisfaction total, mais j'admets qu'il

*puisse y avoir... j'admets tout à fait qu'il puisse y avoir des personnes insatisfaites hein (...)
Disons que j'essaie de la défendre sans forcément dire qu'il a tort, il a pas forcément tort de ne pas être content ».*

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI (mais relative) :

« Aujourd'hui ça me paraît pas impossible, ouais (de passer le reste de sa carrière à la MAIF) (...) Y a quelque temps j'aurais dit sans doute non parce que j'avais envie de voir d'autres horizons ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI : Pratique RSE (dimension GRH conditions de travail ; climat et relation DG salariés et sociétaires, communications RSE) + et surtout éthique dans métier d'assureur (bon assureur, bons contrats, bonne gestion de sinistre honnête)

« Moi j'ai toujours été dans des grosses entreprises et dans le monde de l'assurance, donc j'ai toujours été, entre guillemets, « privilégié » puisque la convention de l'assurance, la convention collective des assurances a toujours été favorable aux salariés, par rapport au nombre de jours de congés, au nombre de semaines de congés. C'était le cas à la BNP. Ça a été le cas quand je suis arrivé à la MAIF. C'était encore mieux à la MAIF (...) Moi, ça fait quatre ans que je suis ici, je suis tellement conscient, je parlais de privilège tout à l'heure, je crois que le mot est assez juste. D'ailleurs on pourra revenir dessus quand après on parle de société capitaliste, parce que finalement la notion de privilège est assez liée à ça et je pense qu'à la MAIF les privilèges sont énormes. Donc je suis très conscient des avantages en tout cas qu'on a à la MAIF en tant que salarié, du fait je parlais des congés, du fait de la rémunération, du fait des conditions de travail, du site, enfin bref, de l'ensemble de ce qu'est aujourd'hui la MAIF et de la façon, enfin bref. Je suis conscient de ça, donc moi je, je n'ai rien de négatif à dire. (...) Enfin, on est quand même dans des conditions de travail qui sont excellentes. Alors, peut-être est-ce que tout le monde ne s'en rend pas toujours compte. Je crois qu'il y a des gens aussi qui ont toujours été là, ils ne se rendent pas compte de ce qu'est le monde du travail à l'extérieur. Moi je n'en fais pas partie et je pense que je n'ai aucune raison de me plaindre ».

« J'ai peut-être moins affaire avec le côté mutualiste de la société, avec tout ce qu'on va aborder tout à l'heure, enfin le développement durable. Moi je suis dans le concret de projets, les difficultés qu'ont les projets à avancer aujourd'hui à la MAIF, comme je l'étais à la BNP, et en ce sens ça ne change pas grand-chose (...) Maintenant c'est vrai, je vois

que le climat dans lequel j'évolue est quand même un peu différent. C'est vrai, ne serait-ce qu'en termes de communication, ne serait-ce que ce que j'entends ou de ce que je vois des communications qui sont faites par la direction générale, de la relation que la direction générale a avec ses salariés, avec ses sociétaires, la façon qu'elle a de les considérer, tout ça, tout ça est effectivement assez différent »

« Ouais, je pense. Je pense, je pense qu'aujourd'hui c'est le point fort, indépendamment du côté, du côté, enfin le côté mutualiste ce serait intéressant, le côté assureur militant ce serait intéressant à défendre surtout si derrière on le décline en vrais avantages pour la MAIF. Si derrière on explique que si on est assureur militant on gère un sinistre autrement que si on ne l'est pas. Que quand on est assureur militant on couvre, on construit, on crée un contrat autrement que quand on ne l'est pas. Quand on dit : on ne va pas s'amuser à enlever des trucs du contrat juste parce que ça... Je crois que tout ça, ce n'est pas bien fait aujourd'hui, ce n'est pas bien dit ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info
Pas d'info spécifique mais implicite.

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI dans les faits mais il ne veut pas clairement le reconnaître :

« Et ce n'est pas aujourd'hui dans mes attributions que de... même si j'appartiens à la MAIF, enfin j'appartiens, que je, que je travaille pour la MAIF, c'est... j'ai, dans mes activités je suis sur la construction d'un système d'information ».

« Je crois qu'on a besoin de mieux communiquer sur ce qu'on fait en termes de contrats, déjà pour garder les sociétaires qu'on a. Je pense qu'on a besoin de mieux communiquer sur le fait qu'on est ouverts, et que la MAIF ce n'est pas réservé aux enseignants. D'un côté, pour ceux qu'on a déjà, on ne leur explique pas ce que sont leurs garanties, ou pas suffisamment bien, parce que je pense qu'on est bons et on ne le dit pas assez (...) enfin je crois qu'on a un prix qui est le nôtre, on a le prix de la relation sociétaire depuis plusieurs années ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Absence d'implication organisationnelle affective :

« Des émotions, non, non. Je n'en suis pas là quand même (...) Ouais. Je n'en suis pas là. Je n'en suis pas là parce que j'ai presque envie de dire au contraire. De par les contacts que j'ai à l'extérieur, j'ai plutôt l'habitude de taire un petit peu, notamment les privilèges et les avantages auxquels j'ai accès ici que le contraire. Donc je ne suis ni fier ni j'ai honte de travailler à la MAIF. Non, je garde ça pour ma vie personnelle (le sentiment d'appartenance). Je n'ai pas... Voilà, moi je suis quand même assez, je fonctionne assez en mode mission, on me demande de faire des choses, je les fais au mieux. Je n'ai pas forcément ce sentiment, mais là c'est moi qui suis comme ça de, d'appartenance à mon

entreprise ou de, enfin voilà (...) Je découpe très largement ma vie au sens large du terme de ce que je fais au travail, et ça reste du travail, et les sentiments, je garde ça pour d'autres... »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Oui, alors là, je le fais, je le fais (conseiller à ses enfants d'être assurés à la MAIF). Alors là je vais élargir ma réponse, je le fais déjà au sein de ma famille et au sein de tous les contacts que j'ai à l'extérieur. Je les conseille de venir s'assurer à la MAIF (...) Parce que j'ai l'impression effectivement que du fait de ce qu'on disait tout à l'heure, de la relation que globalement la MAIF veut entretenir avec les salariés et les sociétaires, eh bien que peut-être les sociétaires sont mieux considérés ici que les clients ne le sont dans d'autres sociétés d'assurance type AXA ou BNP-Paribas assurance (...) Alors quand je conseille et quand je conseille les gens de ma famille ou mon entourage globalement à s'assurer à la MAIF, je n'appuie pas le côté mutualiste ou de la chose, puisque finalement ça en ce qui les concerne en tout cas ce n'est pas forcément quelque chose auquel ils croient et qui les intéresse, et simplement sur le fait que c'est une société qui effectivement est transparente, qui effectivement a des contrats qui sont intéressants, enfin qui sont complets, et puis qui globalement gère les sinistres de manière assez correcte (...)Transparente dans le sens où je ne pense pas qu'elle est, je ne pense pas que la MAIF soit dans une logique où on essaie d'avoir le client. Et je crois que ça peut exister. Je crois que ça peut exister dans d'autres sociétés. Mais ce n'est pas forcément lié au fait que ce soit une mutuelle, enfin pour moi les choses peuvent être déconnectées, on pourrait très bien ne pas être une mutuelle et avoir cette politique-là de la transparence, de la relation saine avec le client. Il y a d'autres sociétés qui aimeraient aller vers ça et qui ne se disent pas être des mutuelles. Donc voilà, je fais le distinguo entre les deux. Et je crois qu'à la MAIF, effectivement, les choses sont assez vraies, sont assez authentiques, honnêtes (...) mais oui, globalement, je pense qu'on est plutôt plus honnêtes et plus vrais et plus transparents comme le sont d'autres sociétés d'assurance ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

NON en tout cas pas de fidélité absolue

« Aucune idée. Je peux y rester longtemps. Je peux y passer ma vie professionnelle, pourquoi pas, ça je n'en sais rien. Je peux partir dans un an, je ne sais pas (...) Je ne me projette pas non, non, non ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques mutualistes (éthique, histoire) + éthique dans métier d'assureur (sociétaire au cœur) (étonnant d'ailleurs alors qu'il dit qu'il n'est pas un militant et que la MAIF n'a pas bcp d'importance pour lui en tant qu'entreprise, implication uniquement professionnelle) :

« Son histoire, son éthique. Son histoire, parce qu'en termes de mutuelle c'est la première, donc elle a forcément été un modèle à un moment donné. C'est peut-être moins le cas aujourd'hui, je ne sais pas. Et son éthique parce que c'est une des seules à s'y être accrochées et à vouloir encore aujourd'hui la porter, à vouloir aujourd'hui toujours la mettre en avant. C'est ce qui la différencie à mes yeux de façon majeure (...) Derrière le mot éthique, je mets, je vais mettre sa philosophie, je vais mettre sa philosophie, à commencer par le sociétaire au cœur de ses préoccupations (...) Ça va au-delà de traiter des questions qui nous sont adressées par les sociétaires ou les demandes de contrat, c'est aussi comment elle construit ses contrats, comment elle construit ses solutions. Tout gravite autour du besoin de ses clients ou de ses sociétaires (...) On a une considération commerciale qui certes est en train de beaucoup évoluer, mais qui reste quand même plus proche d'une notion qui est l'accompagnement de la personne que de la vente. Et je pense que même si ce métier commercial va évoluer, l'accompagnement restera toujours devant. Ça dans la retraduction, c'est quelque chose de très fort ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Quelque chose sur lequel on a beaucoup communiqué, au moins auprès de nos sociétaires, c'était une des entreprises d'Arnaud Lacan sur l'intégration de l'enfant handicapé en milieu scolaire, avec des réunions qui ont rassemblé pas mal de personnes. C'est une accroche, ce n'est pas mal, ça nous ressemble, là-dessus je nous trouve à la fois légitimes, il y en a certes peut-être à dire, même si c'est de l'événementiel, c'était une politique de fond ça ne peut pas rester une politique de fond, même si c'est de l'événementiel c'est déjà pas mal pour communiquer ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI :

« Peu de chose (que cela soit la MAIF, ou la MAAF ou BNP). Évidemment ça m'arrive d'avoir des satisfactions collectives aussi. Quand on voit qu'on est premier sur le podium de la relation TNS-Sofres, parce qu'ils sont tous partie prenante là-dedans, parce qu'on a tous travaillé à notre niveau là-dessus, donc sur ce genre de, comment dire, de reconnaissance un petit universelle, je vais dire, là effectivement il y a une certaine forme de fierté, une certaine forme de fierté. Et à l'inverse, quand la MAIF, ce n'est pas arrivé souvent mais c'est arrivé parfois, est décriée dans certains canards, on se sent touché aussi à une échelle personnelle. Donc je vais dire : l'image que je peux avoir de la MAIF elle fluctue en fonction des avancées de cette société. Si c'est dans le positif, je vais me sentir, comment dire, positivement affecté, et vice versa »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Si quand même malgré tout une implication affective : fierté (même s'il avance le contraire ensuite) :

« Peu de chose (que cela soit la MAIF, ou la MAAF ou BNP). Évidemment ça m'arrive d'avoir des satisfactions collectives aussi. Quand on voit qu'on est premier sur le podium de la relation TNS-Sofres, parce qu'ils sont tous partie prenante là-dedans, parce qu'on a tous travaillé à notre niveau là-dessus, donc sur ce genre de, comment dire, de reconnaissance un petit universelle, je vais dire, là effectivement il y a une certaine forme de fierté, une certaine forme de fierté. Et à l'inverse, quand la MAIF, ce n'est pas arrivé souvent mais c'est arrivé parfois, est décriée dans certains canards, on se sent touché aussi à une échelle personnelle. Donc je vais dire : l'image que je peux avoir de la MAIF elle fluctue en fonction des avancées de cette société. Si c'est dans le positif, je vais me sentir, comment dire, positivement affecté, et vice versa »

Absence d'implication organisationnelle affective par rapport à l'enseigne MAIF (et encore, voir verbatim précédent avec fierté et honte ; discours très paradoxal), par contre implication affective par rapport à certains dossiers :

« Je ne suis pas un sentimental. Honnêtement, je fais une dichotomie très forte entre ma vie perso et ma vie pro et j'ai fait mon choix, ma vie pro m'intéresse pour ce qu'elle est et je ne lui accorde pas plus d'importance que ça. Je fais ce qu'il faut dans mon job mais, comment dire, ce n'est pas de la passion (...) Par rapport à l'enseigne elle-même, non, pas d'implication affective. En revanche, on ne peut pas non plus, on est des êtres humains, dans le cadre de certains dossiers il y a des choses qu'on prend forcément à cœur et on va être plus ou moins touché, que ça réussisse ou que ça échoue d'ailleurs, on sera plus ou moins satisfait ou plus ou moins abattu selon les circonstances et selon l'investissement que l'on aura mis dans son travail. Mais, encore une fois, ça je ne le rattache pas directement à l'enseigne MAIF ou à l'image que je peux avoir moi de l'enseigne MAIF (...) C'est par rapport à une activité, par rapport à mon activité ».

« Oui mais, à l'inverse, on va être montré du doigt sur certains aspects. Ça a été le cas récemment, alors je ne m'étendrai pas sur le contrat qui a été montré du doigt. Je vais me sentir oui quelque part gêné pour l'entreprise ».

« Je suis salarié de cette boîte, je suis content d'être salarié de cette boîte mais je ne suis pas porte-étendard, je ne suis pas du côté militant moi en fait. Je suis bel et bien du côté salarié. Je fais tout pour que la société avance dans la mesure de mes moyens et de mes fonctions, mais mon implication n'est pas une implication politique ou sociale. C'est juste une implication professionnelle ».

Implication professionnelle forte mais pas d'implication affective par rapport à l'entreprise :

« Donc, si tu veux, je suis critique et je suis engagé autant que j'ai cette chemise et que je suis assis ici. Je veux dire, il n'y a rien... ça ne veut pas dire, cette dichotomie, que je prends les choses à légère quand elles se produisent. Ça ne veut pas dire que je m'en désinvestisse. Ça veut juste dire qu'il y a un temps pour tout. Et quand j'entends parler des personnes de façon négative devant moi de la MAIF, si c'est dans ma sphère personnelle, c'est bon, je ne suis

plus au boulot, c'est... Je sépare. Je ne me fais pas un devoir professionnel en dehors des heures de bureau, je veux dire ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

NON :

« Ni chaud, ni froid (réaction à la critique de la MAIF) (...) Ça ne me fait ni chaud, ni froid, parce qu'en fait j'en suis blasé. On est dans une ville où déjà faire partie d'une mutuelle c'est un handicap social fort quand on veut sortir de ce milieu de connaissances-là. Ah oui, sur Niort, les mutualistes... Donc des critiques à l'égard de l'entreprise, à force d'en entendre on n'y réagit plus et même si elles sont fortes, je trouve que tout est aseptisé aujourd'hui à nos oreilles de ce point de vue là. Au début je défendais un peu, un peu oui (...) et puis j'estime qu'en attaquant mon enseigne devant moi, je n'ai pas à m'en justifier. Je suis salarié de cette boîte, je suis content d'être salarié de cette boîte mais je ne suis pas porte-étendard, je ne suis pas du côté militant moi en fait. Je suis bel et bien du côté salarié. Je fais tout pour que la société avance dans la mesure de mes moyens et de mes fonctions, mais mon implication n'est pas une implication politique ou sociale. C'est juste une implication professionnelle ».

« Quand j'entends parler des personnes de façon négative devant moi de la MAIF, si c'est dans ma sphère personnelle, c'est bon, je ne suis plus au boulot, c'est... Je sépare. Je ne me fais pas un devoir professionnel en dehors des heures de bureau, je veux dire ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

NON

« Je n'en sais rien. Honnêtement je n'en sais rien et c'est une question que je refuse de me poser (...) Je refuse de me la poser parce qu'il y a de ça un ou deux ans j'ai pensé personnellement à la quitter cette entreprise (...) au moment où j'avais des contingences personnelles qui faisaient que Niort n'était peut-être plus la ville rêvée ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

« Il y aura des déçus, nécessairement parce qu'ils nous le disent dans certaines études : on ne vous voit pas comme banquier, on vous voit comme mutuelle d'assurance. Nécessairement il y en a pour qui ça va être un peu difficile. Non, mais c'est l'idée que pourrait rejaillir sur l'image de la MAIF, que tout compte fait elle fait comme les autres, elle devient comme les autres. Et donc elle n'a pas su peut-être préserver, pas suffisamment en tout cas, son modèle original. J'ai peur qu'il y ait, comment dire, des perceptions d'une certaine dilution de son activité et de ses valeurs ».

« Je crois que ce n'est pas lié à la banque. C'est lié à un contexte de marché et même son projet de banque à la MAIF, moi j'estime, il me semble observer en tout cas, je vais être plus prudent, un infléchissement des valeurs de l'économie sociale pour certaines valeurs

capitalistes, y compris à la MAIF. Ça je le déplore un petit peu (...) Je trouve que la rentabilité est devenue un sujet qui passionne un petit peu trop les hautes sphères. Voilà clairement. Je veux bien entendre parler de compétitivité, parce qu'offrir aux sociétaires les meilleurs prix c'est important, mais aujourd'hui on ne nous parle pas compétitivité, on nous parle de rentabilité, de diminution des frais généraux, de choses comme ça. Alors j'ai beau me convaincre qu'il n'y a pas d'actionnaires à la MAIF, la recherche de la rentabilité ce n'est pas quelque chose de tout à fait sain au niveau de l'économie sociale. C'est un point de vue que j'ai, je me trompe peut-être (...) Il y a de ça mais après, l'histoire que je suis en train de te raconter c'est un peu « la vie rêvée des anges ». Je n'ai que six ans et demi d'ancienneté dans cette boîte, ce n'est pas en six ans et demi qu'on a mis à plat les valeurs historiques de la MAIF. Il ne faut pas se leurrer ça devait certainement être entamé. J'ai aussi ce réflexe de me référer à ce que ça pouvait être avant, aux dires des plus anciens, parce que c'est aussi avec eux qu'on a notre formation tous les jours et c'est par là que j'ai commencé. Alors c'est certain que dans le lot j'ai peut-être trop intégré le message des nostalgiques, très certainement. Et il faut justement que la société puisse bouger et évoluer. Encore une fois, je ne dis pas que c'est mal d'aller vers le capitalisme (...) Je trouve que c'est dangereux, y compris pour le modèle économique, parce que c'est peut-être une de nos dernières originalités. Est-ce qu'aujourd'hui on est prêt à la remettre en cause pour partie, il me semble que non (...) Donc inquiétant. Mais je ne suis pas le dirigeant de cette entreprise. Peut-être que c'est le bon choix, je n'en sais rien ».

« C'est exactement ça aujourd'hui (plusieurs petits engagements RSE éparses). Quelque chose sur lequel on a beaucoup communiqué, au moins auprès de nos sociétaires, c'était une des entreprises d'Arnaud Lacan sur l'intégration de l'enfant handicapé en milieu scolaire, avec des réunions qui ont rassemblé pas mal de personnes. C'est une accroche, ce n'est pas mal, ça nous ressemble, là-dessus je nous trouve à la fois légitimes, il y en a certes peut-être à dire, même si c'est de l'événementiel, c'était une politique de fond ça ne peut pas rester une politique de fond, même si c'est de l'événementiel c'est déjà pas mal pour communiquer. Mais aujourd'hui les budgets pour ce type d'action, la cohérence entre ces actions, elle est où ? Elle est tellement éclatée, elle est effectivement tellement disparate, il manque le fil conducteur de tout ça. Et moi je l'ai encore revécu très récemment (...) j'ai complètement halluciné quand il s'est agi de voir en termes de cause solidaire ce sur quoi la MAIF doit aujourd'hui porter ses efforts. Quand j'ai vu que les décisions sont prises, une fois encore on marche sur la tête, à mon avis. Parce qu'on en est à se dire : il faut que l'on ait un engagement, alors on va vers où ? On n'a pas de vocation propre, on n'a pas de terrain de sensibilité, ça c'est déjà un aveu qui est fort. Et ensuite on en discute dix minutes, un quart d'heure, trois réunions plus tard, un petit mois s'écoule, le temps de le faire valider en direction, hop, trois sujets, c'est bon, on y va, on va commencer à bosser. C'est de la com ça, ce n'est pas un engagement, c'est de la com ça, c'est : on a réglé des dossiers. Tu me demandais tout à l'heure par rapport à cette enseigne où étaient un peu mes sentiments, moi je me demande où cette enseigne veut positionner ses sentiments et si elle en a aussi quelque part (...) Je n'ai pas tellement de réponses à cette question (d'où vient ce manque d'engagement). Je peux formuler quelques hypothèses. Je crois qu'il y a eu peut-être quelques difficultés à trancher pour des causes et puis on a peut-être pas eu suffisamment envie d'investir pour la société. On a eu beaucoup envie d'investir pour le sociétaire mais pas pour la société. Et aujourd'hui un engagement vis-à-vis du sociétaire s'est un engagement de service, c'est un engagement qui est contractuel. On peut aller plus loin dans la démarche d'accompagnement, on peut effectivement véritablement rendre service plutôt que vendre un service, mais il n'empêche, enfin, on reste sur un engagement qui est sur papier, qui est contractualisé (...) Je pense oui qu'il faudrait aller vers des

engagements plus grands. Je pense oui, dans l'optique en tout cas de ta question qui est de dire : qu'est-ce qu'il y a derrière la signature assureur militant ? »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Origine de la fierté : Pratiques RSE (GRH – conditions de travail - et accueil et confiance en un jeune de 18 ans => attachement et reconnaissance) + « son » restaurant (et moins la MAIF ; la très bonne qualité de son restaurant et la reconnaissance qu'il a à Niort) ; par contre aucun effet des publicités « assureur militant »

« Oui, parce que je sais très bien, je sais pertinemment qu'il y a beaucoup de choses à faire au restaurant. Il y a beaucoup de... Je suis sûr qu'il y a des évolutions possibles »

« Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin et puis : oh c'est chiant, oh j'ai pas envie, ça me saoule, qui se plaignent tout le temps, qui ont toujours quelque chose à dire, mais toujours des choses négatives sur quoi que ce soit, mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF »

« Moi je trouve que ça fait triste en plus, ça fait, c'est militaire, c'est le cas de le dire (la signature assureur militant). Ça fait, je ne sais pas... Ça me donne une image d'un manque de liberté, un truc trop strict. Je ne sais pas, c'est dur comme slogan, c'est...Ah pas du tout. Ah non non non, je ne suis pas fier de ce slogan (...) Ah non, pas du tout, je ne suis pas fier par rapport aux messages publicitaires qu'ils peuvent faire ».

« Par contre, les gens qui critiquent le restaurant, je veux qu'ils m'amènent la preuve, le pourquoi du comment. Parce que sur toutes les personnes qui sont venues manger, ne serait-ce même qu'une seule fois, au restaurant, t'en entends encore parler. Et je trouve ça génial. Ça veut bien dire quand même quelque chose. Les gens disent qu'on est le meilleur restaurant de Niort et ce n'est pas faux. Et pourtant on est un restaurant d'entreprise. C'est ça que je trouve formidable ».

Quand on lui demande ce qui différencie avant tout la MAIF, il ne parle que du restaurant:

« D'accord. Je n'en suis pas sûr du tout mais c'est la seule entreprise qui possède son propre restaurant d'entreprise avec la restauration faite par des salariés MAIF, par des salariés de l'entreprise et pas par une entreprise extérieure. Après le reste je ne pourrai pas te dire parce que ce que je connais à la MAIF, à part le restaurant, la plonge, rien quoi ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Identification principalement au restaurant (très forte + implication affective) et très peu à la MAIF (présence tout de même d'une petite implication normative par rapport à la MAIF)

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI à la MAIF et surtout au restaurant MAIF dans lequel il travaille :

« *Et maintenant, c'est vrai, je suis très attaché à la MAIF et surtout très attaché à mon restaurant, parce que quand j'en parle à l'extérieur, je me l'accapare un peu, c'est MON restaurant, c'est le restaurant où je travaille, mais c'est mon restaurant. On me le fait souvent remarquer, et c'est vrai, c'est vrai* ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
OUI affective :

« *Et maintenant, c'est vrai, je suis très attaché à la MAIF et surtout très attaché à mon restaurant, parce que quand j'en parle à l'extérieur, je me l'accapare un peu, c'est MON restaurant, c'est le restaurant où je travaille, mais c'est mon restaurant. On me le fait souvent remarquer, et c'est vrai, c'est vrai* ».

« *J'ai de l'espoir et c'est surtout ça, c'est con mais je m'attache beaucoup à XXX, mais je m'attache beaucoup professionnellement* ».

OUI normative (forte reconnaissance/ la MAIF):

« *Quand j'y suis rentré, j'avais 18 ans et aujourd'hui j'en ai XX et je me dis : voilà j'ai quand même fait des choses dans ma vie et ce que j'ai réussi à faire, et ce que j'ai réussi à obtenir quand même, malgré tout, c'est grâce à la MAIF. Donc c'est ce côté-là en fait, grâce au restaurant surtout. Donc c'est ce côté-là surtout que je mets en avant. Si j'arrive à me lancer, si j'ai réussi à entrer dans la vie active, si j'ai réussi à obtenir un appartement, une voiture, enfin je veux dire les choses bas de gamme, normales quoi, si j'arrive à partir en vacances, si j'arrive à profiter de certaines choses quand même, partir en week-end, je veux dire c'est grâce à la MAIF. C'est grâce à moi avant tout parce que je produis quelque chose, mais c'est surtout grâce à cette entreprise-là qui a pris la décision, qui a quand même fait confiance à un jeune de 18 ans. Et ça, je trouve que ce n'est quand même pas donné à toutes les entreprises. Voilà* ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Indifférence quand c'est l'entreprise MAIF qui est critiquée :

« Alors, je m'en fous (quand quelqu'un lui critique la MAIF). Je m'en fous dans le sens où si on critique tout ce qui est côté assurance, tout ça, je m'en fiche royalement. Honnêtement, ce n'est pas ma partie et puis je n'y connais pas plus que ça. Donc, les gens qui m'en parlent s'y connaissent certainement plus que moi dans... Donc ce n'est certainement pas moi qui vais dire grand-chose ».

Réaction de défense très forte par contre quand on critique le restaurant de la MAIF :

« Par contre, les gens qui critiquent le restaurant, je veux qu'ils m'amènent la preuve, le pourquoi du comment. Parce que sur toutes les personnes qui sont venues manger, ne serait-ce même qu'une seule fois, au restaurant, t'en entends encore parler. Et je trouve ça génial. Ça veut bien dire quand même quelque chose. Les gens disent qu'on est le meilleur restaurant de Niort et ce n'est pas faux. Et pourtant on est un restaurant d'entreprise. C'est ça que je trouve formidable ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Ah oui, complètement (il se verrait finir sa carrière à la MAIF). Ah oui oui, complètement. Mais par contre, pas à X poste. Voilà (...) Mais oui, j'espère finir ma carrière à la MAIF, au restaurant ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Critique très forte les salariés qui se plaignent sans arrêt (en rapport avec la notion de défense de l'organisation en cas de critique):

« Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin et puis : oh c'est chiant, oh j'ai pas envie, ça me saoule, qui se plaignent tout le temps, qui ont toujours quelque chose à dire, mais toujours des choses négatives sur quoi que ce soit, mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF. C'est ça, c'est ça qui me XXX. Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant, pour ça et pour le fait, je te dis, qu'il y a des gens qui occupent des postes assez gradés, haut placés et avec une bonne paye et qui pour moi ne le méritent pas du tout. C'est des gens qui sont dans leur placard doré, c'est ça, c'est le placard doré. C'est pourquoi je ne perds pas espoir parce que je me dis que je suis largement capable, voire mieux, de le faire ».

« Quand j'entends des personnes qui travaillent ici qui n'ont connu que la MAIF se plaindre, je trouve ça lamentable. Faut pas que ces gens-là XXX aillent travailler à l'extérieur, parce qu'ils seront malheureux, ils seront toujours en arrêt de travail, ils feront une dépression en fait. Je crois que c'est limite si cela ne les pousserait pas au suicide, je vais peut-être être dur dans mes propos, mais c'est ça. XXX pas qu'ils aillent voir ailleurs parce que... »

Implication forte dans la qualité du travail et dans le fait de répondre présent quand on lui demande (comportements organisationnels citoyens et comportement intra tâche) :

« Je ne vais pas me faire de fleurs et dire que je suis mieux que tout le monde, loin de là, j'ai des défauts, j'ai des défauts mais je ne pense pas avoir celui-là et c'est vantard de le dire, pourtant je le pense réellement, je pense que je fais très bien mon travail. Je pense qu'on n'a pas à me faire de reproches sur mon boulot. Et s'il faut répondre présent, eh bien je réponds

présent. Voilà. Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin et puis : oh c'est chiant, oh j'ai pas envie, ça me saoule, qui se plaignent tout le temps, qui ont toujours quelque chose à dire, mais toujours des choses négatives sur quoi que ce soit, mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF (...) Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant ».

NON : Il n'est pas sociétaire MAIF et dit qu'il s'en moque complètement, ce qui prouve qu'il ne cherche pas du tout à soutenir l'entreprise MAIF, son identification et son implication affective et son engagement dans le travail sont très forts mais uniquement dirigés vers le restaurant MAIF et pas du tout, ou très peu vers l'entreprise MAIF :

« Non, non, je ne suis pas assuré à la MAIF, ni pour l'auto ni pour l'habitation (...) Ah et puis ça ne m'intéresse même pas du tout les contrats. Honnêtement ça ne m'intéresse pas. Je sais ce que je veux. Tiens par exemple pour assurer ma voiture, je fais : moi je veux ça, ça, ça, tout à zéro kilomètre, voilà je veux ça, ça fait combien, ça fait tant, après le reste, terminé, je m'en fous, tu ne peux pas t'imaginer. Et l'assurance de l'appartement, de mon appart, c'est pareil. Ça ne m'intéresse pas ».

Identification ambivalente :

Insatisfaction par rapport à son évolution de carrière (et par rapport à l'injustice de voir certaines personnes incompetentes qui ont des hauts postes), mais il continue à rester fier « oui, parce que je suis persuadé que ça m'a apporté quelque chose et je reste convaincu qu'un jour ça bougera pour moi. Simplement, il faut être patient, mais c'est vrai que par moments j'en envie de péter les plombs parce que j'en ai marre d'être patient ».

« Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant, pour ça et pour le fait, je te dis, qu'il y a des gens qui occupent des postes assez gradés, hauts placés et avec une bonne paye et qui pour moi ne le méritent pas du tout. C'est des gens qui sont dans leur placard doré, c'est ça, c'est le placard doré. C'est pourquoi je ne perds pas espoir parce que je me dis que je suis largement capable, voire mieux, de le faire (...) Oui, complètement il y a un sentiment d'injustice, et c'est un ressenti qu'on a, un petit groupe de collègues où on pense à peu près la même chose, trois ou quatre à penser la même chose. Et ce qui est bizarre, c'est qu'on pense la même chose sans s'être concertés au début ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Pratiques RSE (GRH et confiance de la part de la Direction + pratiques RSE en général et notamment proposer de vrais produits éthiques différenciant pour ne pas se banaliser) :

« Oui. Ah oui, c'est clair, je me verrais tout à fait finir ma carrière à la MAIF. Oui, oui, comment dire (...) Oui, oui, parce que ça répond à plein... enfin à beaucoup de mes attentes, c'est clair, beaucoup (...) Ce que je disais : pouvoir, on a des moyens, plein de choses (...) il faut pouvoir inventer des choses et il faut adapter. Le travail, c'est quand même un bon climat de travail. On a quand même des gens sympas. Ben, ce n'est pas mal quoi. Ce n'est pas mal. Et on a une certaine confiance aussi de nos dirigeants aussi. Quand on est dans une boîte, enfin moi pour l'avoir vécu, quand une direction, toute une partie des directeurs saute on ne sait pas, machin et tout, ben je pense qu'on ne prend pas les mêmes initiatives, pas les mêmes... voilà. On est plus frileux. On est plus dans la crainte, comment dire, toujours en train d'essayer de freiner les attaques des autres, ou au contraire d'en envoyer, enfin ce n'est pas le même esprit. Ce n'est pas un plein esprit de collaboration »

« Mais les autres boîtes, elles ont leur slogan, leurs valeurs. C'est l'éthique, maintenant c'est un peu la mode, c'est le développement durable, c'est qualité d'écoute du client et non pas du sociétaire. C'est tout ça, enfin. Faut... Les autres boîtes le faisaient peut-être moins avant mais elles le font maintenant et on est moins différenciés (...) On n'est plus dans un monde où ce n'est plus banalisé. On progresse, mais les autres progressent peut-être aussi vite, voire plus vite que nous. Ça il faut qu'on fasse attention (...) Mais par contre je pense qu'il y a d'autres systèmes, des systèmes à inventer. Alors, je ne sais pas lesquels. Je ne sais pas si c'est le bon exemple : un produit éthique (il parle du produit d'épargne solidaire), bon, ça va sortir, ça fait 10 ans qu'on en parle. Bah, on tergiverse mais il faut qu'on y aille. C'est clair ».

Pratiques mutualistes (valeurs, éthique, fonctionnement mutualiste, signature) :

« Ce n'est pas la même sensibilité que de dire : tiens, je travaille pour une mutuelle ou une coopérative avec des valeurs, avec des sociétaires, avec d'autres enjeux (...) Je connaissais très bien où j'allais mettre les pieds. Je connaissais très bien l'environnement. Je voyais bien les rouages, voilà. Après, je ne connaissais pas le métier dans le détail, le métier des assurances, j'ai appris après. Mais je connaissais très bien le... comment, d'où venait la MAIF, quelles étaient ses orientations, quelles étaient ses valeurs, quels étaient ses objectifs, oui, très très bien ».

« Je pense qu'elle est d'actualité cette signature, oui, parce qu'à la limite ça c'est quand même nos signes de différenciation, on va dire. Qu'il ne dit pas, ça fait un peu militant, ou alors gauchiste-socialiste de mai 68, ça fait assez marqué, une signature forte, qui nous identifie très fortement, XXX un peu rebuté. Maintenant si on veut se différencier, c'est peut-être justement, il faut peut-être le faire. Je pense que le choix, je trouve que c'est un choix fort. Je pense qu'on l'a bien mis cette signature. Je pense qu'elle nous va bien, elle nous colle bien, on est bien dedans. Justement, je pense qu'il y aura des aspects authenticité, des aspects très dans le long terme sur lesquels les grandes entreprises surfent XXX. C'est un peu l'effet de mode. Moi, à la limite, je ne sais pas si dans 30 ans ça va être je ne sais pas quelle autre valeur, quel autre machin et ça, ça va retomber. **Donc, il faut qu'on ait une constance dans le temps et qu'il y ait un réseau de militants qui s'engage.** On ne vient pas par hasard à la MAIF, c'est pas évident avant d'apercevoir. XXX ça je veux bien le reconnaître. Pour autant il y a un message »

« Mais je dirais pour moi, vu de loin, pas assez rapide parce que si on se dit : on veut rester maintenant un moyen-haut de gamme en général dans notre offre, et avec une tendance qui commence à venir, il y aura une tendance vraisemblable moyen terme de paupérisation de la

*population française. Les gens vont réduire dans cette gamme-là. Donc on risque d'être en inadéquation, notre clientèle et notre produit, et donc à ce moment-là il va vraiment falloir qu'on trouve quelque chose de très très différenciant (...) Tout à fait. Enfin moi j'ai l'exemple malheureux à la CAMIF où c'était des produits chers. D'accord, mais il y avait une qualité, la CAMIF proposait trois ans ou quatre ans de garantie sur les produits, ce qui est énorme, les autres faisaient un an (...) donc il y avait quelques différences. C'était plus cher, y avait une raison, mais après quand ça ne se voit plus, ben... on risque de dégringoler. Nous, c'est un peu cette tendance, il faut qu'on se méfie (...) Globalement on est, vu notre taille, on est 4^e ou 5^e assureur, donc on aura du mal à maintenant, je pense, à aller sur un produit banalisé classique et vouloir toucher tout le monde. Je pense qu'on est trop, on part, entre guillemets, d'une organisation trop différente, donc on va... on aura du mal à atteindre cette stratégie, tout au moins on va dire à moyen terme, peut-être à long terme oui. **Donc on est condamnés à se différencier.** À l'inverse, on a, comment dire, pour se différencier dans notre stratégie cette fois-ci, on est sûrs, on a une clientèle captive pour l'essentiel. Cette clientèle c'est les enseignants, quand même notre cœur c'est les enseignants. Et les enseignants, on sait qu'ils vont se renouveler beaucoup plus fortement que le reste des autres populations, chez les autres, je dirais, populations de nos... concurrents. **Donc il faut absolument qu'on capte ces nouveaux enseignants.** Donc je me dis : il faut qu'on se différencie. Alors on va peut-être rester sur du produit de qualité moyen-haut de gamme, mais attention, on risque de louper ces jeunes générations. »*

*« Pas que produits-services. **On en a une où on se différencie très fortement c'est l'aspect démocratique. Ça c'est un vrai axe de différenciation.** Voilà c'est... Je ne pense pas que produits-services. Je pense que c'est un axe fort mais il y en a d'autres, enfin à mon sens. »*

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Maintenant si on veut se différencier, c'est peut-être justement, il faut peut-être le faire. Je pense que le choix, je trouve que c'est un choix fort. Je pense qu'on l'a bien mis cette signature. Je pense qu'elle nous va bien, elle nous colle bien, on est bien dedans »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI très fort :

« Ah oui, je ressens un sentiment d'appartenance très fort, très très fort. Ah oui, oui, oui, une fierté, ça c'est clair. C'est-à-dire une fierté comme... parce que je dois avoir, on va dire, un esprit... (...) Ah, oui, oui, moi j'ai une certaine fierté de dire : tiens, je travaille à la MAIF ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective, très fort :

« Ah oui, je ressens un sentiment d'appartenance très fort, très très fort. Ah oui, oui, oui, une fierté, ça c'est clair. C'est-à-dire une fierté comme... parce que je dois avoir, on va dire, un esprit... (...) Ah, oui, oui, moi j'ai une certaine fierté de dire : tiens, je travaille à la MAIF ».

- **BAO positifs – recommandation de l’organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l’entreprise : oui/non/pas d’info**
- **Défense de l’organisation en cas de critique : oui/non/pas d’info**
- **Fidélité : oui/non/pas d’info**

« *Oui. Ah oui, c’est clair, je me verrais tout à fait finir ma carrière à la MAIF. Oui, oui, comment dire (...) Oui, oui, parce que ça répond à plein... enfin à beaucoup de mes attentes, c’est clair, beaucoup* »

(Ce que je disais : pouvoir, on a des moyens, plein de choses, on n’a pas... XXX faire du copier-coller, il faut pouvoir inventer des choses et il faut adapter. Le travail, c’est quand même un bon climat de travail. On a quand même des gens sympas. Ben, ce n’est pas mal quoi. Ce n’est pas mal. Et on a une certaine confiance aussi de nos dirigeants aussi. Quand on est dans une boîte, enfin moi pour l’avoir vécu, quand une direction, toute une partie des directeurs saute on ne sait pas, machin et tout, ben je pense qu’on ne prend pas les mêmes initiatives, pas les mêmes... voilà. On est plus frileux. On est plus dans la crainte, comment dire, toujours en train d’essayer de freiner les attaques des autres, ou au contraire d’en envoyer, enfin ce n’est pas le même esprit. Ce n’est pas un plein esprit de collaboration. Enfin, j’ai envie de dire : c’est toujours pareil, que ce soit la MAIF ou les autres, il y a des objectifs, il faut les atteindre, d’accord, mais ce n’est pas pareil, ce n’est pas pareil. Ça, ça joue beaucoup. Je connais quelqu’un qui est à la MAIF qui me disait : eh ben moi, mes chefs ont changé en cinq ans, mais ils ont tous été déçus. Mais...)

- **Comportements autres de soutien à l’organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d’identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieure, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI :

- **valeurs, pratiques mutualistes (mais avec une forte ambivalence !! source d’une identification ambivalente du fait de la non mise en application de ces valeurs auxquelles pourtant, en absolu, elle s’identifie fortement et qui l’ont fait choisir de venir à la MAIF)**
- + - - éthique dans métier d’assureur (pratiques commerciales non agressives, respect des valeurs auprès des sociétaires)

« Ca n’a strictement rien à voir (la MAIF par rapport à ses concurrents) (...) On n’a pas du tout une politique commerciale agressive. Moi je me souviens quand j’ai commencé à travailler avec la MAIF et qu’on m’a demandé le nom... la première question que j’ai posée c’est : combien y a-t-il de centres d’appel dédiés aux appels sortants ? Et on m’a dit : mais aucun appel sortant. Ah non ? (...) Il y a des différences, oui, des différences colossales. Mais on a vécu sur des acquis pendant des années. On a vécu sur un marché de captifs (...) Aujourd’hui, faut arrêter le conte de fée ! (...) J’en ai la semaine dernière qui m’ont dit ça (qu’on ne peut pas entrer à Filia MAIF si on est pas enseignant). Donc, ce que je veux dire, c’est que c’est très révélateur. C’est révélateur du fait qu’on vit dans une bulle,

on ne regarde pas ce qu'il y a autour de nous, on ne s'intéresse pas à ce qu'il y a autour de nous parce qu'on pense quelque part qu'on est meilleurs que les autres. Le problème c'est qu'on a un marché qui bouge énormément. On a un marché très concurrentiel »

« Je pense que les valeurs sont davantage respectées par rapport à nos sociétaires, très clairement, puisque quand moi je parle à des gens externes du fait que je travaille à la MAIF, globalement les gens sont très satisfaits des services MAIF. Ils considèrent qu'on a une véritable capacité, un véritable relationnel. On a aussi un avantage majeur avec les inconvénients qu'on peut avoir d'un point de vue économique, c'est qu'on passe beaucoup plus de choses en garantie que d'autres ne l'accepteraient (...) On a une qualité de service indéniable, on respecte davantage les choses, il ne faut pas non plus que ce soit au détriment de raisons économiques pures et que les gens ne s'engouffrent pas dans cette brèche-là ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Oui, j'ai un sentiment d'appartenance à la MAIF, c'était une des raisons pour lesquelles j'y étais rentrée. Parce que moi, comme je l'appelle, c'est une bonne vieille dame qui a su se construire mais qui est à un tournant décisif de sa vie. J'espère qu'elle le négociera intelligemment (...) Il suffit de voir le marché, le marché global, la mondialisation pour voir que la MAIF est à un tournant décisif. Il suffit de voir le marché de l'assurance (...) de la Banque-assurance (...) sur lequel j'ai quand même un certain recul. Il suffit de voir l'avancée de la MACIF qui est notre partenaire à côté et la rapidité qu'elle a pour mettre des choses en place en trois ans, depuis qu'il y a une nouvelle direction générale. Il suffit de voir la Caisse d'épargne qui est un de nos partenaires et de faire un flash-back entre le Livret A et ce qu'ils font aujourd'hui. Si on ne comprend pas que nous il faut qu'on bouge et qu'on bouge très rapidement, je pense qu'on se retrouvera très rapidement dans une situation où il se passera des choses (...) Même des partenaires très proches comme la MACIF, ça ne se compare pas, nous sommes trop lents par rapport au marché ».

(« Il n'y a pas de commune mesure entre le cycle de décision chez eux et le cycle de décision chez nous. Et aujourd'hui ce qui fera la valeur ajoutée d'une entreprise quelle qu'elle soit, la nôtre ou pas, c'est la rapidité des décisions. Mais la rapidité des décisions, ça veut dire pouvoir faire des erreurs, mais c'est surtout être moins consensuel. On reboucle toujours l'éternel problème. On ne pourra pas être consensuel tout en prenant des décisions qui fassent plaisir à tout le monde. Prendre une décision, ça ne veut pas toujours dire faire plaisir à tout le monde. Et ça on ne pourra pas. Ce n'est pas possible de toute façon. »)

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Oui, j'ai un sentiment d'appartenance à la MAIF, c'était une des raisons pour lesquelles j'y étais rentrée. Parce que moi, comme je l'appelle, c'est une bonne vieille dame qui a su se construire mais qui est à un tournant décisif de sa vie. J'espère qu'elle le négociera intelligemment. »

Implication calculée : Pas du tout pour elle (voir fidélité) mais pour la majorité des salariés de l'entreprise : Elle explique très longuement les effets pervers d'un système de GRH apportant de « trop bonnes conditions de travail » sans récompenser les efforts réels des personnes, générant un sentiment d'insatisfaction et surtout d'injustice de la part des salariés qui font plus d'efforts, et surtout se finissant par un laxisme généralisé et par le départ de certains salariés pour combattre ce sentiment d'injustice ; le système de GRH ne sachant pas reconnaître de façon « symbolique » mais existante les performances ou les mérites et efforts des salariés génère des effets pervers importants en termes de productivité au travail, d'engagement des salariés, de perception d'injustice et de départs :

« Ça devrait être engager carrément les salariés dans des actions. On devrait faire... Pour prôner une adhésion des salariés qui ne soit pas une routine professionnelle et un confort matériel, il faudrait les motiver différemment. Quand je vois les gens, c'est : on est au nirvana parce qu'on rentre à la MAIF, tous les deux ans on est augmenté qu'il pleuve, qu'il vente, qu'il neige. On se retrouve avec des gens qui ont 25 ans de boîte, sur le marché du travail, ils sont au double du salaire de ce qu'ils devraient avoir. Ils n'ont aucune valeur professionnelle par rapport à ce qu'ils pourraient faire. Mais ça je pense que les nouveaux entrants l'ont extrêmement bien compris. D'ailleurs le turn-over de nouveaux entrants est extrêmement important, il y en a quand même un sur deux qui s'en va (...) Au siège oui, et sur le réseau c'est encore pire. Là je parlais avec une RP très récemment, sur six recrutés, il y en a quatre qui sont partis, pour des raisons XXX. C'est que déjà on veut maintenant embaucher des commerciaux et on n'est pas sur des modes de rémunération de commerciaux. Donc déjà, on a déjà un problème de base, c'est qu'un commercial digne de ce nom, il a une partie fixe, une partie variable, et des objectifs avec une prime. Aujourd'hui on a un système financier qui fait qu'on rentre, et qu'on soit bon ou qu'on soit mauvais, qu'on soit paresseux ou qu'on soit courageux, qu'on ait des résultats ou qu'on n'ait pas des résultats, quoi qu'il arrive tous les deux ans on est augmenté. Tant qu'on ne modifiera pas ça, tant qu'on ne fera pas comprendre aux gens que pour se doter d'un réseau commercial digne de ce nom il faut que les commerciaux soient motivés, même si ce n'est que 5 % – le réseau Caisse d'épargne, c'est 5 % de marge variable, ce n'est pas 30 %, 40 % comme dans d'autres boîtes, ou même 100 % dans certaines autres. Mais on ne peut pas faire une chose et son contraire. Et aujourd'hui les réseaux MAIF ont le problème qu'avant ils avaient des gestionnaires. Des gestionnaires, on en recrute facilement. Les commerciaux, ils ne veulent pas rester. Parce qu'ils n'ont aucune motivation (...) Finalement il y en a plein, plein, si on regarde un petit peu, quel que soit leur grade, qui sont partis très très rapidement. Le turn-over après il est presque égal à zéro parce que ceux qui restent, c'est qu'ils ont trouvé un confort matériel. Il faut être très objectif. Enfin je veux dire : il faut appeler un chat un chat (...) Ah, ils ne restent pas pour les valeurs, je suis sûre que non, moi. Maintenant je connais trop bien la MAIF pour (...) être certaine que ce n'est pas pour ça. Ils restent parce qu'ils sont installés dans un confort matériel. Il faut savoir quand même qu'il y a dix ans l'objectif suprême des Deux-Sévriens c'était de rentrer dans les mutuelles niortaises.

C'était vraiment le nec plus ultra. La MAIF étant prioritairement plébiscitée puisque, moi j'ai une de mes amies qui est RH à la MACIF, enfin il y avait eu des benchmarks entre MACIF, MAIF et SMACL sur les salaires et qu'on est 15 % mieux payés que la MACIF. Donc, de surcroît, les gens, c'est vraiment le nirvana rentrer à la MAIF. Donc on s'installe dans un confort, puis bon on travaille, c'est bien, et si on ne travaille pas, de toute façon il ne va rien se passer, donc ça ne change rien. Moi j'ai eu dans mes propres équipes des personnes qui avaient des difficultés depuis des années, ne travaillant pas, faisant même des erreurs professionnelles Dans leur dossier personnel, il n'y avait rien, parce qu'il ne faut pas bouger, il ne faut pas faire de vagues (...) Bien sûr. Comment peut-on mettre une politique d'objectifs sans pouvoir valoriser ces objectifs ? Mais même de façon symbolique. Comment un manager digne de ce nom, alors qu'on a imposé la mise en place des objectifs il y a un an et demi, enfin deux ans maintenant, peut-il faire pour que ses collaborateurs s'engagent dans les actions qu'on leur a demandées dans le cadre de leurs objectifs, si toute façon en fin d'année ils savent très bien qu'il ne va rien se passer ? Rien. On aurait au moins une enveloppe, je dis n'importe quoi, on aurait 1 000 euros, 200 euros, n'importe quoi qu'on pourrait répartir par collaborateur au vu des objectifs et de l'atteinte des objectifs, même ça, ce côté symbolique changerait toute la face du monde. Mais on ne l'a pas. Moi j'ai des collaborateurs, pas du tout de façon impertinente, qui m'ont dit : si j'atteins mes objectifs, qu'est-ce qui va se passer ? Il ne va rien se passer. Rien (...) Ça entraîne un laxisme global. Je vais te donner un autre exemple. On demande qu'un document soit fait en temps et en heure. Moi je me retrouve devant des gens qui ne sont pas plus de mauvaise volonté que d'autres, mais qui se disent : pourquoi moi je devrais le rendre ce jour-là puisque de toute façon dans l'entreprise si on le rend pas ce jour-là il ne va rien se passer ? On arrive, ce qui est extrêmement pervers, c'est que pour des gens qui ont vécu autre chose, parce que moi la plupart de mes collaborateurs ont tous vécu, avant de rentrer à la MAIF, dans des structures qui étaient loin d'être celle-là et sur lesquelles il y avait des règles et sur lesquelles il fallait... Par capillarité on se retrouve avec des gens qui arrivent à s'imprégner de cette ambiance laxiste, une nonchalance, etc. Et c'est affolant. Et c'est... Et quand je dis qu'on a un potentiel fabuleux, on l'a ce potentiel, on a la matière, on a la richesse, on a la compétence, on a des gens qui sont imprégnés de l'entreprise, des gens qui sont motivés, qui aiment leur boîte, et par ailleurs on a un système qui nous pourrit le système complètement (...) C'est trop consensuel. Il n'y a aucun bras de levier. Il n'y a pas d'objectifs. On ne valorise pas les gens. La seule façon de valoriser les gens c'est de les promouvoir. Promouvoir quand on a une véritable culture RH, promouvoir ça veut dire qu'on est capable d'occuper une fonction différente. Une promotion n'est pas toujours légitimée. Moi j'ai des collaborateurs que je n'ai pas promus parce qu'ils n'étaient pas capables d'occuper la fiche de poste tel que je l'avais décrit. Par contre, au vu de leurs résultats, ils auraient dû avoir une augmentation. Or le système fait que je ne peux même pas les faire bouger dans la grille (...) Donc on se retrouve devant une insatisfaction globale parce que ces mêmes personnes ne sont pas satisfaites. Moi je ne suis pas satisfaite. Et le système... Donc on se retrouve aussi avec, à sens inverse, des gens qui sont promus et qui ne sont pas capables d'avoir les fonctions. Mais ils sont promus pour une paix sociale et pour avoir un salaire. Donc qu'est-ce qu'on veut ? Est-ce que c'est comme ça qu'on va pouvoir faire progresser les gens ? Sûrement pas, ça pervertit complètement le système. Et ça, c'est du vécu, c'est du concret, ce n'est pas, c'est pareil, ce n'est pas du « on m'a dit que ». C'est concrètement notre vécu de tous les jours. Et c'est vraiment, il manquerait très peu de chose. On a mis les objectifs en place, la NDS est en cours, OK, on ne peut pas gérer en parallèle. Et on aurait mis des enveloppes aux managers sur les objectifs. C'est rien. On aurait alloué un budget, ça aurait changé complètement les choses »

« Ils arrivent à la MAIF en pensant qu'ils vont pouvoir faire bouger les choses. Finalement il y en a plein, plein, si on regarde un petit peu, quel que soit leur grade, qui sont partis très très rapidement. Le turn-over après il est presque égal à zéro parce que ceux qui restent, c'est qu'ils ont trouvé un confort matériel. Il faut être très objectif. Enfin je veux dire : il faut appeler un chat un chat. Ah, ils ne restent pas pour les valeurs, je suis sûre que non, moi ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Enfin je ne me souviens pas récemment. Enfin là j'en ai encore parlé la semaine dernière, les gens sont plutôt très positifs par rapport aux services de la MAIF ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Evite de répondre :

« Et quand quelqu'un à l'extérieur critique la MAIF, comment est-ce que tu réagis ? Il y a peu de gens qui critiquent la MAIF (...) Non. Parce que moi les gens que je côtoie au contraire sont plutôt très... Enfin je ne me souviens pas récemment. Enfin là j'en ai encore parlé la semaine dernière, les gens sont plutôt très positifs par rapport aux services de la MAIF. Ils ne connaissent pas la MAIF autrement, ils connaissent par le biais d'une compagnie d'assurance, d'une mutuelle d'assurance. Et comme globalement les services associés sont très positifs. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Non pas absolue, elle est très dépendante des conditions d'évolution de l'entreprise :

« D'abord parce que j'ai encore un sacré paquet d'années à faire, parce que ça dépendra comment elle évoluera, parce que moi si c'est un poste qui n'évolue pas je ne resterai pas, c'est clair (...) Donc, soit on me laissera les opportunités de continuer à développer, de faire, etc., soit non, je ferai autre chose. Mais ce n'est pas grave (...) Mais moi les charentaises ça n'a jamais été ma philosophie. Je ne vais pas commencer aujourd'hui, non, non ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue »

« Le point que je mettrai qui n'est ni négatif ni positif, enfin c'est qu'on n'applique pas obligatoirement concrètement les valeurs que l'on prône. C'est-à-dire quand on parle d'engagement, quand on parle de respect de la personne, quand on parle de reconnaissance, c'est beaucoup plus des paroles que des réalités concrètes. Et ça, je trouve

ça extrêmement dommage et préjudiciable (...) Par exemple, sur des problèmes de recrutement interne par rapport à des XXX qui peuvent être impactés par des candidatures non gérées, par des non-réponses, par des attitudes de personnes inacceptables en termes de conduite et qui ne correspondent pas théoriquement au respect de la personne, mais même pas valeur MAIF, purement normales. Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue (...) Ah ben, quand on prône des valeurs et quand on les met en évidence, on ne peut pas imaginer que ces valeurs ne sont pas suivis des faits. Et on attend sûrement beaucoup plus que dans une entreprise classique où ces valeurs-là peuvent être implicites mais ne sont pas valorisées. Aujourd'hui, nous on affiche une charte des valeurs, il y a l'arbre des valeurs qui existe au sein de l'entreprise. Le non-respect des valeurs est plus important que la liste du respect des valeurs aujourd'hui. On a des cas extrêmement concrets, attention, je ne suis pas du style « on m'a dit que, il semblerait que, il faudrait que », attention. C'est des cas vécus, pas spécialement par moi mais par des collègues, ou par des gens que je connais très bien, et sur lesquels j'ai des preuves à l'appui »

« C'est pire que ça. Ça va être des gens qui vont postuler, à qui on va avoir dit au préalable que le poste est pour eux. Une note interne va sortir en donnant le nom d'une autre personne que celle qui a postulé et les personnes vont être les dernières averties qu'elles ne sont pas retenues pour le poste. Voilà. Si c'est ça le respect de la personne, moi je veux bien, mais ce n'est pas tout à fait mes critères de respect de la personne. C'est un exemple parmi... mais celui-là est extrêmement probant et extrêmement concret. C'est... voilà ».

« Assureur militant, ça veut dire des gens qui savent s'engager et poursuivre leurs engagements, théoriquement (...) Concrètement, je pense qu'on les assume à peu près à l'extérieur et qu'on ne sait pas du tout les assumer à l'interne ».

« Les valeurs sont beaucoup plus respectées en externe qu'en interne. Il y a un vrai choc. Quand on réaffiche l'arbre des valeurs que tu dois connaître et quand on le décortique point par point, c'est assez accablant quand même ».

« Je pense que pour que la MAIF s'engage il faut que les gens s'engagent. Aujourd'hui les salariés de la MAIF (...) Quand moi je vois les relais développement durable et que tu vois toutes les lumières allumées en permanence, quand je vois les écrans allumés, les gens ne se sentent pas concernés (...) Pour moi ça va de paire. On ne peut pas... quand on est engagé, on est engagé partout. On ne peut pas être engagé de façon homéopathique. Ce n'est pas : je suis engagé là et puis je ne suis pas engagé là, et puis je fais ça. Quand on assume ses responsabilités, on les assume partout. On ne va pas les assumer le matin à 8 heures et ne plus les assumer à 22 heures. Il n'y a pas de rupture de chaîne là, parce que c'est une façon d'être, c'est un comportement, c'est un engagement. Cet engagement on ne peut pas le faire de façon sélective. Donc tant qu'on n'aura pas un engagement à tous les niveaux, on ne pourra pas demander aux gens de s'engager dans le développement durable. Qu'est-ce qu'ils en ont à faire, dans une entreprise où on voit une gabegie permanente sur tout, et non a fortiori, parce que nous on voit de l'argent qui est jeté par les fenêtres sur tous les sujets, qu'est-ce qu'ils en ont affaire d'éteindre, franchement ? (...) Ce n'est pas possible. Ce n'est PAS possible (...) L'exemplarité, elle doit être portée par le haut. Enfin nous on voit des choses en haut, enfin bon (...) On revient toujours à la même chose : on ne peut pas ne rien respecter, on ne peut pas ne pas montrer l'exemple, et

qu'après les gens vous suivent, ça n'est pas possible. Et à un moment c'est incontournable ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI :

- Pratiques RSE (social au sens général « l'Homme » et environnement au sens général « sa biodiversité, son environnement » ; développement durable qui « donne de la force à nos valeurs », avec des exemples comme les conférences mutualistes, la prévention, la fondation)
- +
- Pratiques mutualistes (« économie sociale », « valeurs », « présence de militants » ect...) +
- Ethique dans le métier d'assureur portée par les valeurs elle aussi (accueil, relation sociale, gestion sinistres, qualité de l'offre)

=> Les pratiques RSE, mutualistes et l'éthique dans le métier d'assureur (3 dimensions de la démarche globale de RSE) sont littéralement portées et sous tendues par les valeurs de l'organisation (dimension « principes de RSE » de la définition de Wood) et c'est ce qui leur donne un réel sens, et une réelle authenticité.

« Et quelqu'un qui n'est pas empreint d'économie sociale, qui n'est pas capable de comprendre que la chose la plus importante au monde c'est l'homme et sa biodiversité, c'est-à-dire son environnement. Quelqu'un qui n'est pas capable de comprendre ça, ce n'est pas la peine qu'il vienne à la MAIF. C'est mon point de vue. »

« Ce qui est bien pour nous c'est que je pense qu'effectivement une de nos responsabilités sociétales, sociales, développement durable, dans ce concept-là, elle est justement de donner de la valeur, de donner de la force à nos valeurs, d'émettre tout ça et c'est ce qui se fait aujourd'hui autour de l'action mutualiste, autour de la prévention, autour de la fondation. Il y a beaucoup de choses qui se font par le groupe MAIF qui doivent être valorisées. »

« C'est comme ça aussi que quand on est numéro un de la relation client, c'est fort ça, c'est très important. C'est le comportement des gens, c'est la manière dont on aborde la relation avec les sociétaires dans le règlement des sinistres, dans l'accueil, etc. Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous ».

« Actions concrètes derrière ces valeurs-là. Vous l'avez compris, la notion de respect pour moi c'est très important, la notion d'écoute. Donc militant, c'est d'abord cette notion d'écoute, cette présence sur le terrain, donc cette notion d'écoute. Avoir des militants qui

vont être sur le terrain, qui vont accueillir nos sociétaires, des salariés hein. Agir, porter des informations, ça, ça me paraît important. Concrètement, pour moi c'est ça, c'est cette valeur, l'intérêt, l'écoute et l'intérêt qu'on porte à l'individu et, comment dirais-je, le respect qu'on a vis-à-vis de sa XXX. Certes il y a des emmerdeurs, passez-moi l'expression, mais ceci dit, on sait aussi les gérer. J'ai vu des courriers récemment de gens qui sont montés au créneau, nos réponses, elles sont professionnelles, elles sont clean, mais empreintes de respect. À aucun moment, quelqu'un qui va nous traiter de tous les noms on ne lui répond sur le même ton. On argumente, on est clairs, on calme les choses, on montre une image qui est formidable. Cette démarche-là, je la trouve vraiment très bien ».

« D'autres actions concrètes pour moi d'assureur militant : la prévention, le travail qu'on fait dans les établissements scolaires. Ça c'est remarquable. La fondation sur la recherche. Bon des choses... La création de produits qui, à un moment donné, cherchent quand même à couvrir un besoin au maximum. Certes, aujourd'hui on n'est plus dans une segmentation. Certes, aujourd'hui le marché nous impose à être un peu plus pointus sur un certain nombre choses, et ce n'est pas anormal non plus. Mais notre offre, globalement, elle est extrêmement tournée vers le service, extrêmement complète, extrêmement protectrice quelque part. Alors, dans une société qui déjà hyperprotège on pourrait dire, mais le risque finalement : quel est-il réellement ? C'est justement quand il se réalise ce risque, malheureusement, qu'on se rend compte de l'étendue de la couverture qu'on peut offrir. Ça je trouve que... le militantisme de la MAIF il est là en fait, il est dans ce qu'elle offre, ce qu'elle sait donner, ce qu'elle sait proposer, ce qu'elle pourrait savoir faire, je veux dire, en entraînant aussi d'autres vers des concepts un petit peu nouveaux. Peut-être que ces dernières années on a été moins créatifs sur un certain nombre de sujets. Il est possible qu'on le redevienne là. Il y a peut-être des moyens de faire. Ce qui est intéressant c'est que la créativité qui était la nôtre en étant tout seul, on ne l'est plus tout seul demain. Je pense qu'on ne peut plus faire, mais quand je dis ça je pense, je ne fais que répéter ce que disent notre direction générale, en disant qu'on ne pourra plus faire demain tout seul ce qu'on faisait hier tout seul. Donc il faut absolument trouver des alliances, trouver des coopérations. La difficulté est de trouver la bonne alliance, la bonne coopération, voir comment on fait ce concours et que ça ne nous, et que l'un ou l'autre ne tire pas finalement le résultat à son propre profit. Mais je crois que la créativité demain elle ne peut se trouver qu'à travers des alliances. Ça me paraît important. »

La double structure et la dimension POLITIQUE de l'entreprise permet d'asseoir les valeurs qui elles-mêmes derrière permettent la mise en œuvre de la RSE (dans ses 3 dimensions) : rôle crucial de la gouvernance et de l'aspect politique à continuer de développer car c'est eux qui garantissent l'authenticité et l'unicité de la démarche de RSE (NB : « politique » vient de « polis » à chercher en latin qui veut dire « la cité » et donc l'homme).

« C'est très intéressant d'être en contact avec les sociétaires, en rencontre directe, en confrontation d'idées parce qu'ils ne font pas de cadeau, ce sont des politiques. Et je crois que c'est la dimension politique de notre entreprise, elle est rare, il y a peu d'endroits où ça se passe comme ça. Certains voudraient nous imiter. Moi j'ai rencontré des responsables chez AXA, par exemple, chez d'autres sociétés comme ça, et cette dimension politique ils ont envie de l'avoir parce qu'ils savent que, pour eux c'est une fibre, pas une politique, on va dire, de droite ou de gauche. Mais cette notion de politique finalement qui fait qu'à un moment donné on a donné du sens aux choses. Mais du sens qui n'est pas du sens sur l'argent bâti sur le capitalisme et autres, mais sur autre chose. Notamment, nous, notre responsabilité

elle est dans le social, mais dans l'homme plus que le social. Parce qu'il y a un certain nombre d'associations qui sont dans le social actuellement, qui vont aider les indigents, qui vont aider un certain nombre de gens en difficulté, etc. Nous ce n'est pas, je ne crois pas que, enfin je ne suis pas sûr qu'il faille aider l'indigent, je ne suis pas sûr que ce soit ça. Mais je crois qu'il faut donner du sens finalement à la vie, il faut donner du sens à un certain nombre de choses. Je pense, enfin je ne sais pas comment on peut agir dans ce domaine-là. Mais je crois qu'il faut que notre dimension politique d'entreprise soit toujours présente. Que nos militants nous chahutent et nous canardent sur ce que nous faisons et comment nous le faisons. Ne devenons pas une société technocratique et uniquement, je dirais, à connotation un sou est un sou. Il faut faire attention à tout ça. Moi je revendique la maîtrise des frais généraux. C'est important tout ça. Mais il faut qu'on ait une autre dimension à porter et ne pas dilapider les choses. Il y a des choses à faire, à assembler. Mais je crois que ce sur quoi il faut s'intéresser c'est l'homme. C'est ça la seule chose intéressante. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pratiques RSE (évolutions sociales, sociétales du métier) qui génèrent sa fierté d'appartenance :

« On a fait ça de manière soft avec certainement des fois des petites révolutions, et on parlera peut-être d'un point de vue social, sociétal de la situation, mais quelque part on a pu faire des choses comme ça ».

« Il y a des facteurs de trouble on va dire plutôt. C'est-à-dire on est plus troublé par des situations données, par des hésitations ou des chemins qui sont pris qui des fois ne nous vont pas. Je pense qu'on est un certain nombre, je dis un certain nombre, donc je mets tout de suite une restriction, à avoir la fibre militante. Je revendique finalement d'être un militant. C'est-à-dire qu'il y a des choses qui me bloquent un peu ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI très fort :

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise »

« Et que l'individu que nous étions était plutôt chahuté finalement, et par des nouveaux arrivants parfois, qui XXX pas toujours, qui quelque part avaient envie de faire leur place. Et cette pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté. Moi je vis la MAIF comme étant une communauté quelque part et je souhaite partager avec mes collègues énormément de choses. »

« C'est comme ça aussi que quand on est numéro un de la relation client, c'est fort ça, c'est très important. C'est le comportement des gens, c'est la manière dont on aborde la relation avec les sociétaires dans le règlement des sinistres, dans l'accueil, etc. Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout »

ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non
Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective très forte:

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise et d'avoir vécu pendant ces 25 ans, ce quart de siècle, énormément de choses, son évolution, ses changements, etc. Donc j'ai la prétention de penser que je commence à avoir un peu de mémoire d'entreprise, mais loin de certains qui, eux, dans d'autres circonstances, dans d'autres activités, ont véritablement une vraie mémoire d'entreprise (...) Moi, je connais des choses et je sais des choses, j'ai vécu des choses et c'est ce qui fait finalement la richesse de ma carrière et qui fait qu'aujourd'hui j'ai un attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise. Je suis très attaché et il me plaît encore aujourd'hui d'imaginer, à plus de 50 ans, que j'ai quelque chose à faire. Donc c'est important pour moi. »

« Mais je tire toujours une grande fierté, si je puis dire, et c'est partagé par mes collaborateurs, de ce que nous avons su construire ».

Et codé également dans « soutien à l'organisation » :

« Je dis et je répète à mes collaborateurs qui sont managers de ce secteur de dire : je veux que les gens aient du plaisir. La seule chose qui va m'intéresser, c'est le plaisir qu'ils vont en retirer. Qu'ils fassent ça comme ça ou comme ça, ce n'est pas mon problème. Ça l'est, mais quelque part, ce n'est pas ça. Ce que je veux, c'est qu'ils aient du plaisir. Faire en sorte que les gens viennent au boulot avec plaisir, soient contents. Et ils sont nombreux, ils vont être nombreux. Quelque part, ça va être difficile. Mais faisons en sorte que la flamme que les gens ont en eux quand ils viennent travailler elle soit vivante, qu'on souffle dessus pas pour l'éteindre mais pour justement l'aviver. C'est ça qui est important.

Je pense que ça on peut. Mais ça, voyez, ce sont des valeurs d'entreprise. C'est ça son cœur je dirais, le cœur au sens noble du terme, au sens affectif, pas son centre, son cœur je veux dire. C'est comme ça qu'elle a su faire, c'est comme ça qu'elle travaille avec ses sociétaires, c'est comme ça qu'elle est attentive à ses sociétaires. Moi j'essaie de traduire dans mon quotidien relationnel la manière dont les gestionnaires, je connais mal mais dont j'ai entendu dire, la valeur dont les gestionnaires se comportent quand ils traitent un dossier d'un sociétaire MAIF. Je crois que c'est, on a toute cette valeur-là, elle est bien là, et nous on la traduit dans notre métier. On essaie de le faire là, et c'est important, c'est important. Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de

ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important. »

Et codé également dans « soutien à l'organisation : performance intra et extra tâche » comme conséquence directe de l'implication organisationnelle affective, relation très forte et permettant de s'étendre également aux salariés qui travaillent dans son équipe :

« On m'aurait dit ça il y a quelques années, je veux dire au moins je sais pourquoi je bosse, je sais que je dois m'investir, et quelque part il y a du résultat. Parce que ce n'est pas simplement son quotidien qui est intéressant. On doit se poser la question tous les jours : qu'est-ce que j'ai apporté à la MAIF aujourd'hui ? Il ne s'agit pas d'apporter des choses extraordinaires, on n'est pas là pour faire la révolution, simplement : qu'est-ce que j'ai apporté ? Est-ce que quand je m'en vais, quand je quitte la MAIF ? je suis content de ce que j'ai fait, je suis fier de ce que j'ai pu faire, même si je suis tout seul dans mon coin. Est-ce que je suis content d'avoir fait ce que j'ai fait, quoi ? Est-ce que j'ai le sentiment d'avoir progressé ? Si on part tous avec cet esprit-là, vous pouvez être sûr que l'entreprise elle en a encore pour trois siècles. Si quelque part, et elle évoluera pendant ces trois siècles-là. Mais si malheureusement tout le monde part dès qu'on peut en badgeant à 16 heures, parce que 16 heures c'est la fin de la plage fixe – c'est un beau mot ça tiens « la plage » ! –, la plage fixe et puis je m'en vais, bon ben non, ça ne va pas. Il y en a bien sûr qui sont comme ça. J'en ai des collaborateurs qui sont comme ça, mais ce n'est pas la majorité. Et puis ce n'est pas grave je veux dire parce que même j'en connais certains ».

Implication normative :

« C'est comme ça aussi que quand on est numéro un de la relation client, c'est fort ça, c'est très important. C'est le comportement des gens, c'est la manière dont on aborde la relation avec les sociétaires dans le règlement des sinistres, dans l'accueil, etc. Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas posé la question mais totalement sous jacent à son discours

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas posé la question mais totalement sous jacent à son discours

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise et d'avoir vécu pendant ces 25 ans, ce quart de siècle, énormément de choses, son évolution, ses changements, etc. Donc j'ai la prétention de penser que je commence à avoir un peu de

mémoire d'entreprise, mais loin de certains qui, eux, dans d'autres circonstances, dans d'autres activités, ont véritablement une vraie mémoire d'entreprise (...) Moi, je connais des choses et je sais des choses, j'ai vécu des choses et c'est ce qui fait finalement la richesse de ma carrière et qui fait qu'aujourd'hui j'ai un attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise. Je suis très attaché et il me plaît encore aujourd'hui d'imaginer, à plus de 50 ans, que j'ai quelque chose à faire. Donc c'est important pour moi. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

OUI cherche à transmettre les valeurs à tous ses collaborateurs :

« Je dis et je répète à mes collaborateurs qui sont managers de ce secteur de dire : je veux que les gens aient du plaisir. La seule chose qui va m'intéresser, c'est le plaisir qu'ils vont en retirer. Ou'ils fassent ça comme ça ou comme ça, ce n'est pas mon problème. Ça l'est, mais quelque part, ce n'est pas ça. Ce que je veux, c'est qu'ils aient du plaisir. Faire en sorte que les gens viennent au boulot avec plaisir, soient contents. Et ils sont nombreux, ils vont être nombreux. Quelque part, ça va être difficile. Mais faisons en sorte que la flamme que les gens ont en eux quand ils viennent travailler elle soit vivante, qu'on souffle dessus pas pour l'éteindre mais pour justement l'aviver. C'est ça qui est important.

Je pense que ça on peut. Mais ça, voyez, ce sont des valeurs d'entreprise. C'est ça son cœur je dirais, le cœur au sens noble du terme, au sens affectif, pas son centre, son cœur je veux dire. C'est comme ça qu'elle a su faire, c'est comme ça qu'elle travaille avec ses sociétaires, c'est comme ça qu'elle est attentive à ses sociétaires. Moi j'essaie de traduire dans mon quotidien relationnel la manière dont les gestionnaires, je connais mal mais dont j'ai entendu dire, la valeur dont les gestionnaires se comportent quand ils traitent un dossier d'un sociétaire MAIF. Je crois que c'est, on a toute cette valeur-là, elle est bien là, et nous on la traduit dans notre métier. On essaie de le faire là, et c'est important, c'est important. Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important. »

Et licencie les collaborateurs qui mettent à mal les valeurs de l'organisation :

« J'ai recruté une fois un responsable (...) et c'est quelqu'un qui me semblait très bien, il faisait un certain nombre de choses, etc., et j'ai compris un jour qu'il avait un comportement totalement différent avec les fournisseurs, et notamment totalement en opposition avec la manière dont moi je vis finalement la responsabilité de l'achat. Je dois vous dire que quand je l'ai su et que j'ai instruit le sujet, je l'ai licencié immédiatement. Je ne pouvais pas. Pourtant, je n'ai pas la fibre de licencier quelqu'un. Moi je dois dire qu'à un moment donné je ne pouvais pas supporter que ce garçon ne porte pas les valeurs de l'entreprise et l'image de l'entreprise. C'était l'image de l'entreprise qui était battue en brèche en extérieur et ça, je ne le supportais pas. Ce n'est pas possible. »

Porte les valeurs de l'entreprise dans la relation aux fournisseurs : relation partenariale basée sur la confiance, et de long terme :

« Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important. »

« Et j'ai compris un jour qu'il avait un comportement totalement différent avec les fournisseurs (...). Moi je dois dire qu'à un moment donné je ne pouvais pas supporter que ce garçon ne porte pas les valeurs de l'entreprise et l'image de l'entreprise. C'était l'image de l'entreprise qui était battue en brèche en extérieur et ça, je ne le supportais pas. Ce n'est pas possible. »

« Il faut d'abord avoir des populations dont la personnalité adhère à un certain nombre de choses (...) Il faut déjà que les gens aient la fibre. Moi je me souviens d'une acheteuse que j'avais rencontrée qui travaillait à la division achats, quelqu'un qui n'est pas resté longtemps non plus, qui me disait : mais l'économie sociale c'est quoi ce truc-là ? Je ne savais même pas que ça existait. Mais elle me parlait comme ça, elle me disait : je ne savais même pas que ça existait. Comment vous faites pour gagner de l'argent ? C'est nul. Voilà son propos. Moi je dis, quand on a quelqu'un comme ça, fut-elle avec de vraies compétences professionnelles, elle n'a pas sa place parmi nous. D'ailleurs elle n'est pas restée. Elle n'est pas restée parce qu'elle ne comprenait pas. Elle c'était le business, c'était le business (...) On achète, on est chez Leclerc quoi, on se bagarre sur les prix quoi, et si on peut bouffer le voisin, on le bouffe ! Ce n'est pas comme ça qu'on vit nous ici. Ce n'est pas ça. Et quelqu'un qui n'est pas empreint d'économie sociale, qui n'est pas capable de comprendre que la chose la plus importante au monde c'est l'homme et sa biodiversité, c'est-à-dire son environnement. Quelqu'un qui n'est pas capable de comprendre ça, ce n'est pas la peine qu'il vienne à la MAIF. C'est mon point de vue. »

OUI très fort : **Performance intra et extra tache (proche des COC)** : comme conséquence directe de l'implication organisationnelle affective, relation très forte et permettant de s'étendre également aux salariés qui travaillent dans son équipe :

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise »

« On m'aurait dit ça il y a quelques années, je veux dire au moins je sais pourquoi je bosse, je sais que je dois m'investir, et quelque part il y a du résultat. Parce que ce n'est pas simplement son quotidien qui est intéressant. On doit se poser la question tous les jours :

qu'est-ce que j'ai apporté à la MAIF aujourd'hui ? Il ne s'agit pas d'apporter des choses extraordinaires, on n'est pas là pour faire la révolution, simplement : qu'est-ce que j'ai apporté ? Est-ce que quand je m'en vais, quand je quitte la MAIF ? je suis content de ce que j'ai fait, je suis fier de ce que j'ai pu faire, même si je suis tout seul dans mon coin. Est-ce que je suis content d'avoir fait ce que j'ai fait, quoi ? Est-ce que j'ai le sentiment d'avoir progressé ? Si on part tous avec cet esprit-là, vous pouvez être sûr que l'entreprise elle en a encore pour trois siècles. Si quelque part, et elle évoluera pendant ces trois siècles-là. Mais si malheureusement tout le monde part dès qu'on peut en badgeant à 16 heures, parce que 16 heures c'est la fin de la plage fixe – c'est un beau mot ça tiens « la plage » ! –, la plage fixe et puis je m'en vais, bon ben non, ça ne va pas. Il y en a bien sûr qui sont comme ça. J'en ai des collaborateurs qui sont comme ça, mais ce n'est pas la majorité. Et puis ce n'est pas grave je veux dire parce que même j'en connais certains ».

Identification ambivalente :

OUI mais faible, n'entache pas son très fort attachement à l'entreprise et à son métier, recentre plus ses satisfactions par rapport à son métier :

« Je ne crois pas qu'il y ait des facteurs d'insatisfaction. Il y a des facteurs de trouble on va dire plutôt. C'est-à-dire on est plus troublé par des situations données, par des hésitations ou des chemins qui sont pris qui des fois ne nous vont pas. Je pense qu'on est un certain nombre, je dis un certain nombre, donc je mets tout de suite une restriction, à avoir la fibre militante. Je revendique finalement d'être un militant. C'est-à-dire qu'il y a des choses qui me bloquent un peu (...) C'est que, il y a quelques années, ça s'est rétabli puisque quelque part aussi on vieillit, on prend un peu de recul et puis quelque part on se dit : ce n'est peut-être pas ça le plus important, le plus important il est peut-être ailleurs. C'est pour ça que d'ailleurs, finalement, je m'intéresse beaucoup à ce département, à ce que nous faisons, à la mission qui est la nôtre. Parce que c'est là que je tire mes plus grandes satisfactions finalement, auprès de mes collaborateurs au quotidien. Troublé des fois quand, effectivement, on s'est sentis éloignés de la direction générale, qu'elle se donnait une orientation de gouvernance ou de management un peu différente, ce qui sans doute était tout à fait nécessaire par rapport à sa taille et par rapport à son engagement économique et par rapport à ce qu'elle devait faire, mais des fois avec l'impression qu'elle perdait un peu ses valeurs. Et que l'individu que nous étions était plutôt chahuté finalement, et par des nouveaux arrivants parfois, qui XXX pas toujours, qui quelque part avaient envie de faire leur place. Et cette pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté. Moi je vis la MAIF comme étant une communauté quelque part et je souhaite partager avec mes collègues énormément de choses. On peut avoir des différences, et c'est ce qui fait l'intérêt justement. On peut ne pas s'apprécier, c'est possible ça, mais se respecter c'est très important. Et j'ai parfois vécu des moments, récemment, je dis récemment, c'est-à-dire depuis 5-6 ans, où la notion de respect n'existait plus. Et ça, ça me gêne beaucoup quand la notion de respect est battue en brèche par des gens (...) dont je me suis fait une raison et sur lesquels j'ai cette relation professionnelle mais sans aucune dimension de camarades, si on peut le dire comme ça, véritables. Je ne parle pas d'amitié, mais je parle tout simplement de bonnes relations cordiales, alors que là je suis dans un schéma très pro et puis point (...) Chacun derrière sa porte, voire son mur, et c'est fait. Je crois que ça c'est depuis quelques années. Ça me gêne cette dimension, comment dirais-je, autour de l'individualisme par rapport à certains objectifs personnels ou des quêtes personnelles qui ne profitent pas à la communauté ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI perception forte de différenciation, mais est pour lui en train de disparaître :

Perception forte de différenciation en termes de pratiques RSE notamment avec la notion d'ascenseur social pour des catégories de population peu favorisées :

« Après, facteur d'inquiétude, je ne sais pas moi, on aura l'occasion d'en parler. C'est le sentiment de... Alors si je parle de sentiment de perte d'identité de la boîte, c'est peut-être un peu fort, mais enfin le sentiment d'une entreprise qui aujourd'hui se cherche un peu. Ça c'est un euphémisme. Qui se cherche un peu c'est un euphémisme (...) C'est-à-dire, moi j'ai le sentiment... j'ai le sentiment qu'on sait à peu près d'où on vient, mais j'ai le sentiment que c'est du pilotage à vue complet, j'ai le sentiment de pilotage à vue. Voilà. Donc on ne sait pas trop où on veut aller, ce qui fait notre spécificité, ce qui fait notre élément de différenciation, etc. Ce sentiment c'est ce dont on va parler par rapport à... (...) Ces petits éléments-là, moi je m'interroge sur le fait de savoir si on sait réellement ce que... ben, c'est ça, quels sont nos éléments de différenciation. Et aujourd'hui j'ai quand même le grand sentiment d'une faculté à singer ce qui se fait ailleurs mais pas à cultiver nos éléments de différenciation (...) Ce n'était pas le cas avant, pas du tout.

« Pour autant je pense que c'est bien parce qu'on est dans un milieu de plus en plus concurrentiel, etc., qu'on a intérêt à vraiment cultiver une spécificité. Parce que si on arrive à une banalisation complète, je ne vois pas, comment dire, où sera la valeur ajoutée de la boîte et sa raison d'être. Jusqu'à présent notre raison d'être c'était justement dans notre approche spécifique. J'illustre ça. Moi j'ai connu une période, par exemple, où quand la boîte s'est implantée, alors je n'ai pas connu tout à fait cette période-là, je suis arrivé un peu après, c'est quand la boîte s'est implantée sur Noron, il y avait un choix politique qui a été fait. C'est que tout le personnel des fonctions supports, de quelque nature que ce soit, alors quand je dis de quelque nature c'est le placement, les recherches, ça pouvait être le restaurant d'entreprise, le jardinage d'entreprise, ça pouvait être toute l'imprimerie, tout, que sais-je, d'accord. Tout ça c'était du personnel MAIF. C'était des personnes qui étaient intégrées dans l'entreprise en tant que personnel MAIF. Bien. Bon alors, quel intérêt ça représente. Ca représente un intérêt qu'on démontrait, on faisait la démonstration que cette entreprise avait un rôle à jouer dans la société et dans l'environnement régional, ou au moins local, voire régional. Et que pouvaient bénéficier d'une forme de sécurité d'emploi, de conditions de travail, de rémunération tout particulièrement, des catégories de personnes qui n'étaient pas nécessairement des catégories favorisées d'emblée et qui affichaient du bac+8 ou +10. Donc la MAIF ce n'était pas que réservé à élite sociale qui avait fait des études, etc. C'était aussi ouvert à d'autres ».

Moi j'ai connu, voilà, par exemple, j'ai connu cette période-là. Ce qui faisait qu'en interne, après, on pouvait complètement remplir ce rôle d'entreprise qui permettait à des personnes d'évoluer professionnellement et donc socialement. C'est-à-dire contribuer à faire grandir des personnes au niveau personnel et au niveau professionnel, et donc au niveau social. Là je fais référence à ce dont je parlais tout à l'heure sur la mise en place, par exemple, pour des personnes du ménage, des recherches, du courrier, du classement, du jardinage, du

restaurant, etc., la mise en place de dispositifs d'accompagnement qui leur permettaient d'acquérir des connaissances se traduisant par l'obtention d'un BP assurance qu'on faisait faire par unités capitalisables, pour qu'ils ne soient pas à quelque moment que ce soit, pour pas qu'ils risquent d'être en situation d'échec. Ce n'était pas un examen mais c'était par unités capitalisables. Donc c'est à partir du moment où on vérifiait l'acquisition du niveau, que le niveau donc était acquis, qu'ils obtenaient leurs unités capitalisables. (...) ça permettait à des personnes d'obtenir des BP assurance, pour certains des BTS assurance, et après de pouvoir évoluer professionnellement vers des secteurs de l'entreprise qui relevaient du cœur de métier qu'est l'assurance. Voilà. C'est comme ça qu'on a nombre de personnes... Mais là je ne parle pas de quelques unité, on était sur... je ne sais pas, on a peut-être accompagné comme ça entre cinquante et soixante personnes de l'entreprise, qui ont accédé donc à des fonctions de télé conseillers dans des centres de soutien d'appels téléphoniques, pour certains vers rédacteurs 3-2, c'est-à-dire rédacteurs contractuels ou conventionnels dans les centres de gestion, etc., d'accord ».

« Moi je suis éminemment convaincu du fait qu'il y a pas mal de choses à gagner en mettant en œuvre des actions de type responsabilité sociétale, parce que ce serait et c'est cohérent par rapport à notre image, et c'est cohérent par rapport aux valeurs que l'on prône. Bon, et quand on est dans une cohérence, congruence je ne sais pas comment disent les gens, quand on n'est pas pris en XXX, quand on est en cohérence avec une image c'est très porteur. Quand on est en rupture de cohérence, c'est vachement perturbateur en interne et ça finit au final, ça finit par... Ça a commencé par l'interne, mais c'est valable aussi pour l'externe, tout ce qui contribue à la cohérence de notre image en regard de ce qu'on affiche en valeurs et autres, ça ne peut être que positif ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Pour moi c'est d'une évidence absolue. C'est-à-dire, il faut arrêter d'afficher des valeurs, il faut mettre en œuvre des trucs, il faut apporter des preuves tangibles, vous voyez ce que je veux dire ? Voilà, c'est tout. On peut être dans le discours ou on est dans les actes. Moi, ce dont je suis en train de vous parler, c'est dans les actes. C'est dans les actes au quotidien et puis c'est dans la démonstration au quotidien. La démonstration au quotidien, c'est-à-dire pour montrer au quotidien que notre spécificité elle passe, quand on parle respect de la personne, quand on parle respect des valeurs humaines, quand on parle de... oui, moi je me retrouve complètement là-dedans. Comme je disais tout à l'heure, je suis à la MAIF et je ne suis pas dans n'importe quelle boîte, et je ne serais jamais allé dans n'importe quelle autre boîte, je ne serais pas allé dans n'importe quelle autre société d'assurance, ça c'est d'une évidence absolue. Bon, mais c'est bien pour des éléments comme ça que moi je me retrouve bien... »

« Donc, il n'y a aucune possibilité d'évolution professionnelle dans ces boîtes-là (de prestation de service de ménage). Alors que rentrer et offrir la possibilité, enfin offrir la possibilité à ces personnes de rentrer dans une boîte comme la MAIF, vous donner des opportunités d'évolution professionnelle, et donc vous permettez d'évoluer socialement à des personnes. Ça me paraît être, par exemple, un des éléments, à titre symbolique, un des éléments vachement forts ».

« Moi j'ai connu des périodes, par exemple, où vous aviez des personnes qui rentraient hommes de ménage à la MAIF, par exemple, d'accord (...) On s'était calé sur le fait que, bon, hommes de ménage, ils faisaient un peu de la manutention, etc., un peu de

déménagement et des choses comme ça. *Eh bien là, on était sur une position qui, à mon avis, était tout à fait conforme à nos valeurs et à mon idée, à la conception que je me fais d'une boîte à forme mutuelle* ».

« Tout à fait. Là, moi je pense que... Enfin je suis complètement convaincu du fait que ce que vous venez de dire là (épargne solidaire, réinsertion, handicap, biodiversité, écologie, déplacements, énergies renouvelables) ce n'est pas en termes d'image, c'est tout à fait en cohérence avec notre image, ou du moins avec l'image que je me fais moi de la boîte, parce que cela reste une image « éthique » (dans un sens social comme environnemental). Là je suis complètement en phase avec ça, ça ne me gêne pas du tout. Se lancer, par exemple, se lancer sur les micros crédits aussi, pour moi c'est complètement conforme aux valeurs que je porte et puis à l'image que je me fais de la boîte (...) Je pense que sans faire dans du social larmoyant et à la con, ça fait partie de ce que moi j'attends d'une société à forme mutuelle. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Moi j'ai connu des périodes, par exemple, où vous aviez des personnes qui rentraient hommes de ménage à la MAIF, par exemple, d'accord (...) On s'était calé sur le fait que, bon, hommes de ménage, ils faisaient un peu de la manutention, etc., un peu de déménagement et des choses comme ça. Eh bien là, on était sur une position qui, à mon avis, était tout à fait conforme à nos valeurs et à mon idée, à la conception que je me fais d'une boîte à forme mutuelle ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« J'ai toujours considéré que c'était une chance pour moi d'avoir rencontré une boîte comme la MAIF ».

« Alors, est-ce que j'étais attiré ? Bon, il y a une chose qui est sûre. Alors, être attiré, je ne peux pas dire, je ne sais pas. Ce que je peux dire c'est qu'en tant que société d'assurance ça ne pouvait être que la MAIF. Pour moi, il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance, en tant que rédacteur, dans une autre société d'assurance que la MAIF. Donc la question ne s'est pas posée ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
Pas d'information, pas demandé

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
Pas d'information, pas demandé

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- OUI
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« C'est-à-dire, il faut arrêter d'afficher des valeurs, il faut mettre en œuvre des trucs, il faut apporter des preuves tangibles, vous voyez ce que je veux dire ? Voilà, c'est tout. On peut être dans le discours ou on est dans les actes. Moi, ce dont je suis en train de vous parler, c'est dans les actes. C'est dans les actes au quotidien et puis c'est dans la démonstration au quotidien. La démonstration au quotidien, c'est-à-dire pour montrer au quotidien que notre spécificité elle passe, quand on parle respect de la personne, quand on parle respect des valeurs humaines »

« Après, facteur d'inquiétude, je ne sais pas moi, on aura l'occasion d'en parler. C'est le sentiment de... Alors si je parle de sentiment de perte d'identité de la boîte, c'est peut-être un peu fort, mais enfin le sentiment d'une entreprise qui aujourd'hui se cherche un peu. Ça c'est un euphémisme. Qui se cherche un peu c'est un euphémisme (...) c'est-à-dire, moi j'ai le sentiment... j'ai le sentiment qu'on sait à peu près d'où on vient, mais j'ai le sentiment que c'est du pilotage à vue complet, j'ai le sentiment de pilotage à vue. Voilà. Donc on ne sait pas trop où on veut aller, ce qui fait notre spécificité, ce qui fait notre élément de différenciation, etc. Ce sentiment c'est ce dont on va parler par rapport au développement durable (...) Ces petits éléments-là, moi je m'interroge sur le fait de savoir si on sait réellement ce que... ben, c'est ça, quels sont nos éléments de différenciation. Et aujourd'hui j'ai quand même le grand sentiment d'une faculté à singer ce qui se fait ailleurs mais pas à cultiver nos éléments de différenciation (...) Ce n'était pas le cas avant, pas du tout. Ça me paraît bien évident qu'avant c'était beaucoup plus marqué. Alors justement je peux l'illustrer ça et puis dire en quoi. Bon, je prends un exemple. Alors j'ai parfaitement, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans mes propos, j'ai parfaitement conscience du fait qu'il y a un environnement qui a complètement changé, qui est beaucoup plus présent, beaucoup plus prégnant, beaucoup plus intrusif dans le pré carré de la MAIF. Ça j'ai parfaitement conscience de ça (...) Il n'y a pas à avoir d'inquiétude vis-à-vis de... moi j'ai pleinement conscience de ça. Pour autant je pense que c'est bien parce qu'on est dans un milieu de plus en plus concurrentiel, etc., qu'on a intérêt à vraiment cultiver une spécificité. Parce que si on arrive à une banalisation complète, je ne vois pas, comment dire, où sera la valeur ajoutée de la boîte et sa raison d'être. Jusqu'à présent notre raison d'être c'était justement dans notre approche spécifique. J'illustre ça. Moi j'ai connu une période, par exemple, où quand la boîte s'est implantée, alors je n'ai pas connu tout à fait cette période-là, je suis arrivé un peu après, c'est quand la boîte s'est implantée sur Noron, il y avait un choix politique qui a été fait. C'est que tout le personnel des fonctions supports, de quelque nature que ce soit, alors quand je dis de quelque nature c'est le placement, les recherches, ça pouvait être le restaurant d'entreprise, le jardinage d'entreprise, ça pouvait être toute l'imprimerie, tout, que sais-je, d'accord. Tout ça c'était du personnel MAIF. C'était des personnes qui étaient intégrées dans l'entreprise en tant que personnel MAIF. Bien. Bon alors, quel intérêt ça représente. Ça représente un intérêt qu'on démontrait, on faisait la démonstration que cette entreprise avait un rôle à jouer dans la société et dans l'environnement régional, ou au moins local, voire régional. Et que pouvaient bénéficier d'une forme de sécurité d'emploi, de conditions de travail, de rémunération tout particulièrement, des catégories de personnes qui n'étaient pas

nécessairement des catégories favorisées d'emblée et qui affichaient du bac+8 ou +10. Donc la MAIF ce n'était pas que réservé à élite sociale qui avait fait des études, etc. C'était aussi ouvert à d'autres (...) Moi j'ai connu, voilà, par exemple, j'ai connu cette période-là. Ce qui faisait qu'en interne, après, on pouvait complètement remplir ce rôle d'entreprise qui permettait à des personnes d'évoluer professionnellement et donc socialement. C'est-à-dire contribuer à faire grandir des personnes au niveau personnel et au niveau professionnel, et donc au niveau social. Là je fais référence à ce dont je parlais tout à l'heure sur la mise en place, par exemple, pour des personnes du ménage, des recherches, du courrier, du classement, du jardinage, du restaurant, etc., la mise en place de dispositifs d'accompagnement qui leur permettaient d'acquérir des connaissances se traduisant par l'obtention d'un BP assurance qu'on faisait faire par unités capitalisables, pour qu'ils ne soient pas à quelque moment que ce soit, pour pas qu'ils risquent d'être en situation d'échec. Ce n'était pas un examen mais c'était par unités capitalisables. Donc c'est à partir du moment où on vérifiait l'acquisition du niveau, que le niveau donc était acquis, qu'ils obtenaient leurs unités capitalisables. Ils mettaient le temps qu'il fallait, mais ils obtenaient des unités capitalisables. On mettait en place tous les moyens qu'il fallait et on constituait des groupes de salariés MAIF, des groupes en intra, donc au GRETA de Niort. On travaillait avec le GRETA de Niort, groupement d'établissements, qui lui est une émanation de l'Éducation nationale, donc en plus on était en proximité de philosophie avec le GRETA de Niort. On travaillait donc avec le GRETA de Niort qui, comment dire... ça permettait à des personnes d'obtenir des BP assurance, pour certains des BTS assurance, et après de pouvoir évoluer professionnellement vers des secteurs de l'entreprise qui relevaient du cœur de métier qu'est l'assurance. Voilà. C'est comme ça qu'on a nombre de personnes... Mais là je ne parle pas de quelques unité, on était sur... je ne sais pas, on a peut-être accompagné comme ça entre cinquante et soixante personnes de l'entreprise, qui ont accédé donc à des fonctions de télé conseillers dans des centres de soutien d'appels téléphoniques, pour certains vers rédacteurs 3-2, c'est-à-dire rédacteurs contractuels ou conventionnels dans les centres de gestion, etc., d'accord.

Bon aujourd'hui, ces passerelles, elles ne sont plus possibles, ou elles sont difficilement, très très difficilement possibles, ou elles ne sont plus aussi structurées ou aussi organisées. Et ça me paraissait être un élément vachement important d'une boîte comme la MAIF que de porter des expériences de cette nature-là. En plus je rajouterai un truc, c'est que quand vous permettez à une personne de pouvoir faire ce parcours-là, vous donnez de l'espoir à des dizaines d'autres qui, issues du même secteur d'activité, se rendent compte ou peuvent voir, enfin peuvent constater, toucher du doigt le fait qu'en faisant quelques efforts au niveau de la formation professionnelle, eh bien, il y avait des possibilités de sortir et du ménage et du classement et des recherches, etc. Bon alors, aujourd'hui, qu'est-ce qui se passe ? Aujourd'hui, il y a plusieurs trucs. D'abord, il y a un truc, moi je n'ai pas trop compris, mais dont acte, enfin je n'ai pas trop compris : c'est vrai que gérer la carrière d'une femme de ménage sur 45 ans ce n'est pas évident, d'accord. Pour autant, il faut savoir aussi assumer les conséquences de décisions politiques. Le choix a été fait donc d'avoir recours à des sociétés prestataires de service en matière de nettoyage des locaux, par exemple. Bon, alors, sur le fond, moi j'ai, enfin quand je dis : je n'ai pas grand chose contre, si, j'ai des choses contre. Moi je considère que ces entreprises, alors bon, je ne veux pas faire dans la caricature absolue, même si je peux assumer la caricature, mais c'est que c'est quand même des sacrés esclavagistes modernes. Et puis sur le fond, ce n'est même pas trop ça la question. La question c'est que vous avez une personne qui rentre femme de ménage dans cette boîte-là et qui, 45 ans après, complètement usée, sort femme de ménage, d'accord. Donc, il n'y a aucune possibilité d'évolution professionnelle dans ces boîtes-là.

Alors que rentrer et offrir la possibilité, enfin offrir la possibilité à ces personnes de rentrer dans une boîte comme la MAIF, vous donner des opportunités d'évolution professionnelle, et donc vous permettez d'évoluer socialement à des personnes. Ça me paraît être, par exemple, un des éléments, à titre symbolique, un des éléments vachement forts. Vous voyez ce que je veux dire ? Bon, c'est un exemple parmi d'autres.

Moi j'ai connu des périodes, par exemple, où vous aviez des personnes qui rentraient hommes de ménage à la MAIF, par exemple, d'accord. Bon, je ne sais pas aujourd'hui, puisque je ne suis plus en charge du recrutement des hommes de ménage. Pour autant, on s'était calé sur le fait que, bon, hommes de ménage, ils faisaient un peu de la manutention, etc., un peu de déménagement et des choses comme ça. Eh bien là, on était sur une position qui, à mon avis, était tout à fait conforme à nos valeurs et à mon idée, à la conception que je me fais d'une boîte à forme mutuelle. C'est-à-dire que pour ne pas, et je comprends très bien, pour ne pas avoir à gérer sur une carrière un homme de ménage à la MAIF, ce qu'on faisait, c'est qu'on mettait des critères qui faisaient qu'on prenait des personnes de plus de 50 ans, d'accord, on les intégrait alors qu'elles avaient plus de 50 ans, elles avaient 50 ans et plus, d'accord. Bien. Ce qui permettait donc à des personnes qui étaient en difficulté sociale, qui avaient connu des moments douloureux de chômage, qui étaient en pleine rupture sociale et autre, bon les intégrer dans une boîte comme la MAIF c'était pour eux la possibilité de finir très très honorablement, en toute sécurité. Je pense que sans faire dans du social larmoyant et à la con, ça fait partie de ce que moi j'attends d'une société à forme mutuelle.

Alors, après, il y a plein d'autres trucs, parce que, en relation avec ce que vous disiez ou ce que vous posez comme question sur la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale dans l'entreprise, moi là je pense qu'on est vraiment au cœur des préoccupations d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise, d'accord. Pour moi, une boîte de services comme la MAIF, c'est une boîte qui avant tout se doit de prendre en compte la dimension humaine, sinon on passe à côté de tout. Une boîte de la dimension de la MAIF a aussi une responsabilité, c'est de, comment dire, de bien s'intégrer dans un, alors je ne sais pas comment on dit aujourd'hui, un bassin d'emploi, le bassin niortais, que sais-je. Bon, on est dans une région où on se doit de participer, de contribuer à la vie de ce bassin d'emploi, d'accord. On se doit de jouer notre rôle d'intégration de personnes qui ne sont pas nécessairement bac+5 ou issues d'écoles, il n'y a pas que ça dans la vie. Et nous, on a la possibilité certainement, au sein de la MAIF, de pouvoir offrir des opportunités à des personnes qui ont connu un peu plus de difficultés. Bon, c'est lutter aussi contre la ségrégation sociale, c'est lutter, enfin c'est un moyen de se bagarrer pour, comment dire, un meilleur (...) plan d'aménagement du territoire, si vous voulez. Vous voyez ce que je veux dire ? C'est un moyen de contribuer, de participer à un plan d'aménagement du territoire.

On arrive à des constats qui sont complètement débiles. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, vous rencontrez, vous avez des zones complètement désertiques, d'accord, complètement désertiques, je ne sais pas, vous voyez des villes moyennes, petites, comme Parthenay, ou dans d'autres régions, je ne sais pas, des villes qui vivaient par le commerce, qui vivaient par l'agriculture, qui vivaient par l'élevage, des trucs comme ça, qui aujourd'hui sont des déserts économiques complets. Bien. Et puis par ailleurs vous avez des mégapoles complètement inhumaines, etc. Engager une démarche de responsabilité sociétale, c'est aussi, à notre niveau, contribuer à rendre attractif, ce qui est le cas d'ailleurs, mais viable et, comment dire, viable, attractif des zones comme le Niortais. Vous voyez ce que je veux dire ? Mais pas que pour débattre pour +25, et pas que en s'appuyant après sur des sociétaires prestataires de services qui vont embaucher des personnes à temps partiel, à 4 heures du matin ou à 10 heures du soir. Vous voyez ce que je veux dire ? »

« Il y a pour le moins de gros risques d'incompréhension d'une ligne directrice. Quand vous avez une cohérence parfaite entre des actes et des discours, d'accord, quand il y a une cohérence parfaite, il n'y a pas schizophrénie, d'accord. À partir du moment où il y a des éléments d'incohérence, eh bien ça génère, ça peut générer jusqu'à de la schizophrénie, mais pour le moins ça génère de l'incompréhension, des incompréhensions, et encore incompréhension c'est un euphémisme. Ça peut être pire que ça, ça peut être un sentiment de trahison de ne pas vouloir faire ça, ça peut être un sentiment de perte de spécificité. Donc de trahison sur l'idée que la personne avait quand elle s'est engagée dans une boîte, quoi. Si elle voit que la boîte est en train d'évoluer, peut-être pas tout à fait dans le sens que... Moi je suis convaincu du fait qu'un certain nombre de personnes qui se retrouvent moins qu'elles ne se retrouvaient et qui ont l'impression qu'il y a erreur sur la qualité substantielle de la chose ».

Matérialisation du transfert d'identification salarié vers sociétaire (et risque de décalage entre discours et actes) :

« L'essentiel, et de tout temps, de notre développement il se fait par la qualité de nos prestations et le bouche à oreille quant à la satisfaction de nos sociétaires, enfin quant à la satisfaction et la recommandation qu'en font nos sociétaires auprès de leurs proches, etc. Moi je pense que c'est ça essentiellement. Donc essentiellement le facteur ou la cause, la raison de notre développement. Donc on a intérêt à être très très très vigilants et de ne pas dégrader la qualité de nos prestations parce que ça pourrait avoir des conséquences d'ordre performance, productivité, maîtrise des coûts en matière de gestion, etc. Je suis très très favorable à tout ça à condition donc qu'on continue à bien s'assurer de la qualité de la prestation. Cette qualité de prestation, elle passe énormément, dans une société de services comme la MAIF... Moi, j'imagine ou du moins j'avance que la différence elle se fait moins par la spécificité des contrats, des prestations, etc. Et la qualité de cette prestation passe par la qualité de la relation qui s'établit entre sociétaires, sociétaires potentiels et les salariés de l'entreprise. Donc le travail il est à faire en termes de qualité de relation, il est à faire auprès des salariés de l'entreprise. Ce qui passe aussi par une forme de bien-être des salariés dans l'entreprise parce que je ne crois pas qu'un salarié qui ne se sent pas bien dans une boîte ait un travail de qualité, qu'il émane de lui, comment dire, une envie ou envie de service ou une qualité de service. Il faudra aussi qu'on soit vigilants par rapport à ça, donc il ne faut pas trop... Enfin, il faut prendre tous ces éléments en compte (...) Ca résume parfaitement ce que je voulais dire. La démarche de responsabilité sociétale peut permettre d'apporter la preuve des valeurs par des actes en interne et peut permettre de donner un meilleur climat de travail et de donner plus envie aux salariés de porter les valeurs et de faire un travail de qualité auprès des sociétaires, en termes notamment de relation. C'est que c'est un des éléments, une des composantes de la problématique.

Pour moi ce n'est pas du tout incompatible. Je pense qu'il faut prendre en compte les deux côtés (actes sociétaux en interne et actes sociétaux en externe avec par exemple des produits et services). Il faut aller complètement sur les deux volets, sur les deux plans. Pour ce qui est du deuxième volet, je suis certainement moins bien armé. Pour autant il est clair qu'on doit aller... la seule chose que je peux dire par rapport à ça c'est que les relations entre la MAIF et ses sociétaires, c'est de toute évidence, c'est un lieu commun de dire, c'est ce sur quoi je mettais l'accent tout à l'heure, c'est sur le fait que dans le cadre d'une relation de confiance, ce qu'il y a de con, c'est que vous avez confiance à cent pour cent, vous avez confiance à zéro pour cent, vous n'avez pas confiance à quarante pour cent. D'accord. Donc une relation de confiance c'est à la fois un facteur très positif, c'est super

pour une entreprise, mais c'est très fragile. C'est très fragile et donc il faut être vachement vigilant, il faut énormément vigilant à ne pas décevoir, parce que c'est le pan confiance qui se casse la figure automatiquement. Et là ça peut avoir des... Donc on se doit d'être particulièrement vigilants, ne serait-ce aussi que du fait que nos sociétaires ont confiance en nous, du fait d'une relation qui est basée sur la confiance (...) Donc, ce que je voulais dire, c'est que basé sur la notion de confiance, donc les nouveaux produits, les nouvelles prestations, les nouveaux champs que l'on doit explorer, ce sont des champs sur lesquels on doit être légitimés. On doit être légitimés, donc il faut qu'on soit aussi XXX sur le fait que si on fait de la diversification il faut que ce soit sur des champs sur lesquels on est légitimés (...)

Il y a d'abord des champs sur lesquels on est déjà allés, qui sont porteurs de développement. Après, si on va sur le secteur bancaire, par exemple, moi je suis complètement pour, de toute façon aujourd'hui la question ne se pose même pas (...)

Pour autant, dans ce champ-là il ne faut pas faire n'importe quoi. À mon avis on doit pouvoir faire de l'enrichissement de l'offre bancaire à travers des produits qui font écho à l'image que nous avons de la boîte, ça peut être des produits cobayes, et puis rester toujours cohérents par rapport à une image. Il ne faut pas brouiller une image, enfin c'est ce que je suis en train de dire (...) Tout à fait. Là, moi je pense que... Enfin je suis complètement convaincu du fait que ce que vous venez de dire là (épargne solidaire, réinsertion, handicap, biodiversité, écologie, déplacements, énergies renouvelables) ce n'est pas en termes d'image, c'est tout à fait en cohérence avec notre image, ou du moins avec l'image que je me fais moi de la boîte, parce que cela reste une image « éthique » (dans un sens social comme environnemental). Là je suis complètement en phase avec ça, ça ne me gêne pas du tout. Se lancer, par exemple, se lancer sur les micros crédits aussi, pour moi c'est complètement conforme aux valeurs que je porte et puis à l'image que je me fais de la boîte. Vous voyez ce que je veux dire ? (...)

Oui, moi je suis convaincu du fait, d'une adhésion, voire une très grande adhésion de la part de nombre de salariés de la boîte par rapport à... Il y a des produits qui, encore une fois, qui sont... Enfin, je projette ma propre perception de la boîte par rapport à celle qu'ils pourraient, enfin celle que j'image être celle des salariés MAIF. Je crois que je suis assez représentatif d'ailleurs de nombreux... Donc, ce que je me dis, c'est que il faut être en phase avec l'image que se font nombre de salariés de l'entreprise quant à la prestation que la MAIF peut offrir, pourquoi elle est légitimée. Oui, pour moi ça ne me paraît pas du tout... non seulement ce n'est pas aberrant, mais ça ne serait pas un brouillage d'image, ce serait au contraire complètement conforme. C'est compatible. »

« Moi je suis éminemment convaincu du fait qu'il y a pas mal de choses à gagner en mettant en œuvre des actions de type responsabilité sociétale, parce que ce serait et c'est cohérent par rapport à notre image, et c'est cohérent par rapport aux valeurs que l'on prône. Bon, et quand on est dans une cohérence, congruence je ne sais pas comment disent les gens, quand on n'est pas pris en XXX, quand on est en cohérence avec une image c'est très porteur. Quand on est en rupture de cohérence, c'est vachement perturbateur en interne et ça finit au final, ça finit par... Ça a commencé par l'interne, mais c'est valable aussi pour l'externe, tout ce qui contribue à la cohérence de notre image en regard de ce qu'on affiche en valeurs et autres, ça ne peut être que positif ».

Rôle de l'entreprise en matière de formation pour aider à la réduction du décalage discours – actes :

« Par définition, enfin, moi je m'occupe de la formation professionnelle, donc je pense que l'entreprise a un rôle éducatif. Oui, on aurait, on a certainement des choses à jouer. Enfin

je n'ai pas du tout réfléchi. Enfin si, par exemple, je vais me mettre sur un autre registre et je vais là par contre en quoi on est engagés dans ce genre de choses. Il se trouve qu'on rentre dans une, je ne sais pas si vous êtes au courant, mais on rentre dans une phase assez importante de formation et d'accompagnement de masse pour... vis-à-vis des managers dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux par exemple. Alors je ne sais pas si je suis en train de mélanger tout, mais quand on parle par exemple de risques psychosociaux, et donc prise en compte de la dimension humaine dans l'entreprise, etc., une sensibilisation des managers à ce qui peut être constitutif d'alerte en regard d'un certain nombre de personnes au travail, etc., pour moi on fait œuvre de responsabilité sociétale aussi. La dimension humaine dans l'entreprise. Ça rejoint ce que je disais tout à l'heure. Mais là, présenter l'accompagnement qui va être fait vis-à-vis des managers pour les responsabiliser à la responsabilité sociétale, enfin responsabiliser aux risques psychosociaux, excusez-moi. Bon, après, est-ce qu'on a vocation à les sensibiliser à je ne sais pas quoi ou à une vigilance par rapport aux lumières par exemples (...) Alors ça, à titre personnel je le fais, je suis même chiant par rapport à ça. Mais que ce soit professionnel ou chez moi je fais la chasse à ça. C'est clair. C'est devenu... Alors il y a ça. Après, on est en train de travailler aussi sur, puisque je m'occupe de la formation managériale, on est en train de travailler sur le modèle de management MAIF, c'est-à-dire la mise en place d'un modèle de management MAIF qui serait basé, là encore, sur une forme de cohérence entre les valeurs qu'on affiche et les actes au quotidien, notamment des managers dans nos actes managériaux. Il y a souvent perception de décalages entre ce qu'on affiche et puis ce qu'on met réellement en œuvre. Bon, ça je pense que ça relève de notre responsabilité que de mettre en place un modèle de management mais aussi des actions. Quelque part oui, je pense que l'entreprise peut jouer un rôle. »

Identification neutre ou absence d'identification :
Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI mais pas valeurs sociales, par contre « éthique dans le métier d'assureur » (relation sociétaire) ; par contre différenciation sur le terme « mutuelle »

« Les valeurs, alors là je ne dirais pas les valeurs sociales parce que ça m'a trop déçue. Mais la façon dont on parle du sociétaire qui n'est pas un client. Il est client dans l'absolu, mais c'est vrai qu'au niveau du dialogue et je pense encore de la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF, et une mutuelle comme la nôtre (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs »

« Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal. Je ne suis pas persuadée que les gens, même s'ils y sont sensibles, je ne suis pas persuadée que ce soit ça qui l'emporte par rapport à un tarif ou par rapport à une bonne garantie, au final, même s'ils y sont sensibles. Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même

quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi. Mais bon, je me dis que c'est mon avis un peu tronqué par mon expérience ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal. Je ne suis pas persuadée que les gens, même s'ils y sont sensibles, je ne suis pas persuadée que ce soit ça qui l'emporte par rapport à un tarif ou par rapport à une bonne garantie, au final, même s'ils y sont sensibles. Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi. Mais bon, je me dis que c'est mon avis un peu tronqué par mon expérience ».

« Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde (...) Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Mais c'est vrai qu'au niveau du dialogue et je pense encore de la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF, et une mutuelle comme la nôtre (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs ».

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Existence d'une implication affective mais perte de la fierté d'appartenance, déception :

« Les valeurs, alors là je ne dirais pas les valeurs sociales parce que ça m'a trop déçue ».

Implication affective :

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Implication normative :

Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI

« Moi, j'ai de gens, j'ai des jeunes qui sont enseignants, ils ne viennent pas à la MAIF pour être sociétaires, je veux dire. Ils viennent s'ils ont un intérêt. Alors moi, j'essaie de militer quand même parce que bon, j'estime que c'est mon rôle ».

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

« J'en parle. Moi, j'ai plusieurs personnes jeunes de ma famille qui se sont orientées vers l'enseignement, et j'ai réussi quand même à en faire adhérer à la MAIF. Parce que bon je leur dis, de toute façon... bien sûr. Ils me disent : oui, mais c'est quand même un peu plus cher. Mais je leur dis : oui, mais si vous avez un pépin, attendez, comparez ce qui est comparable. Même si je suis pas douée en assurance, que je connais très mal les contrats, je leur dis : en cas de pépin, il n'y a pas photo (...) Les valeurs les intéressent, mais dans un second plan, mais ils voient d'abord leurs intérêts. Donc leurs intérêts, c'est le portefeuille et puis « est-ce que je serai bien indemnisé ? ». Donc, voilà. Il faut adapter le discours, parce que je pense que le discours de la mutuelle, c'est plus vers un sociétariat plus âgé, qui est

fidèle effectivement mais qu'on perdra par la force des choses quand la pyramide va s'effondrer. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Perception d'injustice :

« Mes motifs d'insatisfaction, c'est la politique globale de l'entreprise, où je ne me sens pas très en phase. C'est-à-dire que je trouve qu'entre ce qu'on nous dit et ce qui est fait dans la réalité, les décisions prises par la direction, il y a des fossés parfois, tu vois. Je trouve moi qui ai plus de 20 ans d'ancienneté, sans vouloir jouer les vieilles, quand je suis entrée il y avait beaucoup plus de transparence. On avait la grille des salaires. Tu savais ou tu ne savais pas combien gagnait ton chef, mais il avait tant d'ancienneté, il était à tel grade, c'était très transparent. Maintenant je trouve que de plus en plus, alors qu'on est une mutuelle et qu'on prône quand même la solidarité et un certain nombre de choses, il y a un fossé énorme, et qui se creuse de plus en plus, entre les cadres et les employés, énormément. Et ça, je le vis comme une profonde injustice. Je trouve que ce n'est pas normal.

Tu vois, c'est ça que je reproche. Je trouve qu'il y a des choses, c'est... La différence est trop grande. C'est pareil, le nombre de jours de congés entre un employé et un cadre, il y a des différences énormes. Pourquoi un cadre on lui demande, enfin il fait ce qu'il veut au niveau de son travail, de ses horaires, il peut s'absenter comme il veut, quand il veut, il peut partir à 15 heures 30 s'il en a envie pourvu que son travail soit fait en temps et en heure et qu'un employé, et a fortiori un employé à temps partiel, il a dix minutes de microvariabilité avec des horaires fixes ? Pour moi, il n'y a aucun avantage, aucun, aucun.

On creuse le fossé entre ceux qui auront beaucoup et ceux qui ont peu. Alors c'est relatif parce que dans notre entreprise un employé a quand même un salaire qui reste correct, donc il faut rester raisonnable, je veux dire. Mais quand on a connu l'entreprise il y a 20 ans, certes il y avait des choses à réformer, comme dans toute chose, il y avait des choses à revoir. Et par exemple, l'avancement à l'ancienneté, ce n'est pas forcément une bonne chose parce que si quelqu'un n'a pas les compétences, ce n'est pas forcément bien qu'il monte à l'ancienneté. Donc, il y avait des choses à revoir, ça c'est sûr. Mais je trouve qu'il y a un énorme... que le fossé qui se creuse entre employés et cadres, pour moi, ce n'est pas une bonne chose. Enfin, c'est antisocial dans l'entreprise.

Où, voilà. Pour moi, ça ne va pas avec les valeurs que l'entreprise veut se donner. Ce qui fait que pour moi ça rend moins crédible la direction. C'est ce qui me perturbe en fait. Alors, « ça me perturbe », ça ne m'empêche pas de dormir, mais je ne suis plus en phase avec... »

« Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal. Je ne suis pas persuadée que les gens, même s'ils y sont sensibles, je ne suis pas persuadée que ce soit ça qui l'emporte par rapport à un tarif ou par rapport à une bonne garantie, au final, même s'ils y sont sensibles. Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un

regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi. Mais bon, je me dis que c'est mon avis un peu tronqué par mon expérience ».

Conséquences de cette ambivalence/qualité et quantité de travail : Pas de comportement extra tâche, mais qualité de travail :

« Il y a eu une période où j'étais... où mon travail... où j'avais fait plus le tour. J'étais un peu déçue par mon encadrement dans un autre service. Et là, j'avoue que ça en plus, il y avait des moments de démotivation. Enfin là j'ai changé (...) ça m'a bien reboostée. J'ai confiance dans mes managers. J'ai un travail qui est bien défini, qui m'intéresse. Non, je pense que mon travail n'en souffre pas. Mais j'essaie quand même d'être la plus rigoureuse possible, même par rapport à mes horaires, pour ne pas être trop hors la loi. »

Mais pas de critique de l'organisation en externe :

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Et un sentiment fort qui reste malgré tout d'identification et de capacité à faire venir de nouveaux sociétaires :

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI : valeurs, pratiques mutualistes (présence de militants, solidarité des contrats) ; pratiques RSE (conférences mutualistes, prévention, actions dans écoles ; GRH conditions de travail):

« *Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l’entreprise, en tout cas des valeurs qu’elle défend. Et après, quand j’en parle avec d’autres personnes qui sont en dehors de l’entreprise, j’ai plutôt cette fierté* ».

« *Le fait que les correspondants départementaux, enfin dans le système MAIF avec les correspondants départementaux, tout ce qui est proposé au niveau des écoles, au niveau des interventions pour tout ce qui est actions mutualistes. Voilà, au niveau extérieur. Après, au niveau des contrats, le côté mutuelle (...) Le côté que les vieux payent pour les jeunes ou que les jeunes payent pour les vieux, enfin le côté solidarité* ».

« *Et en interne, même s’il y a beaucoup, enfin les salariés sont quand même vachement bien pris en compte, on est quand même chouchoutés, enfin par rapport aux autres entreprises que j’ai faites, ça va, on est quand même bien logés* »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

Elle fait référence à elle « pour moi c’est bien » :

« *Oui, c’est bien qu’elle véhicule ces valeurs. De toute façon il y aura toujours des insatisfactions. Oui, pour moi c’est bien (...) Mais toi tu me disais, au niveau de moi ce que je ressens par rapport à l’entreprise, moi, c’est ça, c’est une fierté et en même temps une exigence. Que parfois j’ai été déçue et du coup je ne laisse pas passer, enfin...* »

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« *Non, pour préserver l’entreprise, parce que j’ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle* »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l’identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d’info**

OUI implication affective :

« *Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l’entreprise, en tout cas des valeurs qu’elle défend. Et après, quand j’en parle avec d’autres personnes qui sont en dehors de l’entreprise, j’ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu’elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu’elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue*

beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Disons que je ne vais pas critiquer..., disons que je ne vais pas la défendre non plus à tout prix ».

« Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle »

« Ce que je ressens par rapport à l'entreprise, moi, c'est ça, c'est une fierté et en même temps une exigence. Que parfois j'ai été déçue et du coup je ne laisse pas passer (...) C'est comme un manager aussi. C'est comme une relation d'homme à homme. Si ton manager joue sur l'affectif avec toi et que toi aussi, donc s'il va faire un truc de travers du coup tu vas moins lui laisser passer. Si c'est quelqu'un de froid dès le départ et qu'il met les règles clairement... Alors la MAIF met les règles clairement aussi, mais elle joue sur des images fortes. »

« Mais c'est vrai que ce n'est pas que je suis pessimiste, enfin je ne suis pas non plus... Je me dis : ça peut prendre, mais j'ai un petit côté... pas amer non plus, mais, enfin si, il y a un petit côté amer dans le sens où des fois je me dis : oui, c'est bien, parle, parle, parle, enfin : cause toujours, au niveau de l'entreprise. Mais des fois, j'ai ce côté fierté quand même parce que je sais que ça agit, ça ne fait pas que parler, mais sur beaucoup de points en interne... J'ai cette fierté au niveau de l'extérieur, mais une fois que je suis en interne, je suis plus critique que si j'étais vers l'externe ».

« Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle. Mais par contre, en interne je vais être plus critique et plus... ouais d'accord, enfin pessimiste (...) Non. Parce qu'on est quand même conscients de ce qui se fait, il y a quand même des choses qui se mettent en place. C'est quand même vachement bien comparé à d'autres (...) Voilà il y a le côté politiquement correct, enfin je ne sais pas comment dire, pas « politiquement correct ». Voilà, le côté : on fait ça comme ça, ça va arranger tout le monde et ça va apaiser ».

Implication calculée :

« Et dans ce qui ne va pas, après ce sera complètement personnel. Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... je vais être piégée dans cette entreprise (...) Parce que, après. Enfin, donc, j'aurais plutôt envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant si parce que ça a été le cas pour moi, mais je me dis que j'ai pas mal de chance en fait et que je suis tombée souvent au bon moment. Mais après je vois les collègues qui n'évoluent pas et tout, ce n'est pas forcément qu'ils ne sont pas compétents, c'est qu'ils n'ont pas eu les opportunités. Voilà ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend. Et après, quand j'en parle avec d'autres personnes qui sont en dehors de l'entreprise, j'ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue

beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Disons que je ne vais pas critiquer..., disons que je ne vais pas la défendre non plus à tout prix ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI mais modérée :

« Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend. Et après, quand j'en parle avec d'autres personnes qui sont en dehors de l'entreprise, j'ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Disons que je ne vais pas critiquer..., disons que je ne vais pas la défendre non plus à tout prix (...) Mais en même temps je vais quand même, et ça m'est arrivé il n'y a pas longtemps, je vais quand même dire, quand on me dit « ouais, on n'a pas été remboursés », n'importe quoi. Je dis : oui, c'est vrai que ça peut arriver mais en même temps sur le nombre de contrats. Je vais quand même un peu la défendre mais je ne vais pas non plus m'acharner à... voilà, lancer des arguments à tout prix (...) Les gens attendent beaucoup d'elle parce qu'elle met tellement en avant ses valeurs militantes, ses valeurs de respect, de solidarité, tout ça, enfin... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend. Et après, quand j'en parle avec d'autres personnes qui sont en dehors de l'entreprise, j'ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Les gens attendent beaucoup d'elle parce qu'elle met tellement en avant ses valeurs militantes, ses valeurs de respect, de solidarité, tout ça, enfin... »

« Je ne sais pas trop si c'est... Peut-être ouais, mais disons que moi, c'est plus. Enfin il y a une contradiction avec ce que j'ai tout à l'heure. Donc elle joue sur cette image et tout, d'assureur militant ou de respect de la personne, tout ça, et j'ai quand même quelques frustrations au niveau interne dans l'entreprise. C'est-à-dire qu'en extérieur j'ai l'impression que c'est plutôt bien reçu. Il n'y a pas trop de... Je ne vois pas ce qui pourrait être fait de plus, pour moi ça me va comme ça (...) Voilà. Après, au niveau interne, des relations salariées, enfin du management quoi. Enfin le côté respect de la personne, tout ça, je trouve que ce n'est pas assez, le côté solidaire, le côté... Et puis il y a une connotation un peu, enfin, entreprise de gauche, on partage, avec les valeurs de gauche, et puis ce qu'on voit en interne, enfin il y a quand même une assez grosse différence avec... Je ne sais pas quel exemple concret je peux te donner ? (...) Ça joue sur ces valeurs de gauche, et tout, assureur militant, on est là, on se bouge, on va faire avancer les choses, bon, il y a un petit côté comme ça. Et en interne, même s'il y a beaucoup, enfin les salariés sont quand même vachement bien pris en

compte, on est quand même chouchoutés, enfin par rapport aux autres entreprises que j'ai faites, ça va, on est quand même bien logés. Mais il y a quand même dans le rapport, enfin dans ce que j'ai pu voir par exemple au niveau direction, un manque de considération auprès des salariés. Enfin c'est ça après, on joue sur l'affectif, encore. C'est une entreprise qui est sur l'affectif et...

Peut-être pas pour tous, mais enfin quand un directeur est plutôt... Quand il y a vraiment ce clivage entre cadres et salariés parfois, même souvent, après ça dépend des entités. Moi je sais que pour mon entité ce n'est pas du tout le cas, il n'y a aucun clivage. On a chacun nos compétences et on travaille tous ensemble. Mais en même temps on est une entité un peu à part (...) Mais plutôt par rapport aux autres entités que j'avais faites à la MAIF... »

Oui, elle doit d'abord travailler sur la démarche de responsabilité sociétale en interne. Parce que pour moi, je me dis que si on travaille bien en interne, si on fait en sorte que les gens soient bien dans leur entreprise, du coup ils vont eux aussi communiquer de façon positive autour d'eux sur l'entreprise et ils vont avoir plus envie de... Pour moi, c'est la base. Si les gens, les équipes sont bien, sont contents de bosser pour cette entreprise et se rendent vraiment compte que les valeurs qu'on communique à l'extérieur, c'est bien la réalité au sein de l'entreprise, du coup moi j'aurais plus envie de parler de mon entreprise, de la défendre, de dire : « non mais, attends »... et puis de m'y intéresser un peu plus aussi. Du coup, oui, et puis je pense que c'est hyper valorisant pour ton travail de tous les jours.

« Pas que de la direction. Il y a une image. Pour moi, il y a dans cette entreprise beaucoup de gens attachés à l'image. Après c'est... peut-être que je dis ça par rapport au fait que je sois de Niort et que j'ai toujours baigné là-dedans, les gens des mutuelles, donc des gens qui ont de l'argent, des gens qui le montrent. Voilà (...) Oui, par des choses, voilà. Ah oui, c'est bien le développement durable, je vais venir en vélo de temps en temps et puis à côté de ça je m'achète un gros 4X4 qui pollue. C'est utiliser le développement durable pour son image. C'est un peu dur l'image que je donne des salariés MAIF mais ce n'est pas pour tout le monde. Mais en tout cas c'est aussi beaucoup une image extérieure que j'entends et je trouve assez baignée dedans. Et même au sein de l'entreprise je ne peux pas dire : non c'est faux, maintenant que j'y suis ce n'est pas comme ça que ça se passe (...) Oui. À fond. Beaucoup de mes amis ne sont pas du tout dans le monde des mutuelles et ont cette image-là. Maintenant que j'y suis, je ne peux pas leur dire : moi j'y suis, je peux vous dire que ce n'est pas du tout comme ça ».

« Je ne sais pas. Oui, je pense que ça peut mettre plus de temps avant que les gens vraiment. Justement il y a aussi ce confort de l'entreprise. La mutuelle, on est vraiment dans un cercle fermé et qu'on garde bien au chaud, vraiment top confort, malgré les tensions au niveau relations de travail après, et tout. Mais il y a quand même ce confort matériel énorme qui fait je pense qu'on a... ça favorise énormément le petit confort individuel. Le développement durable là-dedans et tout, je ne sais pas si ça peut vraiment prendre. Si, j'y crois quand même. Je me dis : c'est quand même bien de faire des choses, mais ce n'est pas si simple dans ce genre d'entreprise, je pense. »

« Mais c'est vrai que ce n'est pas que je suis pessimiste, enfin je ne suis pas non plus... Je me dis : ça peut prendre, mais j'ai un petit côté... pas amer non plus, mais, enfin si, il y a un petit côté amer dans le sens où des fois je me dis : oui, c'est bien, parle, parle, parle, enfin : cause toujours, au niveau de l'entreprise. Mais des fois, j'ai ce côté fierté quand même parce que je sais que ça agit, ça ne fait pas que parler, mais sur beaucoup de points

en interne... J'ai cette fierté au niveau de l'extérieur, mais une fois que je suis en interne, je suis plus critique que si j'étais vers l'externe. »

« Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle. Mais par contre, en interne je vais être plus critique et plus... ouais d'accord, enfin pessimiste (...) Non. Parce qu'on est quand même conscients de ce qui se fait, il y a quand même des choses qui se mettent en place. C'est quand même vachement bien comparé à d'autres (...) Voilà il y a le côté politiquement correct, enfin je ne sais pas comment dire, pas « politiquement correct ». Voilà, le côté : on fait ça comme ça, ça va arranger tout le monde et ça va apaiser ».

« Non, pas ça, mais le côté plus, il y a plein d'idées qui me viennent dans la tête : il y a le côté copinage, il y a le côté chacun pour soi, il y a le côté pouvoir.

C'est intéressant tout ça, toutes ces choses-là.

Voilà, plus le côté... C'est beaucoup au niveau du management. Enfin moi je pars du principe que de toute façon un bon service bien managé, tout roule, parce que c'est le responsable qui va donner son... enfin, comment dire, qui va amener la tendance et tout au sein de son service. S'il a une tendance solidaire et à partager et à être juste dans ses choix, les collègues vont être bien et ils vont comprendre. Si le manager ça l'embête de manager parce que ce n'est pas son truc et qu'il préfère bosser sur les dossiers, parce que sa compétence est là, parce que ça l'embête de s'occuper des gens parce que voilà, il n'aime pas spécialement travailler en équipe, voilà. Du coup je me dis que si tous les gens qui étaient recrutés dans des postes de management étaient vraiment des... on sentait vraiment qu'ils avaient des intérêts pour les autres, qu'ils ont envie de travailler avec les gens, ça changerait énormément.

Oui, ça se décline : si la direction y croit, après si les managers... s'ils choisissent des managers qui y croient, du coup les gens... Je me dis qu'un salarié s'il est bien dans son... s'il a un chef qui l'écoute – après il faut faire la part des choses, il ne faut pas non plus... – mais un chef qui l'écoute, ou voilà, c'est clair dans ses missions et tout ça, eh bien il va être bien dans son poste, du coup il va plus avoir plus envie de faire des choses pour son entreprise.

Côté ambivalent des bonnes conditions de travail :

« Et dans ce qui ne va pas, après ce sera complètement personnel. Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... je vais être piégée dans cette entreprise (...) Parce que, après. Enfin, donc, j'aurais plutôt envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant si parce que ça a été le cas pour moi, mais je me dis que j'ai pas mal de chance en fait et que je suis tombée souvent au bon moment. Mais après je vois les collègues qui n'évoluent pas et tout, ce n'est pas forcément qu'ils ne sont pas compétents, c'est qu'ils n'ont pas eu les opportunités. Voilà ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI valeurs, pratiques mutualistes et pratiques RSE :

« C’est un sujet complexe. La MAIF a toujours été légitime dans le cœur de l’économie sociale et elle a toujours pris en compte l’intérêt des sociétaires dans ses produits, pour l’aspect plus environnemental, elle est comme toutes les autres entreprises, beaucoup d’entreprises du tertiaire ».

« Bon assureur militant, c’est assureur, c’est une entreprise engagée, avec des acteurs engagés, que j’aime, qui a un projet de société, donc un projet d’entreprise qui est un projet de société et voilà, je dirais : c’est... et qui sans doute tournée vers s’il le faut la XXX qui ne serait pas en rapport avec ses valeurs, à innover, sur XXX ses valeurs avec son projet de société ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

« Les gens de l’époque qui m’ont convaincu XXX les valeurs de la MAIF »

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« L’engagement des salariés, il est chez, je le disais tout à l’heure, je crois, il est chez, j’évoquais le sentiment d’appartenance tout à l’heure, il est attaché à quelque chose de très, de très fort et de très original. Là aussi, je pense que l’on n’y attache pas l’importance qu’on devrait y attacher. C’est une, ce que nous avons là, dans l’entreprise, la chose, sur des valeurs quoi. Et même si... et indépendamment de ça, il y a vraiment un attachement à la MAIF qui est... exceptionnel (...) Je crois qu’on ne le valorise pas, on ne le met pas assez en valeur et on ne le développe pas assez pour en faire XXX une force supplémentaire. Je crois que dans l’esprit des dirigeants, ça leur semble..., je crois qu’il leur manque cette conscience véritablement très forte, comme quelque chose qui est peut être très porteur en fin de compte et qu’on peut XXX... Avec un personnel comme ça, on peut faire des choses. On peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. A nous d’être innovants là aussi.

« La responsabilité sociétale est dans la poursuite tout à fait logique et naturelle de ce que la MAIF affirme (...) Oui, avec une... je dirais même là aussi peut-être une certaine modernité par rapport à des, je dirais, de thèmes que jusqu’à maintenant nous n’avions pas..., un élargissement naturel je dirais de... un peu la vocation de la MAIF (...) Je pense que ça peut contribuer à améliorer le sentiment d’appartenance qui existe déjà beaucoup ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l’identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d’info**

OUI affective :

« J'ai trouvé en la MAIF XXX, je dirais que sur le principe XXX, je crois que le terme va revenir souvent. Je crois que la MAIF a vraiment ça dans les tripes. Le plaisir donc à travailler dans cette entreprise, XXX ne sont pas là par hasard ou en tout cas qui n'y sont pas restés par hasard et avec lesquels j'ai eu beaucoup beaucoup de plaisir à travailler, que ce soient des administrateurs, des choses nouvelles cohérentes avec XXX mais peut-être une difficulté pour cette entreprise éthique à gérer le social »

« Bon assureur militant, c'est assureur, c'est une entreprise engagée, avec des acteurs engagés, que j'aime, qui a un projet de société, donc un projet d'entreprise qui est un projet de société et voilà, je dirais : c'est... et qui sans doute tournée vers s'il le faut la XXX qui ne serait pas en rapport avec ses valeurs, à innover, sur XXX ses valeurs avec son projet de société ».

((Et même si... et indépendamment de ça, il y a vraiment un attachement à la MAIF qui est... exceptionnel (...)) Je crois qu'on ne le valorise pas, on ne le met pas assez en valeur et on ne le développe pas assez pour en faire XXX une force supplémentaire. Je crois que dans l'esprit des dirigeants, ça leur semble..., je crois qu'il leur manque cette conscience véritablement très forte, comme quelque chose qui est peut être très porteur en fin de compte et qu'on peut XXX... Avec un personnel comme ça, on peut faire des choses. On peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. A nous d'être innovants là aussi.)

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans métier d'assureur (relation sociétaire, pas de vente forcée) + valeurs mutualistes vis-à-vis des sociétaires, et valeurs en général et valeurs de DD (qui génèrent une forte identification mais qui, comme elles ne sont pas suivies d'actes en interne, génèrent également une forte désidentification dans leur mise en œuvre = désidentification à la mise en pratique des valeurs):

« J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par

rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà ».

J'ai été déçue, oui j'ai été déçue. Alors... oui et non. J'ai été contente parce que les contrats qu'on vendait, je pouvais les vendre.

Les contrats de la MAIF, c'était, c'est des contrats toujours qui sont très bons en garanties et qui couvrent les gens parfaitement, donc ben... j'étais à l'aise pour les vendre parce que j'avais confiance dans ces contrats, j'y adhérais, j'étais sociétaire donc ce que je vendais c'était ce que j'avais pour moi, donc c'était plus simple. Dans ce sens-là, ça a répondu à mes attentes, parce que au niveau de nos garanties, je pense qu'il y a... et par rapport aux sociétaires, il y a tout cet aspect de respect, de valeurs mutualistes, voilà.

C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très... qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« J'étais dans les assurances à l'XX et la mentalité au niveau des... enfin c'est commercial XX, ça ne me plaisait plus et j'ai donc décidé d'aller vers une mutuelle qui avait des valeurs qui étaient plus proches de mes valeurs que celles qu'XX a (...) J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI mais très ciblé : elle dit on quand elle parle du réseau, de la qualité des contrats et des sociétaires, ce qui la rend identifiée à l'organisation ; d'ailleurs elle se reprend « *je pense que les gens...non je pense qu'on...quelque part la MAIF a de la chance* » :

Non je pense que les gens qui, alors..., non je pense qu'on...quelque part la MAIF a de la chance parce que les gens qu'elle a dans le réseau, ce qui les tient aujourd'hui, c'est que les contrats qu'on vend sont bons, c'est ce qu'on disait tout à l'heure et que le sociétariat est un sociétariat agréable quand même et puis on a envie de les aider, et je pense qu'ils font leur boulot parce qu'ils ont... Si on a encore le premier prix de la relation client, je pense que c'est parce qu'ils tiennent à cette relation, c'est la seule chose à laquelle ils tiennent, ce qui les bouleverse un peu et ce qui les rend un peu amers, c'est qu'aujourd'hui on a le respect pour les sociétaires et on ne l'a pas pour eux et on ne l'a pas pour nous aussi, enfin et c'est ce qui est un peu écœurant en fait.

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective mais déception très forte :

« J'ai été déçue, oui j'ai été déçue ».

« Moi j'ai les boules pour le réseau (...) Enfin ça me fait mal au cœur »

« Alors je pense qu'il faut être plus, il faut plus de pédagogie, il faut plus de valeurs, plus d'accompagnement, il faut du respect tout simplement parce qu'on peut facilement casser les gens dans le travail. Et il y a de plus en plus de gens qui sont cassés à la MAIF. C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très..., qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs, ben qu'au sein de sa propre entreprise que ce soit pourri, enfin voilà ».

« C'est choquant, oui, c'est choquant (...) et ce qui est frustrant (...) c'est assez frustrant »

Non, je n'en suis plus trop fière (...) Oui j'étais fière au début et non je ne suis plus fière du tout. Je ne suis plus fière, j'en ai besoin, je suis venue en province, c'est un travail alimentaire, mais je ne m'épanouis pas. Alors j'ai la chance d'avoir des collègues qui sont sympas, avec qui on rigole, voilà, il faut trouver des points positifs, parce que sinon on meurt à petit feu, mais (...) je ne me vois pas partir pour l'instant parce que il y a des projets... alors déjà on est bloqué pour des postes sur la MACIF, on ne peut pas aller à la MACIF forcément parce qu'il y a des clauses de non concurrence, voilà donc c'est quand même compliqué. Nous on s'est installés il y a deux ans à Niort, quand tu as des enfants, tes crédits à payer, tu... c'est pour ça que je te dis que tu es dans une jolie prison dorée. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI très forte :

« Dans la réalité, c'était un peu plus, c'était différent je pense que... ben disons que XXX donc il y avait à l'époque bien avant que j'arrive et quand je suis arrivée, ça a commencé à changer et on a été sur les objectifs commerciaux. Alors il en faut, mais avec des pressions et des entretiens poussés réguliers, de la surveillance, voilà. Je pense que ça dépendait de la délégation où j'étais, parce que dans d'autres délégations ce n'était pas du tout...

Oui, je me suis vu convoquée enceinte, parce que j'avais pas fait assez de contrats, oui, oui beaucoup de pression.

J'ai été déçue, oui j'ai été déçue. Alors... oui et non. J'ai été contente parce que les contrats qu'on vendait, je pouvais les vendre. À Eurofil, je ne pouvais plus vendre les contrats parce qu'au niveau des garanties, ce n'étaient pas des bonnes garanties, ce que je vendais c'était du vent et je savais que je vendais du vent, donc j'avais l'impression de rouler les gens. C'était quelque chose qui était assez terrible pour moi. Ça n'allait pas avec mes valeurs de respect d'autrui, voilà.

Les contrats de la MAIF, c'était, c'est des contrats toujours qui sont très bons en garanties et qui couvrent les gens parfaitement, donc ben... j'étais à l'aise pour les vendre parce que j'avais confiance dans ces contrats, j'y adhérais, j'étais sociétaire donc ce que je vendais c'était ce que j'avais pour moi, donc c'était plus simple. Dans ce sens-là, ça a répondu à mes attentes, parce que au niveau de nos garanties, je pense qu'il y a... et par rapport aux sociétaires, il y a tout cet aspect de respect, de valeurs mutualistes, voilà. »

Par contre, par rapport à la personne employée, ma vie à Eurofil était plus facile finalement alors qu'on avait des objectifs commerciaux encore plus importants qu'à la MAIF, qu'en délégation. Pourquoi ? parce qu'à Eurofil, on avait un salaire fixe avec un salaire qui se rajoutait, enfin une prime variable, voilà, en fonction des contrats qu'on avait faits et qu'en gros si on n'en faisait pas, on avait notre salaire et puis basta, et... chacun se faisait..., le but était de faire des contrats et ils avaient recruté des commerciaux pour le faire mais on venait pas m'embêter si tu veux, on était là, bon ben voilà on avait notre salaire à la fin du mois et sa prime et c'est tout. Quand il y avait des challenges d'équipe, je mettais un point d'honneur à les faire avec l'équipe parce qu'il y avait une solidarité qui s'installait et puis je ne voyais pas pourquoi je priverais mes collègues d'une prime, mais quand c'étaient des challenges individuels, je participais, je faisais mon boulot mais je faisais pas plus, voilà. À la MAIF, c'était... Et du coup, il y avait une bonne ambiance, on était plus, très très solidaires les uns les autres, c'était un boulot qui était difficile, c'était plus de 60, 70 appels par jour, les écoutes surprises téléphoniques avec des fiches à tenir, c'était vraiment, voilà...

Là, à la MAIF, j'ai retrouvé une certaine liberté, autonomie par rapport à ma démarche commerciale, je pouvais vendre comme je l'entendais, enfin entre guillemets au départ comme je l'entendais, conseiller comme je le souhaitais, voilà, donc ça, ça m'a plu. Après au niveau ambiance de l'équipe, c'était plutôt morose parce que ben on était dans la période où au niveau service contrats, on en demandait de plus en plus à chaque personne, au niveau service sinistres, on commençait à en demander aussi beaucoup et où dans la délégation où j'étais, il y avait pas mal de collègues anciennes qui n'avaient jamais vécu ça. Donc c'était dur pour elles et du coup il y avait une sorte d'injustice qui s'est instaurée, alors on les accompagnait pas forcément, on les accompagnait au bout d'un moment, mais on demandait à ceux qui arrivaient d'en faire beaucoup plus que... Voilà, il n'y avait pas de juste milieu en fait.

D'accord. Les anciens, on ne leur en demandait pas trop, mais les jeunes beaucoup plus.

Ça peut sembler normal si tu veux à un moment donné parce que on peut pas demander à quelqu'un qui a fait vingt ans de MAIF et qui a connu la MAIF à l'époque où un sociétaire arrivait, il n'avait pas son numéro de sociétaire, on disait : « ben vous reviendrez quand vous l'aurez », de faire autant qu'un jeune qui arrive d'études, qui a fait du commercial, voilà. Mais...

« Je pense que ça dépend de ce qui va se passer entre le siège et les militants, entre les hautes instances du siège et les militants, ce qui va être défini et je pense que tout n'est... la réorg a foutu un coup à tout le monde au niveau de la base, aussi bien réseau que nous, quand on voit les stratifications de chefs qui se sont implantées et que les réseaux et bien c'est eux qui moulinent et c'est eux qui font, et il n'y a pas... Moi j'ai les boules pour le réseau, j'en viens, donc c'est pas, c'est pas juste et enfin je me dis : tant mieux, ils ne s'aperçoivent pas de tout au niveau des TA, parce que s'ils s'en apercevaient, ils arrêteraient de prendre leur téléphone, enfin ils arrêteraient tout, enfin ça me fait mal au cœur.

Non je pense que les gens qui, alors..., non je pense qu'on..., quelque part la MAIF a de la chance parce que les gens qu'elle a dans le réseau, ce qui les tient aujourd'hui, c'est que les contrats qu'on vend sont bons, c'est ce qu'on disait tout à l'heure et que le sociétariat est un sociétariat agréable quand même et puis on a envie de les aider, et je pense qu'ils font leur boulot parce qu'ils ont... Si on a encore le premier prix de la relation client, je pense que c'est parce qu'ils tiennent à cette relation, c'est la seule chose à laquelle ils tiennent, ce qui les bouleverse un peu et ce qui les rend un peu amers, c'est qu'aujourd'hui on a le respect pour les sociétaires et on ne l'a pas pour eux et on ne l'a pas pour nous aussi, enfin et c'est ce qui est un peu écœurant en fait. C'est pas... Plus on communique à l'extérieur sur les valeurs de la mutuelle, plus on a l'impression que nos valeurs s'étiolent au sein même de notre, notre... enfin notre structure au siège.

Alors je pense qu'il faut être plus, il faut plus de pédagogie, il faut plus de valeurs, plus d'accompagnement, il faut du respect tout simplement parce qu'on peut facilement casser les

gens dans le travail. Et il y a de plus en plus de gens qui sont cassés à la MAIF. C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très..., qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs, ben qu'au sein de sa propre entreprise que ce soit pourri, enfin voilà.

C'est choquant, oui, c'est choquant. On est dans une belle prison dorée. On a des bons salaires, on ne va pas se plaindre, on a des congés raisonnables, on ne va pas se plaindre non plus. Au siège, on a un bon restau d'entreprise, on a des tennis, des locaux, mais à côté de ça, ben... on mouline, on plante des tomates sur du carton, comme on disait avec une collègue l'autre jour, voilà on fait des projets qui n'aboutissent pas.

On a la sensation aussi des fois, et ce qui est frustrant, pas en délégation mais au siège, de travailler, de pas tous travailler dans la même entreprise et dans la même optique de faire avancer l'entreprise vers quelque chose de bien, et ça, c'est assez frustrant parce que, parce que... pour moi on travaille tous vers le même, on a tous le même but, c'est que la MAIF reste bénéficiaire, enfin qu'elle fasse des bénéfices, qu'elle soit, c'est vrai...

(((Et du coup, enfin moi je pense que si vraiment on veut changer les choses, il faut virer toutes les têtes qu'il y a aujourd'hui à la tête de chaque service et tout mettre à plat et voilà. Ce qui n'est pas possible, parce que ces gens-là, les reclasser où, en faire quoi, il y en a tellement maintenant que qu'est-ce qu'on en fait ? (...) Virer ces gens-là, mais qui on met à la place ? Pour l'instant, il n'y a que des gens qui viennent d'entreprises externes qui seraient capables de faire évoluer la MAIF, en ayant conscience qu'il y a des..., que ce n'est pas une entreprise privée, enfin pas une entreprise capitaliste. Mais je pense qu'il faudrait un mixte entre les deux, parce que ces gens-là, on voit qu'ils font bouger, on voit qu'ils ont envie que ça évolue et ils sont vite cassés d'ailleurs et vite ils rentrent dans le moule MAIF et on revient..., on tourne en rond en fait, on tourne en rond. »

Perception d'injustice :

« Moi, je pense que c'est un souci de management général, maintenant qui a imposé cette façon de manager, je n'en sais rien (...) Donc ça déjà, je pense que c'est redonner une motivation dans (...) les délég pour souder les équipes. Je pense que ça, c'est important et puis après au niveau management, c'est revoir tout le management.

Je crois qu'il faut que les managers soient pédagogues, je crois qu'il faut accompagner les gens qui ont besoin, ne pas les casser, je crois aussi qu'il faut qu'on arrête, à la MAIF, de récompenser que les gens qui ont du paraître et qui n'ont pas les compétences, et plutôt ben ces gens-là, leur dire : il faut peut-être s'y mettre un petit peu. Si les gens qui ont des compétences et n'ont pas forcément le paraître, et ben leur dire : c'est bien, mais tu sais que c'est important aussi d'avoir un peu de paraître, même si c'est difficile, mais en tous les cas, les récompenser et ne pas les laisser sur le côté. Parce qu'aujourd'hui ceux qui nous font vivre, ce ne sont pas les gens qui paraissent, c'est les gens qui ont les compétences et dans le réseau, souvent les gens qui ont les compétences n'ont pas l'apparence MAIF, le costume MAIF en fait. Et ça, je ne sais pas si ce sera possible un jour.

C'est les valeurs implicites qu'au niveau du management, on donne, c'est-à-dire ce qu'on disait tout à l'heure, il ne faut pas être trop discret, mais il faut... alors il ne faut pas être trop discret mais il ne faut pas ouvrir trop la bouche, il ne faut pas trop dire ce qu'on pense. Si ton travail n'a pas de valeur, n'a pas d'intérêt, ben il faut quand même que tu dises qu'il a de l'intérêt et puis voilà, même si tu ne fais rien, il faut que tu fasses semblant d'être occupé, ne pas remettre en cause des directives qui viennent de ton encadrement même si tu as, sans les remettre en cause je m'entends, mais si tu as des idées ou des..., mais surtout faire attention,

et enfin, pour moi c'est de l'hypocrisie quand même. Donc le costume MAIF, c'est rentrer dans un..., c'est épuisant, c'est fatigant, c'est... voilà.

Et c'est très individualiste en fait. Et du coup, tu fais des projets intéressants mais comme le projet est venu de toi qui n'est pas du XX ou pas du XXX, ou pas, et ben allez hop on te coupe l'herbe sous le pied, c'est non, ton projet ne verra pas le jour. Alors tu y as bossé, tu y a mis du cœur, c'était intéressant d'y bosser parce que quelque part, ça t'apprend... (...) Et le service où je suis, il n'est pas bien vu du tout. Donc on lui coupe l'herbe sous le pied, mais de toute façon, il y a des services qui ont pris une ampleur. »

« Attention, il faut des gens qui aient des valeurs et qui avant par exemple travaillaient dans le monde associatif ou travaillaient pour l'humanitaire, ou... voilà.

C'est intéressant. Pour faire un peu de sang neuf et éviter cette espèce de, enfin je vais peut-être avoir un terme un peu fort, sclérose MAIF...

Il y a une sclérose MAIF, mais c'est dangereux, c'est que ça amène, en ce moment on entend que dans dix ans, la MAIF n'existera plus, on sera comme la CAMIF à avoir des plans de licenciements, parce que, parce que on est en train de faire les mêmes erreurs, enfin...

Et pour toi, ça vient du management et de la...

Ça vient du siège. De ce qui se passe au siège et de ses valeurs implicites qui sont venues de je ne sais où, je n'ai pas le début de l'histoire mais que même en stage en analyse transactionnelle, on nous dit. On nous dit que on nous a fait un joli tableau avec là, c'est l'apparence, là c'est les compétences, et si on en revient à ce tableau-là, si tu es dans les valeurs implicites, tu es dans l'apparence, si tu corresponds aux valeurs implicites de l'entreprise, ça n'a pas été nommé MAIF, mais en gros MAIF, et que tu n'es pas compétent, tu es reconnu, mais si tu es compétent et que tu n'as pas le costume, tu n'es pas reconnu, tu es ignoré. Rien que ça, si on changeait ça, et bien cela changerait beaucoup de choses. Parce que les chefs de services, de divisions qui seraient compétents mais pas forcément en apparent, et je parle du mien parce que le mien, il est d'une intelligence..., moi ça m'épate, c'est quelqu'un de très très intelligent mon N+2, mais il n'est pas pédagogue pour un sou, ça c'est sûr qu'il pourrait faire des efforts en terme de forme et de... mais il n'est pas reconnu. Et je trouve ça inadmissible, parce que c'est quelqu'un qui ferait bouger les choses, c'est quelqu'un qui ferait avancer les choses. Mais par contre au CIAMES, tu en as qui ont les formes, qui ont les apparences, au CIAMES ou ailleurs, au Marketing c'est pareil, il y en a qui ont évolué, qui ont eu des promos en plus avec la restructuration et qui, aujourd'hui, empêchent l'entreprise de tourner. C'est un peu triste. »

« Et puis derrière ça, il y a, ce que j'ai l'impression de sentir derrière ça, c'est qu'il y a un vrai sentiment d'injustice finalement.

Ah bien, il y a complètement un vrai sentiment d'injustice. Comment veux-tu que les gens qui sont compétents...

Mais qui ont leur caractère, ben ils vont travailler pendant un moment et puis après, ils vont dire : ben attends, à quoi ça sert, à quoi ça sert que je me fasse chier à bosser s'il suffit juste de sourire, de dire oui et de dire, ben oui c'est fait, et si tu fais mal ton boulot, ce n'est pas grave, tu ne te feras pas engueuler. Enfin c'est, quand tu vois ça, ça t'écœure, c'est écœurant. Tu te dis que ben... il y a des cas où on a demandé à former des chargés de projets sur des choses qu'on faisait... enfin, alors ce n'est pas mon cas, mais je connais des collègues qui ont travaillé, qui étaient assistantes d'études, on leur a demandé de former des gens pour qu'ils passent chargés de projets sur des postes qu'ils ne savaient pas faire et on lui demande de continuer à faire le travail. Parce qu'elle était compétente mais qu'elle n'avait pas forcément le costume MAIF. C'est...

Enfin ce n'est pas juste et puis c'est, c'est... pour moi, c'est emmener la MAIF vers la faillite. Voilà. Et en délégation, c'est pareil, que ce soit au siège, ça en délégation, c'est la même

chose. Si tu peux vendre 40 contrats Rassicap dans l'année et être au meilleur de tes objectifs, si tu n'as pas les apparences, il y a un poste de TA2 qui se libère, on donnera le poste de TA2 à celle qui a été balancer que tel collègue n'avait pas pris tel appel, que tel collègue aurait pu faire un Rassicap ou un Nouveau cap et qu'il ne l'a pas fait ou que tel collègue, plutôt qu'à celui qui a fait ses 40 contrats et qui aujourd'hui maintient la délégation à flot et l'entreprise à flot. Et bien ça, ce n'est pas entendable dans une entreprise qui se dit mutualiste et respectueuse et qui a le premier prix relation client, moi ça me met hors de moi.

Oui, tu m'étonnes...

Et le discours qu'on a là, ce n'est pas un discours qu'on peut tenir ailleurs. Il ne faut pas en parler. On se tait. Maintenant, enfin quand on en a parlé, moi je me suis pris plein de claques donc je sais, j'ai dit ce que je pensais plusieurs fois, une fois que tu t'es pris des claques, après tu arrêtes, tu ne dis plus, tu sais comment c'est et puis tu subis, mais c'est dur quand même. »

« Et aujourd'hui, ce ressenti par rapport à l'entreprise, tu dirais quand même que tu es fière d'être salariée à la MAIF ou pas ?

Non, je n'en suis plus trop fière.

Tu étais fière au début ?

Oui. Non je ne suis plus fière du tout. Je ne suis plus fière, j'en ai besoin, je suis venue en province, c'est un travail alimentaire, mais je ne m'épanouis pas. Alors j'ai la chance d'avoir des collègues qui sont sympas, avec qui on rigole, voilà, il faut trouver des points positifs, parce que sinon on meurt à petit feu, mais...

Tu ne te verrais pas, par rapport à ta carrière, tu te vois changer d'entreprise ou...

Pas pour l'instant parce que il y a des projets... alors déjà on est bloqué pour des postes sur la MACIF, on ne peut pas aller à la MACIF forcément parce qu'il y a des clauses de..., voilà donc c'est quand même compliqué. Nous on s'est installés il y a deux ans à Niort, quand tu as des enfants, tes crédits à payer, tu... c'est pour ça que je te dis que tu es dans une jolie prison dorée.

Il faut du sang neuf, il faut prendre des gens d'association qui ont ces valeurs-là.

Justement, d'ailleurs tu abordes un problème : il faut les virer. Le licenciement, c'est quelque chose qui n'existe pas à la MAIF.

Non, on leur donne des promos pour les caser. C'est quand même assez extraordinaire.

Et finalement, alors que le licenciement, c'est plutôt anti-valeurs, on arrive dans un système où le licenciement serait plutôt une solution qu'un problème.

Oui.

Qui aujourd'hui n'est pas une solution du tout à la MAIF.

Ou alors si on ne veut pas aller sur le licenciement parce qu'effectivement, ça ne correspond pas à nos valeurs, et je peux comprendre, moi ce serait envoyer tous ces gens dans le réseau. C'est pendant un an, leur dire : allez voir comment ça se passe, parce que je pense qu'ils n'en ont pas conscience et rien que ça, ça leur ferait du bien de se dire : ben oui, effectivement. Et puis à l'inverse, envoyer quelques RP au siège pour voir comment ça se passe.

Faire des échanges, un peu comme dans les systèmes SCOP, tu fais tourner les gens.

Voilà, moi je pense que ce serait important de faire ça, parce que je pense qu'on ne peut pas bien travailler si on n'a pas..., ce n'est pas en y allant parce qu'ils y vont, mais ils y vont un jour pour voir si la campagne est bien mise, ou ils rencontrent de temps en temps, mais ce n'est pas en y allant une journée, c'est en y allant sur une année, sur deux ans qu'on se rend compte vraiment.

D'accord. Toi, si on te disait la MAIF en quoi, en terme de développement durable, elle devrait vraiment s'engager fortement, tu dirais : il faudrait qu'elle commence à s'engager

en interne, enfin qu'elle continue peut-être quand même en externe, qu'elle ne s'arrête pas...

Oui, il faut qu'elle continue, parce que c'est ce qui fait qu'aujourd'hui on est reconnu, donc oui, mais qu'elle s'engage fortement en interne sur le volet social.

Sur le volet social, avec justement des connaissances mutuelles entre les services, une action au niveau du management pour que les gens...

Qu'il soit fort.

Qu'il soit fort.

Et avec des..., avec des..., pas un service formation interne MAIF, mais avec des externes en formation MAIF, des externes, pas CEGOS à La Rochelle qui est dans le moule MAIF maintenant, mais vraiment des gens qui peuvent nous apporter, qui peuvent apporter des choses en management, pas des gens qui sont déjà dans le moule. Je pense qu'il faudrait sur des hauts, au niveau du management en tous les cas, XXX

« Non, non parce que je pense quand une entreprise prône des valeurs de..., ben voilà de respect, de mutualisme... des valeurs de militantisme, de choses comme ça, on se dit que ça doit être partout, enfin, ça doit s'étendre à tout, aussi bien aux gens qui font la cuisine au restaurant, que ceux qui jardinent, que... à Roger Belot, que à... voilà et à ceux qui sont entre les deux enfin. Et aujourd'hui, pour moi c'est complètement inexistant au niveau de l'interne. »

Assureur militant pour les sociétaires, mais assureur militant après au sein de l'entreprise, ça ne l'est pas, ça ne suit pas le discours. **Mais par rapport aux sociétaires, non, je pense que par rapport à l'extérieur, les gens..., enfin les sociétaires le ressentent vraiment comme MAIF, c'est vraiment assureur militant, même les jeunes aujourd'hui.** On va vers des travailleurs sociaux, des étudiants en travail social, assureur militant ça signifie quelque chose dans le monde de l'association, c'est quelque chose qui est fort en terme, donc ils sont, ils sont assez... convaincus par ça. Et je pense que les sociétaires, même sur le marché EN aussi, même s'il y a de plus en plus d'entreprises privées qui s'incrument, mais ça n'a plus les mêmes valeurs que ce que ça avait avant, parce qu'on était majoritaires sur le marché de l'Éducation nationale, mais ça a encore des valeurs. **Pour les sociétaires, je pense que ça a encore une signification.**

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI valeurs

« On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi ».

Et pratiques RSE : DD dimension environnement interne (papier) et catégories vulnérables internes (salariés handicapés) :

Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier. Ils nous ont dit : nous, on ne travaille qu'avec des agences de com et on utilise du papier plein pot, jamais de papier recyclé, on n'est pas du tout là-dedans et ça les a

vraiment impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai ».

« Là c'est par rapport à nos valeurs, c'est vrai que si on avait un autre comportement ça n'irait pas. Mais là j'ai vu un changement. C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir (...) On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective liée à l'identification organisationnelle (due aux valeurs) + déception ; implication affective forte (fierté) liée à son métier et aux aspects DD intégrés dans son métier ; il perçoit sur cet aspect métier la concrétisation d'une partie des valeurs :

« Non, il y a toujours de l'affectif avec l'entreprise parce que c'est vrai que... Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir. Je ne voudrais pas que ce soit que des mots à la fin et j'ai l'impression que c'est un peu ça. On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi. Il ne faut pas que ça reste que des mots (...) Je veux dire quand on travaille dans l'entreprise, quand on voit comment la MAIF communique, comment on est dirigés, quels messages on reçoit de la direction, c'est là où on s'aperçoit... on n'a pas l'impression d'être tout à fait sur la même longueur d'onde. C'est que en fait, entre le discours tenu et...les actes, il y a un gros écart. »

« On a eu, la semaine dernière on a eu des journalistes qui sont venus (...) et donc on leur a montré notre outil de travail, on est toujours fiers de montrer un petit peu ce qu'on fait. Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier. Ils nous ont dit : nous, on ne travaille qu'avec des agences de com et on utilise du papier plein pot, jamais de papier recyclé, on n'est pas du tout là-dedans et ça les a vraiment

impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai ».

« Là c'est par rapport à nos valeurs, c'est vrai que si on avait un autre comportement ça n'irait pas. Mais là j'ai vu un changement. C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important ».

Alors je crois qu'il y a plusieurs espèces de sociétaires si on veut. Il y a les anciens sociétaires, les gens qui l'ont connue à la base et je ne crois pas qu'ils l'aient vue beaucoup évoluer. Ils ont toujours confiance, ils sont sereins, mais bon, ça c'est une clientèle déjà, un sociétariat qui est installé dans la vie, qui a sa maison, les enfants sont élevés. Bon là c'est un peu routinier, ils continuent à aimer la MAIF comme au premier jour. Et puis... parce que c'était vraiment une relation. Il y avait une relation affective en fait. L'enseignant qui commençait, il avait fait l'École normale, on lui avait présenté la MAIF, les collègues étaient déjà MAIF, c'était vraiment... il baignait dedans. Alors que les nouveaux qui sortent des IUFM, ils n'ont plus la même façon de consommer, donc on consomme, on consomme de l'assurance comme on consomme du meuble et...

Moi je compare un petit peu ça comme ça à la CAMIF avant. Mes parents ils achetaient des meubles, on achetait des meubles pour la vie. Les meubles qu'on achetait à la CAMIF ils sont toujours chez ma mère, ça n'a pas bougé. Les nouveaux enseignants ils vont acheter un meuble, et ils ne vont pas aller à la CAMIF, ils vont aller à Nantes là chez IKEA, ils vont acheter les meubles et puis dans deux ans ils vont les jeter ou ils vont en changer d'autres. Voilà. Et pour l'assurance, je crains que ce soit pareil. Donc ils vont regarder le prix puisque en fait ce n'est pas, ce ne sont pas des spécialistes, ils... ils veulent assurer une voiture, ils ont tant d'argent à mettre dedans, et s'ils n'ont pas assez de sous, eh bien...

Ils font Internet : assurance le moins cher, ou... et voilà.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Défense de l'organisation en cas de critique, mais faible réaction de défense (« mon bout de gras »), même si, en fin de discours, l'identification et l'implication reprennent le dessus sur l'ambivalence :

*« Oui, alors, la critique habituelle c'est : on nous confond avec des fonctionnaires ! Un petit peu. Alors j'essaie d'expliquer un petit peu comment ça marche et je leur explique que ce n'est pas non plus, mon travail ce n'est pas un long fleuve tranquille, ce n'est pas du tout ça. On a beaucoup de travail, on est lié à l'activité, c'est ça, ça... Quand le matin je m'organise à 8 heures et à 10 heures je chamboule tout et il faut que je recommence tout parce qu'il y a urgence, parce qu'il y a... **Donc je défends, je défends mon bout de gras. Mais je crois qu'on a...** Bon, c'est quand même une entreprise particulière (...) donc il y a de quoi défendre, oui, oui ».*

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Intention de rester par implication calculée mais pas fidélité :

« Alors je reviens toujours à la même chose, je me verrais passer le reste de ma carrière à la MAIF pour des raisons de sécurité, de... oui. Mais voilà..., mais ce n'est effectivement pas impossible »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI

« Non, il y a toujours de l'affectif avec l'entreprise parce que c'est vrai que... Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir. Je ne voudrais pas que ce soit que des mots à la fin et j'ai l'impression que c'est un peu ça. On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi. Il ne faut pas que ça reste que des mots (...) Je veux dire quand on travaille dans l'entreprise, quand on voit comment la MAIF communique, comment on est dirigés, quels messages on reçoit de la direction, c'est là où on s'aperçoit... on n'a pas l'impression d'être tout à fait sur la même longueur d'onde. C'est que en fait, entre le discours tenu et...les actes, il y a un gros écart. »

« Bon, il y a le respect de la... justement il y a le respect de la personne, il y a l'engagement, l'engagement de la mutuelle envers ses sociétaires et ses salariés, c'est, pour moi c'est un tout (...) Eh bien, justement je trouve que ce n'est pas fidèle à la perception que j'en ai. C'est ça, je ne m'y retrouve pas toujours (...) Je pense que par rapport aux sociétaires c'est la même chose, on le respecte moins (...) Et puis, quand on a le retour de délégation, parce que vraiment les délégations c'est quand même la relation la plus proche vers le sociétaire, et là où vraiment ça manque de moyens et quand on regarde par rapport au siège social c'est affolant quoi. Je ne sais pas comment ça pourra durer longtemps comme ça (...) Il y a un vrai fossé entre le siège et le réseau. Et quand... enfin quand on va en formation ou quand on rencontre comme ça les gens des délégations, ils en sont vraiment...Parce que les problèmes ne sont pas les mêmes. Nous, là, on est sur la moquette là mais... »

Mais l'ambivalence qui vient de la perception d'un décalage entre les valeurs affichées et les actes, trouve une limite avec la pratique RSE « intégration des personnes handicapées » dans le cadre de son métier (donc immédiatement visible et mémorisable) : là il voit un changement récent sur ce point et donc la concrétisation des valeurs en acte sur ce thème, ce qui génère alors une implication affective et une identification organisationnelle :

« Là c'est par rapport à nos valeurs, c'est vrai que si on avait un autre comportement ça n'irait pas. Mais là j'ai vu un changement. C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important ».

« Et puis il y a... moi, du côté employé, si on veut, ce qui me choque aussi, c'est que j'ai l'impression que l'entreprise elle... elle va vivre maintenant un petit peu comme... plus comme une mutuelle mais comme une société d'assurance externe. C'est-à-dire on a l'impression que la... Enfin, je vois beaucoup d'emplois qui sont créés mais à des postes pas possibles, enfin des choses qui, pour moi, ça me choque. Alors qu'autrefois on le vivait à l'économie, on faisait attention. Enfin, mon grand-père, il était dans le Puy-de-Dôme, il était enseignant. Quand il a commencé à travailler à la MAIF, là, c'était sur des bouts de papier, ils économisaient, un sou gagné, c'était un sou gagné quoi, c'était vraiment

important. Alors qu'aujourd'hui c'est... Bon je veux dire il y a un intermédiaire, on n'est plus dans la même époque, mais quand même quoi, quelquefois c'est vraiment impressionnant de voir ce gaspillage... »

Oui, c'est que je me rappelle. On a donc réunion d'encadrement tous les ans et je me rappelle, je crois qu'il y a deux, ça doit être deux ans ou trois ans, Dominique Thys qui expliquait que ça suffisait, qu'on n'arrêtait pas de nommer des chargés de projet, chargés de mission, que ça ne servait à rien. Et j'ai bien retenu ça et quand je vois toutes les offres de chargés de mission et de chargés de projet qui sortent régulièrement, ça m'affole. Et puis plein d'autres postes. Il ne faut pas qu'on... enfin je trouve que c'est dangereux quoi, vraiment. J'ai l'impression que chaque fois qu'il y a un problème dans un service, on renomme des gens et ça m'inquiète.

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Valeurs, pratiques mutualistes :

« Je n'imaginai même pas que ce modèle social puisse exister. Je pense que la MAIF le retranscrit complètement au niveau de son organisation interne. C'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté. Il y a plein de choses. Je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur. »

Ethique dans métier d'assureur :

« Fier, c'est, je dirais d'abord, la capacité de l'entreprise à proposer ce qu'elle propose (...) Oui, au niveau de ses produits, de ses services. De ne pas avoir qu'une visée mercantile sur faire du business et c'est tout. Je veux dire on fait du business avec une finalité de... »

« C'était AXA, Générali et anciennement UAP. Je dirais que c'était des attitudes extrêmes qu'on ne verrait pas à la MAIF, le fait de radier des gens sans les prévenir, le fait de ne pas être à l'écoute de cas particuliers. J'entends des amis qui se font radier parce que dix ans sans assurance et puis trois accrochages dont ils ne sont pas responsables, mais simplement trois sinistres dans une année même si on n'est pas responsable on fait moins attention, on est un risque plus important. Bon, je pense qu'à la MAIF on est attentifs à ce genre de choses, mais je pense qu'on prend quand même un peu plus de pincette pour faire attention à la situation des gens et à réagir en fonction. C'est toute la richesse aussi de nos militants et toute la richesse de ce réseau et ça contribue, je dirais, au fait de pouvoir parler de l'entreprise avec fierté. C'est peut-être aussi son défaut à cette boîte, c'est qu'elle se... mais c'est en même temps lié à ça, c'est peut-être par rapport à ce corporatisme fort du départ. C'est vrai que la MAIF ne parlait pas du tout d'elle, parle maintenant un petit peu d'elle, au niveau de la notoriété, pas trop de ce qu'il y a à l'intérieur. Ça va venir. Je pense qu'elle se sent obligée aujourd'hui d'aller dans ce sens-là, de se faire connaître, autrement elle va se faire bouffer des marchés (...) Oui, c'est ce que j'allais vous dire. C'est ça, trop humble, oui. »

À mon sens, aujourd'hui on... je pense qu'on n'est pas exemplaires là-dessus, sur tout ce qui est développement durable ou pas, tout ce qui... même économie sociale, je ne pense pas... On se veut être exemplaires, mais en tout cas je pense qu'on n'en fait pas plus que d'autres boîtes. Je prends un exemple sur les vélos, une boîte, une petite PME met à disposition de ses salariés un vélo gratuitement et au niveau remise et entretien à partir du moment où les gens s'engagent à venir cinquante pour cent de leur temps à vélo plutôt qu'en voiture. Voilà. Bon c'est des démarches. Je me dis, tiens c'est vrai qu'on aurait pu penser que la MAIF aurait été la première à faire ce genre de choses-là.

Au niveau du handicap, je ne trouve pas non plus qu'on en fasse beaucoup au niveau du handicap. D'ailleurs il suffit de regarder autour de nous, il n'y a pas beaucoup d'handicapés à la MAIF. Il y a beaucoup de places de stationnement réservées au handicap et où en tout cas ça commence à se faire, mais je suis arrivé il y a cinq ans, il y en avait deux. Je veux dire, deux personnes en chaise roulante... aujourd'hui. Moi je suis même, ça peut être enregistré, je m'en fous, je suis même estomaqué par certaines réactions de la cellule handicap de la DRH. Je veux dire, j'ai accueilli, au mois de juin, un stagiaire XXX pour que ses repas soient pris en charge et ceux de son accompagnatrice parce que c'est 4 euros 50 sur dix jours, c'est 45 euros quoi. Voilà. La XXX, c'est bien, mais il faut vraiment y aller à fond, il faut vraiment le vouloir, il ne faut pas... Je ne trouve pas qu'on soit vraiment exemplaires là-dessus.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Globalement ça reste une entreprise que j'ai complètement découverte, un univers que j'ai complètement découvert aussi, celui de la mutualité auquel j'adhère complètement, donc moi je me sens tout à fait à l'aise (...) Je n'imaginai même pas que ce modèle social puisse exister. Je pense que la MAIF le retranscrit complètement au niveau de son organisation interne. C'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté. Il y a plein de choses. Je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur ».

« Pas du tout. À tel point que j'ai du mal à comprendre, moi, les organisations syndicales qui s'évertuent à faire croire que la direction est une direction identique à celle de Renault, etc., et qui cherche à se faire de l'argent et à gagner sur le salarié. Je suis persuadé que ce n'est pas ça ».

Moi je n'ai jamais travaillé pour avoir un salaire, bien évidemment j'en ai besoin, je ne suis pas prêt à tout pour avoir un salaire. Voilà. Ça a aussi été dicté par mes choix de vie, par le fait d'avoir quitté Paris. J'avais une très belle situation, mais le cadre ne me satisfaisait pas, donc j'ai eu envie de partir.

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Alors peut-être que ça ce n'est plus trop... je n'en ai pas conscience parce que je suis vraiment à l'intérieur mais je n'ai pas ce sentiment-là quand je discute avec des amis qui sont aussi sociétaires, mais moi en tout cas, ce sentiment que quand ils font une déclaration de sinistre c'est parce qu'ils n'ont pas fait attention, ils se punissent tout seuls quoi ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Moi je suis fier de bosser à la MAIF. Je suis fier d'y bosser, et justement parce que j'ai découvert cette richesse intérieure. Et j'en parle avec grand plaisir à l'extérieur. Je considère

qu'au même titre que nos sociétaires sont nos ambassadeurs, enfin nous on ne peut vraiment que cracher dans la soupe pour ne pas être content de bosser ici ».

« Je pense que déjà en interne ça a un pouvoir fédérateur de cohésion et de même de cohésion sociale. Ils sont fiers de ce qui se passe... fédérateur de reconnaissance extérieure et de... (...) Oui. Et ce qui fait que le sociétaire quand il va être... quand on va lui proposer de participer à une action, je dirais, ça lui semblera logique et ça lui semblera, je dirais, naturel que la MAIF soit dans tel et tel domaine. Je pense qu'il pourra plus, encore plus y participer »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Moi je suis fier de bosser à la MAIF. Je suis fier d'y bosser, et justement parce que j'ai découvert cette richesse intérieure. Et j'en parle avec grand plaisir à l'extérieur. Je considère qu'au même titre que nos sociétaires sont nos ambassadeurs, enfin nous on ne peut vraiment que cracher dans la soupe pour ne pas être content de bosser ici ».

« Je ne recommanderais pas à mes enfants de travailler à la MAIF. Si mes enfants souhaitent s'orienter dans une voie qui correspond, enfin pour laquelle il peut y avoir un poste, je dirais : ne va pas à la MAIF pour être socialement installé, pour avoir la sécurité de l'emploi, pour avoir tout ça, non ça c'est hors de question. Mais un métier qui coïncide avec la MAIF, oui, pourquoi pas, bien sûr. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
OUI

« Donc voilà, je dirais, quand on me dit : ouais, vous ne pensez qu'à faire des tunes, vous pensez... pourquoi est-ce que vous êtes... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Oui. C'est réservé à certains qui font attention, qui ne sont pas comme tout le monde, qui ne cherchent pas le profit, qui ceci, qui cela. Mais c'est vrai que la mentalité... Moi je n'ai jamais eu ce rapport-là avec mon assureur jusque-là. C'est vrai qu'en étant sociétaire MAIF, à la limite on fait plus gaffe à l'entretien de la maison, etc., parce qu'on se dit : bon, ce n'est pas, on n'appuie pas sur le bouton pour déclencher un... On pense que les gens... Alors peut-être que ça ce n'est plus trop... je n'en ai pas conscience parce que je suis vraiment à l'intérieur mais je n'ai pas ce sentiment-là quand je discute avec des amis qui sont aussi sociétaires, mais moi en tout cas, ce sentiment que quand ils font une déclaration de sinistre c'est parce qu'ils n'ont pas fait attention, ils se punissent tout seuls quoi. C'est une particularité, je veux dire, l'assureur assuré. C'est vrai, est-ce qu'on communique suffisamment ? »

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans métier d'assureur (qualité des contrats même si coût important) :

« On a beau lui dire qu'on a des bons produits »

« Et puis ce qui fait la différence quand même je trouve que c'est le sérieux du service après vente, enfin à la MAIF on assure quoi, alors que d'autres compagnies, ce n'est pas du tout la même chose. »

Là encore, la dame que j'ai eue tout à l'heure au téléphone, elle me dit qu'elle cherche moins cher mais elle me dit : ceci dit, j'ai eu deux accidents, je suis très contente, vous, vous êtes là, vous répondez, il n'y a aucun problème, aucun. Il y a très peu de sociétaires qui se plaignent de la façon dont ils sont réglés, bon ils se plaignent des tarifs malheureusement.

Pratiques RSE (DD en général) :

« Bien sûr, au contraire, peut-être que le fait qu'elle s'engage dans le développement durable, je pense que donner cela peut lui donner une image, une bonne image et différente de celle des autres compagnies »

Valeurs et Pratiques mutualistes (présence de militants) :

« Ben déjà, il y a ce côté militant, ça, on a ça nulle part ailleurs dans les autres compagnies ».

« Je pense qu'on pourrait garder nos valeurs sans les militants, voilà en fait, moi, c'est mon avis. »

Elle est identifiée à son métier « j'aime ce que je fais » mais elle est par contre frustrée voire désidentifiée à certaines caractéristiques de l'organisation à cause de l'injustice qu'elle produit et du manque d'évolution de carrière possible pour les délégations :

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Et bien disons déjà que j'ai beaucoup l'esprit maison, puisque moi, j'ai tous les contrats, mes enfants aussi. Je n'irais pas ailleurs. Bon peut-être aussi parce que je peux me le permettre, parce qu'aussi il faut reconnaître que ça a un coût (...) Moi je peux, donc j'ai l'esprit maison, c'est vrai que je pense qu'on a des bonnes choses

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Implication organisationnelle affective négative : FRUSTRATION :

« J'ai toujours espéré une reconnaissance que, de toute façon je vais partir en retraite sans l'avoir eue et quelquefois, j'ai beaucoup de frustration par contre, oui ».

« Donc c'est frustrant »

« Je ne pense pas que je suis contente ou fière d'appartenir à la MAIF. Certes je la défends quand on l'attaque, mais je lui en veux quand même, je lui en veux quand même parce que... elle peut mieux faire. Elle peut mieux faire pour beaucoup de personnes, je pense. »

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez. »

Engagement, implication affective forte dans le travail (même si légèrement ambivalente) :

« Oui le fait que c'est très hiérarchisé, encore on va dire que depuis qu'il y a XX ici, elle nous donne un petit peu plus d'autonomie, mais... oui parce que je pense que, enfin, moi chaque fois qu'on me demande quelque chose, je suis partante, je suis volontaire, je fonce, j'ai envie, j'ai envie de faire des choses nouvelles, des choses intéressantes et puis clac, on vous met un barrage mais... peut-être moins maintenant, mais on met un barrage si ce n'est pas à nous de le faire, si ce n'est pas à nous d'appeler, si..., donc c'est frustrant ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI mais hiérarchie : elle défend d'abord son métier, puis son entreprise :

« Bien sûr, oui, oui, mais combien de fois, bon, les assureurs, on a toujours mauvaise réputation et quand on est avec des amis, en groupe ou, moi je défends mon métier et je défends mon entreprise, c'est vrai ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Adhésion en tant que sociétaire à la MAIF et fidélité en tant que sociétaire :

« Et bien disons déjà que j'ai beaucoup l'esprit maison, puisque moi, j'ai tous les contrats, mes enfants aussi. Je n'irais pas ailleurs. Bon peut-être aussi parce que je peux me le permettre, parce qu'aussi il faut reconnaître que ça a un coût. »

Identification ambivalente :

Perception d'un manque de reconnaissance créant une frustration (implication affective négative : déception) + perception d'injustice « dans une catégorie de salariés qui ne sont pas reconnus » :

« Moi je peux, donc j'ai l'esprit maison, c'est vrai que je pense qu'on a des bonnes choses. Maintenant... ce que je regrette un petit peu quand même, c'est dans une catégorie de salariés qui ne sont pas reconnus, enfin on est, j'ai toujours espéré une reconnaissance que, de toute façon je vais partir en retraite sans l'avoir eue et quelquefois, j'ai beaucoup de frustration par contre, oui.

« Oui le fait que c'est très hiérarchisé, encore on va dire que depuis qu'il y a XX ici, elle nous donne un petit peu plus d'autonomie, mais... oui parce que je pense que, enfin, moi chaque fois qu'on me demande quelque chose, je suis partante, je suis volontaire, je fonce, j'ai envie, j'ai envie de faire des choses nouvelles, des choses intéressantes et puis clac, on vous met un barrage mais... peut-être moins maintenant, mais on met un barrage si ce n'est pas à nous de le faire, si ce n'est pas à nous d'appeler, si.... donc c'est frustrant. »

« Et puis il y a le fait qu'il n'y a aucun déroulement de carrière ici en délégation, de toute façon on ne peut rien espérer (+ a essayé d'évoluer mais a « joué de malchance » et d'une injustice : « il arrive un moment, on est un peu désespéré) (...) Depuis, maintenant, ben depuis ça d'ailleurs, je ne demande plus rien, je ne me propose plus, enfin bon, tout ce qui, enfin le peu de postes qu'il y a pour évoluer, je n'y vais pas parce que je me dis de toute façon qu'ils vont me trouver encore quelque chose, mais au fond de moi, je me dis que je le vaudrais. Voilà parce que je suis persuadée que j'en serais capable, mais donc il y a beaucoup de frustration (...) Mais je ne dois pas être la seule dans ce cas, il y a en a certainement beaucoup à la MAIF en délégation ».

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

NON : perte de la différenciation, notamment en termes de conditions de travail ou de traitement des sociétaires (mais heureusement qu'il subsiste un attachement très fort des salariés à la mutuelle) :

« C'est une excellente question parce qu'on avait une relation qui était différente, je pense, auparavant avec la mutuelle, qui est en train de fortement se dégrader. Et la différence fondamentale c'est qu'on, ou moi ou n'importe quel collaborateur, en tout cas ce que je ressens ici, on est rentré dans un système équivalent aux autres et qu'on ne ressent plus de différence. On n'a pas le sentiment aujourd'hui que, ben que la MAIF soit différente des autres. Nous on le ressent, les sociétaires nous le disent, et voilà. Donc on est rentré dans un système où cultiver notre différence... »

OUI sur valeurs et pratiques mutualistes (en tout cas par le passé) :

« Parce que moi j'ai été... Pourquoi j'ai un... Parce que je suis rentré à une période où elle défendait des valeurs qui étaient fortes, et même si elle les défend toujours aujourd'hui... en tout cas j'espère en tout cas qu'elle veut vraiment les défendre tel qu'elle le faisait auparavant. Oui, j'ai un attachement fort à la mutuelle.

Sans doute sur mon ancienneté, déjà, parce que 15 ans de boîte ça ne s'effacera pas du jour au lendemain. Et puis vraiment sur le fonctionnement propre de la mutuelle à l'origine qui... auquel je suis resté attaché, oui ».

« Les valeurs démocratiques qui l'animent au fond, dans son fonctionnement, la représentation des militants dans l'entreprise (...) Donc toutes ces choses-là font qu'on reste attachés à l'entreprise oui, parce qu'on n'a jamais été dans du business pur quoi, contrairement à d'autres, même si aujourd'hui on en prend le chemin. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI mais est en train de disparaître avec la perte de différenciation :

« Pour les salariés, moi je dirais que pour moi, j'ai un métier à faire, je le fais. Si la mutuelle évolue comme ça, je continuerai à faire mon métier. Je... je n'aurai sans doute pas le même ressenti positif que j'avais auparavant et je partagerai moins certaines valeurs, ça c'est sûr, mais c'est mon métier, je le fais, ce n'est pas un problème. Si la MAIF veut devenir une entreprise commerciale, XXX, pourquoi pas, moi ça ne me dérange pas et je le ferai. Mais en revanche, il ne faut pas qu'il y ait trop un décalage entre la réalité et l'image qu'elle veut donner ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Si, j'ai un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise, et heureusement (...) Comme beaucoup de salariés (...) Parce que moi j'ai été... Pourquoi j'ai un... Parce que je suis rentré à une période où elle défendait des valeurs qui étaient fortes, et même si elle les défend toujours aujourd'hui... en tout cas j'espère en tout cas qu'elle veut vraiment les défendre tel qu'elle le faisait auparavant. Oui, j'ai un attachement fort à la mutuelle (...) Ce

sentiment d'appartenance se fonde sans doute sur mon ancienneté, déjà, parce que 15 ans de boîte ça ne s'effacera pas du jour au lendemain. Et puis vraiment sur le fonctionnement propre de la mutuelle à l'origine qui... auquel je suis resté attaché, oui ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

*« Même sur certains métiers, je pense qu'il y a peut-être plus d'intérêt à travailler chez un autre assureur aujourd'hui. **Heureusement qu'on reste viscéralement attachés à notre mutuelle** (...) Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas (...) Ou beaucoup plus que ce que pourraient en penser certains à la direction. Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qui ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions ».*

*« **On verra si on divorcera ou pas.** Non mais c'est vrai...si on divorcera de nos militant ou même de certains salariés (...) Il faut se poser la question. »*

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI

« Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qu'ils ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI grâce à l'attachement des salariés à la mutuelle :

« Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas »

Mais le risque est existant de partir de la mutuelle si elle continue à devenir comme n'importe quelle autre entreprise :

*« **On verra si on divorcera ou pas.** Non mais c'est vrai...si on divorcera de nos militant ou même de certains salariés (...) Il faut se poser la question. »*

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI : perte de la différenciation entre la MAIF et ses concurrents : au niveau des conditions de travail ;

« Le point négatif pour moi, même si on a de bonnes conditions de travail, c'est qu'il n'y a plus de nette différence avec d'autres entreprises, à mon avis. Ce qui était le cas avant et ce qui peut nuire sans doute à la fidélité de certains collaborateurs à terme (...) Du rythme de travail, de l'amplitude des horaires de travail, des salaires. Voilà. Les conditions de travail, pour moi c'est ça aujourd'hui (...) Non, je ne pense pas que l'on soit maintenant si différent que ça d'AXA ou d'AGF (...) Même sur certains métiers, je pense qu'il y a peut-être plus d'intérêt à travailler chez un autre assureur aujourd'hui. **Heureusement qu'on reste viscéralement attachés à notre mutuelle** (...) Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas (...) Ou beaucoup plus que ce que pourraient en penser certains à la direction. Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qui ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions. »

« C'est une excellente question parce qu'on avait une relation qui était différente, je pense, auparavant avec la mutuelle, qui est en train de fortement se dégrader. Et la différence fondamentale c'est qu'on, ou moi ou n'importe quel collaborateur, en tout cas ce que je ressens ici, on est rentré dans un système équivalent aux autres et qu'on ne ressent plus de différence. On n'a pas le sentiment aujourd'hui que, ben que la MAIF soit différente des autres. Nous on le ressent, les sociétaires nous le disent, et voilà. Donc on est rentré dans un système où cultiver notre différence... »

« Moi, avec les éléments qu'on me donne, avec le recul que j'ai, je dirais qu'elle est indispensable parce qu'il semblerait qu'on n'ait pas le choix. Maintenant je... j'ai quand même des fois des doutes, même si je me garde bien de communiquer dessus, sur le réel fondement de certaines directions prises par l'entreprise (...) Je peux comprendre qu'on veuille faire du business, ça ce n'est pas un souci. Mais la question est : est-ce qu'on en a réellement besoin pour que la mutuelle reste ce qu'elle était ? Voilà. Maintenant, si on veut évoluer vers autre chose, je peux le comprendre aussi, ça ne me dérange pas, mais qu'on dise les choses clairement. C'est tout. C'est toujours ce fameux décalage qu'il peut y avoir entre l'image qu'on veut renvoyer et ce qu'on veut être réellement. »

Bon oui, oui c'est clair. Je pense que les militants qui s'exprimeront le diront peut-être, ou le diront différemment, mais c'est certain. Enfin moi j'entends les militants les premiers, c'est vraiment le ressenti qu'ils ont, eux en étant à l'intérieur de la mutuelle, en tant que militants. Mais bon, si eux déjà ils ont ce ressenti, que moi je l'ai en tant que salarié, c'est que quelque part il doit bien avoir une réalité.

Ça... Sur les sociétaires en général, non. Mais après si on prend des profils types, oui. Si on prend de très vieux sociétaires, évidemment qu'il y a des démarches de... salariés, de la mutuelle en particulier, qu'ils n'ont pas spécialement appréciées, la manière de traiter les sinistres aujourd'hui, la manière de faire de la démarche commerciale. Même si on leur dit que c'est du conseil, que c'est notre devoir de le faire, ils ont le sentiment qu'à chaque fois qu'ils appellent ils sont démarchés. Donc à partir de là il y a des gens qui ne l'acceptent pas particulièrement bien. Ce n'est pas la grande majorité, heureusement, sinon... On serait mal ! Mais oui, on a des

réflexions de ce type. Maintenant, sur des jeunes qui sont habitués à cet aspect des choses, ça pose moins de difficultés, que ce soit la MAIF ou un autre après.

C'est là où on ne se différencie plus beaucoup (...) Quelqu'un qui a, enfin je ne sais pas, vous êtes jeune, enfin je ne sais pas, quelqu'un qui a 25 ans aujourd'hui, qui va faire le tour des assurances, je ne suis pas sûr qu'il s'attache réellement aux valeurs fondamentales que peut avoir la MAIF.

« Pour les salariés, moi je dirais que pour moi, j'ai un métier à faire, je le fais. Si la mutuelle évolue comme ça, je continuerai à faire mon métier. Je... je n'aurai sans doute pas le même ressenti positif que j'avais auparavant et je partagerai moins certaines valeurs, ça c'est sûr, mais c'est mon métier, je le fais, ce n'est pas un problème. Si la MAIF veut devenir une entreprise commerciale, XXX, pourquoi pas, moi ça ne me dérange pas et je le ferai. Mais en revanche, il ne faut pas qu'il y ait trop un décalage entre la réalité et l'image qu'elle veut donner ».

« Parce que moi j'ai été... Pourquoi j'ai un... Parce que je suis rentré à une période où elle défendait des valeurs qui étaient fortes, et même si elle les défend toujours aujourd'hui... en tout cas j'espère en tout cas qu'elle veut vraiment les défendre tel qu'elle le faisait auparavant. Oui, j'ai un attachement fort à la mutuelle.

Sans doute sur mon ancienneté, déjà, parce que 15 ans de boîte ça ne s'effacera pas du jour au lendemain. Et puis vraiment sur le fonctionnement propre de la mutuelle à l'origine qui... auquel je suis resté attaché, oui ».

« Les valeurs démocratiques qui l'animent au fond, dans son fonctionnement, la représentation des militants dans l'entreprise (...) Donc toutes ces choses-là font qu'on reste attachés à l'entreprise oui, parce qu'on n'a jamais été dans du business pur quoi, contrairement à d'autres, même si aujourd'hui on en prend le chemin. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques RSE (GRH : considération des salariés) et valeurs et pratiques mutualiste (fonctionnement, « vraie mutuelle » dont il pense que dans le contexte économique actuel, elle s'en sortiront mieux que les autres) :

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste. Alors ça fait peut-être un peu ringard de dire ça, mais moi j'y crois encore. Je ne suis pas non plus blasé par rapport à cela. Il y a quand même une autre façon de travailler, une autre façon de considérer les employés à la MAIF. Donc c'est quelque chose que j'apprécie. Et puis c'est vrai il y a quand même ce fort... on appuie fortement là-dessus, sur cet aspect justement mutualiste, et c'est vrai que ça reste très présent. Moi je le ressens beaucoup et ça c'est quelque chose que j'apprécie bien (...) La considération des employés qui est donnée par les... par le siège ou par les encadrants. Et puis il y a toujours des choses qui ne sont pas satisfaisantes mais... Cet aspect de présenter les produits aux sociétaires, de leur expliquer le système mutualiste, comment fonctionne une mutuelle, c'est tout ça que j'apprécie. »

« Traditionnel, voilà, puisque'on reste encore une des rares mutuelles encore existantes. D'autres ont encore le sigle mutuelle mais ne le sont plus. Nous, c'est vrai qu'on reste quand même une des dernières véritables mutuelles. Dans un contexte actuel économique très tendu, les mutuelles ont beaucoup de choses à montrer justement. Je pense également qu'elles s'en sortiront beaucoup mieux que les autres entreprises. »

« Et puis derrière nous on a quand même des valeurs aussi, on a toutes les valeurs, oui, « mutualistes » entre guillemets, dont c'est vrai que c'est des choses... de solidarité. C'est vrai qu'on nous en parle très souvent mais c'est vrai que ça reste très présent. Et moi j'y... C'est vrai que je fais partie des gens qui y croient encore. Et c'est vrai que... Malheureusement de plus en plus de collègues n'y croient plus. »

« Au mutualisme. La MAIF existe depuis plus de 70 ans et c'est vrai que la MAIF a changé. Il y a une autre façon de travailler quand même. Il y a moins de solidarité, de mutualisme qu'avant, mais il y en a encore (...) Même si moi je ne l'ai pas connu, ni vous d'ailleurs, mais tout ce qu'on a pu voir ou entendre, c'est vrai que les choses évoluent quand même. Mais il reste quand même cet aspect du mutualiste, mutualiste, de solidarité qui est intéressant. »

« Ce qui me satisfait déjà c'est les conditions de travail à la MAIF. Même si aujourd'hui il y a des tensions de par la NDS, la nouvelle donne sociale. Pour moi qui ai connu d'autres entreprises, je trouve qu'on est quand même très heureux à la MAIF. Beaucoup s'en plaignent mais moi je sais toujours leur faire part de mes expériences antérieures, avec des conditions de travail qui étaient nettement moins satisfaisantes. Donc là-dessus c'est vrai que ce que j'apprécie beaucoup c'est les conditions de travail, tous les moyens qui nous sont donnés. Il y a certes une pression commerciale parce qu'on est aussi dans cette activité-là d'assurance, mais ça reste pour moi très raisonnable et très raisonné. Ça peut être un discours différent de mes autres collègues qui n'ont connu que la MAIF. Moi j'ai une expérience antérieure. Je suis tout jeune à la MAIF, si je suis là depuis 4 ans c'est tout jeune, donc... Donc c'est ça que j'apprécie fortement. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste »

« Traditionnel, voilà, puisque'on reste encore une des rares mutuelles encore existantes. D'autres ont encore le sigle mutuelle mais ne le sont plus. Nous, c'est vrai qu'on reste quand même une des dernières véritables mutuelles. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective mais modérée, pas excessive (appréciation, affects de l'ordre de la joie mais pas de l'amour):

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste. Alors ça fait peut-être un peu ringard de dire ça, mais moi j'y crois encore. Je ne suis pas non plus blasé par rapport à

cela. Il y a quand même une autre façon de travailler, une autre façon de considérer les employés à la MAIF. Donc c'est quelque chose que j'apprécie (...) Moi je le ressens beaucoup et ça c'est quelque chose que j'apprécie bien (...) Cet aspect de présenter les produits aux sociétaires, de leur expliquer le système mutualiste, comment fonctionne une mutuelle, c'est tout ça que j'apprécie. »

« Je n'irai pas jusqu'à fierté. C'est-à-dire que j'ai le sentiment de travailler pour une entreprise, pour moi, qui est humaine, voilà, tout simplement. Après, fierté, non pas jusque-là. »

« Non non, comme j'ai dit, pour résumer plus, l'entreprise, j'ai beaucoup de considération et j'en attends beaucoup d'elle également, de l'entreprise. Voilà, c'est un échange de bons procédés. »

⇒ Comme pour plusieurs autres répondants, on remarque que cette personne évoque qu'un des effets de son implication affective pour l'organisation et son identification (« beaucoup de considération ») est qu'il possède en retour une plus forte ATTENTE vis-à-vis de l'organisation. L'implication engendre donc une attente plus forte de la part des salariés.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Ne sait pas : peu penser à la quitter si l'entreprise ne lui offre pas les bonnes conditions d'évolution de carrière :

« Ça c'est une question difficile parce qu'on n'est plus dans le même contexte. Auparavant, que ce soit à la MAIF ou dans d'autres compagnies, les personnes faisaient toute leur carrière au sein de la même entreprise. Aujourd'hui non je ne peux pas dire ça. Aujourd'hui je me donne tous les moyens. J'apporte aussi toute ma compétence à côté de ça. Tout ce qu'on m'a inculqué, enfin en termes professionnels, le retour est là aujourd'hui puisque j'ai quand même une production commerciale importante, j'ai des résultats, des satisfactions de mes responsables. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui je ne me projette pas non plus à très long terme, on va dire. Je veux évoluer au sein de la MAIF mais je ne suis pas certain, effectivement, que je ferai toute ma carrière à la MAIF. Si la MAIF effectivement ne me donne pas les possibilités d'évolution aussi de me... de me... de m'épanouir, on va dire, professionnellement, effectivement je pourrai être amené à regarder ce qui se passe ailleurs ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Performance intra et extra tâche :

« Ça c'est une question difficile parce qu'on n'est plus dans le même contexte. Auparavant, que ce soit à la MAIF ou dans d'autres compagnies, les personnes faisaient toute leur carrière au sein de la même entreprise. Aujourd'hui non je ne peux pas dire ça. Aujourd'hui

je me donne tous les moyens. J'apporte aussi toute ma compétence à côté de ça. Tout ce qu'on m'a inculqué, enfin en termes professionnels, le retour est là aujourd'hui puisque j'ai quand même une production commerciale importante, j'ai des résultats, des satisfactions de mes responsables. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui je ne me projette pas non plus à très long terme, on va dire. Je veux évoluer au sein de la MAIF mais je ne suis pas certain, effectivement, que je ferai toute ma carrière à la MAIF. Si la MAIF effectivement ne me donne pas les possibilités d'évolution aussi de me... de me... de m'épanouir, on va dire, professionnellement, effectivement je pourrai être amené à regarder ce qui se passe ailleurs ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans métier d'assureur + valeurs + pratiques RSE (engagements sociétaux, catégories vulnérables):

« Ben les images véhiculées, donc les valeurs, cette façon de ne pas toujours harceler le sociétaire pour lui vendre des choses dont il n'a pas besoin, je pense qu'on ne met la pression à personne. On propose des choses, des produits qui sont quand même rassurants, qui ne sont pas des produits à des fins seulement commerciales, je pense que ce sont des produits vraiment utiles et puis... on n'est pas trop diversifié, on n'a pas d'options, de choses qui font que les sociétaires se noient dans les informations et du coup ne savent même pas pourquoi ils sont assurés. Ça, je trouve ça important. »

« Les valeurs. Oui. Je trouve qu'on n'essaie pas de flouer le sociétaire (...) De confiance, de conseil avant tout et de par là, on arrive à du commercial (...) Je trouve ça plus honnête. »

« Ben pour les détailler, c'était ce que j'avais dit au début, surtout aider..., il y a toujours eu une notion d'entraide, on ne favorise pas certains sociétaires par rapport à d'autres, on ne favorise pas les riches par rapport aux pauvres, c'est quand même important ça, enfin je trouve (...) L'entraide et puis la MAIF aide, ELA, l'association ELA, c'est important (...) c'étaient les enfants qui sont handicapés je crois, mais je trouve que c'est important ces partenariats qui (...) Oui oui voilà Handicap international qui est devenu sociétaire à la MAIF, c'est important tout ça. »

« De toute façon quand je dis que je travaille à la MAIF, on me dit : ah oui l'assureur militant. Et donc du coup, ça la dénote des autres. Tout de suite, ce n'est pas la même, même aux personnes, ça leur dit : ben attention ce n'est pas, donc ce n'est pas une assurance commerciale comme la MATMUT, des choses comme ça. C'est l'assureur militant, c'est important, c'est, ça sonne. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« Ben, ce qui me satisfait, c'est que je suis toujours dans la même idée, toujours les mêmes opinions, donc en ça, je ne me sens pas trahie par..., enfin obligée de travailler pour une société qui ne me correspond pas. Non, je n'ai pas vraiment de déception. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective :

« Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF (...) Oui oui, voilà je suis fière de ce qu'elle véhicule, qu'elle ne trahisse pas ses idées, ça passe aussi par le fait de ne pas faire trop de publicité, je pense qu'elle ne se trahit pas par ça. C'est important (...) Oui je trouve bien qu'elle ne fasse pas trop de publicité parce que cela prouve au sociétaire qu'on n'utilise pas son argent, et même celui des employés, à faire des publicités à n'en plus finir et voilà. Je trouve qu'elle ne se trahit pas, qu'elle va toujours plus ou moins dans, même si ça doit évoluer, toujours dans la même direction. »

Beaucoup, surtout les gens qui sont plus âgés, les jeunes s'en fichent un peu, je pense que les jeunes sont plus axés sur du tarif ou... oui même pas de la qualité, je pense que c'est plus du tarif. Les anciens sociétaires à partir de 50, 40, 50 ans, eux sont plus axés sur des scènes d'écoute. Ils aiment bien qu'on les écoute, ils aiment bien la gentillesse et puis, oui c'est ça, ils aiment bien les valeurs. Ils s'en fichent de payer plus cher du moment qu'ils savent qu'ils ont une qualité vraiment supérieure derrière (...) Ils nous font confiance, ils nous le disent aussi. Il y a des personnes âgées qui disent souvent : de toute façon, faites, on a confiance, il n'y a pas de souci. Donc ça, c'est important.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI BAO positifs et recrutement de sociétaires et même de salariés, en tant que conséquence directe de l'identification et de l'implication affective :

« Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF (...) Oui oui, voilà je suis fière de ce qu'elle véhicule, qu'elle ne trahisse pas ses idées (...) Ben j'essaie de les ramener dans l'assurance (...) J'essaie certains d'en faire travailler et d'autres surtout pour assurer leurs biens ici (...) Oui mais à partir du moment où on est fier de là où on travaille, je pense qu'on essaie d'en parler au mieux (...) Et puis je, voilà, moi j'essaie de placer mes billes ici aussi parce qu'il faut que ça se perpétue, c'est important. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI

« Oui, je vais réagir en défendant la MAIF parce que je trouve qu'on n'est pas les plus, on est des commerçants, c'est vrai mais on est loin d'être les pires. Et puis les assureurs, on peut les critiquer mais bon on en a besoin de toutes les manières, donc... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI

« Ah mais complètement, moi ça y est, je..., pour moi ça y est, c'est fait quoi (...) Non moi ça y est, c'est bon, je me vois finir ici parce que moi j'ai fait plein de boulots avant qui ne me satisfaisaient pas, toujours le même niveau, le même état d'esprit, je n'étais pas du tout dans le... dans la défense de l'entreprise et aujourd'hui, ça y est, j'ai trouvé ce que je voulais faire, donc mon but c'est d'évoluer (...) Dans l'entreprise. Je n'ai aucune envie d'en partir. Après on ne sait pas ce qui peut se passer, je... enfin tout peut se passer dans la vie, mais ce n'est pas du tout un projet pour moi d'en partir. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI valeurs et pratiques mutualistes (pas de vente forcée, solidarité entre les sociétaires et égalité) :

« Par exemple, par rapport à d'autres compagnies d'assurance, c'est vrai que nous, on n'est pas encore basés sur l'objectif, la vente. Enfin, on est quand même maintenant une entreprise commerciale, mais ce n'est pas, je trouve, agressif, chaque sociétaire il faut vendre, et ça, j'aime, parce que c'est vrai que moi je ne suis pas à 100 % commerciale, chaque appel il faut vendre quelque chose même si ça n'intéresse pas le sociétaire (...) Alors qu'ici ça reste, je ne veux pas dire entreprise familiale, non plus, mais ça reste correct, enfin c'est vraiment du conseil, aider le sociétaire et pas le sociétaire est un numéro, on lui vend tel contrat. C'est vrai que ça, ça me plaît. Parce que je pourrais être dans une entreprise où c'est vraiment à fond, à fond, à fond commercial, où il faut vendre à tout prix.

C'est déjà, ce que j'aime aussi à la MAIF, c'est qu'il n'y a pas de discrimination, par exemple un meilleur prix pour un homme ou pour une femme, les jeunes conducteurs. Nous, pas du tout, hein, c'est vraiment tout le monde sur le même pied d'égalité. Et puis ce côté où on n'est pas acharné au niveau de la vente, quoi. Moi je pense que, ça, je n'aurais pas pu.

Pratiques RSE (GRH : formation ; conditions de travail)

C'est vrai que je suis arrivée ici, ce que j'ai aimé à la MAIF, c'est qu'on a vraiment une bonne formation de 3 mois et on arrive sur le plateau, on sait vraiment de quoi on parle. Après il y a d'autres entreprises où c'est vraiment : on arrive, on apprend sur le tas, enfin... Après au niveau peut-être, nous, de l'emploi en lui-même... non, enfin je trouve qu'on a quand même une bonne qualité à la MAIF au niveau de l'emploi. Ça se passe bien. Mais non, j'ai l'impression que c'est vraiment les valeurs en fait.

Quand même quand on voit les pubs MAIF, on peut les critiquer hein, mais c'est vrai que ça reste vraiment une entreprise, je ne sais pas, avec des valeurs.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Et c'est vrai que ça, je me reconnais dans ces valeurs-là, où c'est vraiment du conseil, le conseiller sur tous les produits. Il prend, il prend ; il ne prend pas, eh bien tant pis. Mais c'est vrai que ça oui, les valeurs mutualistes, ça, ça me plaît. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« C'est vrai que nous, au départ, on ne voulait pas le faire, mais on va être obligé de le faire, forcément hein. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective mais modérée (ça dépend des jours, sentiment assez positif, « j'aime travailler ici ») :

« Ça dépend des jours ! Ça dépend des jours, ça dépend, ben ça dépend si on se fait remonter les bretelles par la responsable. Là, ça sera plus négatif. Non, dans l'ensemble, j'ai un sentiment assez positif, enfin c'est vrai que c'est une entreprise où, quand même... enfin j'aime travailler ici. Mais je ne sais pas si je pourrais dire : voilà, c'est l'entreprise de ma vie. En même temps nous, enfin notre génération, on n'aura peut-être pas non plus, comme nos parents, un boulot pendant 40 ans. »

Fierté mais par rapport à l'entreprise, pas par rapport à son métier/emploi dans l'entreprise, découplage clair :

« Alors, au niveau MAIF, oui, je ressens de la fierté. Maintenant, au niveau emploi... MAIF, oui, mais par contre quand je dis que je suis télé conseillère, moyen, parce que c'est vrai que dans les gens... enfin bon, la réponse assez commune c'est : oh, le téléphone, c'est pas un métier. Donc tout de suite, quand on dit : MAIF, déjà ça va mieux. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI même si dans son entourage il n'y a pas de critique de la MAIF, au contraire l'image est positive (même si son entourage n'est pas du tout enseignant : « pas du tout : banque et SNCF ») :

« Ben, je trouve qu'on critique rarement la MAIF. Dans mon entourage, quand je dis MAIF, toujours, c'est tout le temps assurance militant, enfin c'est la chose qui revient quoi, assurance militant. Et dans mon entourage en tout cas, on ne... je n'ai jamais entendu personne critiquer la MAIF quoi. Même quand j'ai dit à ma famille : la MAIF, on m'a dit : oh, c'est bien, c'est une bonne mutuelle. Enfin j'ai l'impression que dans l'esprit des gens, parce qu'aussi c'est des pubs qui ne sont pas commerciales comme la MAAF, les gens ils ont une bonne image de la MAIF. »

« Voilà, à part vraiment devant le sociétaire qui veut partir parce que la MAIF l'a déçu, dans mon entourage, non, je ne suis vraiment pas amenée à la défendre parce qu'on ne l'a jamais critiquée du tout. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Ne sait pas :

« Non, dans l'ensemble, j'ai un sentiment assez positif, enfin c'est vrai que c'est une entreprise où, quand même... enfin j'aime travailler ici. Mais je ne sais pas si je pourrais dire : voilà, c'est l'entreprise de ma vie. En même temps nous, enfin notre génération, on n'aura peut-être pas non plus, comme nos parents, un boulot pendant 40 ans. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI mais faible car surtout perçue par certains sociétaires qu'elle a au téléphone, qui trouve que la différence avec les concurrents s'amenuise, qu'elle est différente de ce qu'elle était il y a 10 ans ; mais elle cherche à trouver des excuses à la MAIF tout en avouant qu'elle n'a pas l'impression que les valeurs sont appliquées à 100% :

« Par exemple, là, quand en fin d'année on a la campagne prévention départs ou ceux qui veulent résilier, on les appelle pour leur demander pourquoi, et on se rend compte qu'il y a souvent le : ah ben, il y a 20... enfin il y a 10 ans ce n'était pas du tout comme ça. Aujourd'hui, je suis moins bien accueilli. Mon sinistre, il s'est pas résolu. Enfin, j'ai l'impression que, maintenant, c'est un peu... enfin on s'éloigne un petit peu de l'assureur militant, vraiment de ce qu'on était auparavant quoi. Bon, moi, ça ne fait que deux ans que j'y suis, mais bon... (...) Après, peut-être qu'avant on était aussi trop laxistes. Oui, il y avait un sinistre, on ne s'occupait pas de savoir... Mais maintenant j'ai l'impression que... déjà on va être, pas trop méfiants, mais bon, par exemple, un sinistre de quelqu'un qui travaille à la MAIF, il paraît qu'on appelle le service « sinistres ». Disons que j'ai l'impression qu'on s'éloigne des valeurs qu'on revendique en formation. En formation MAIF, à Niort là, les trois mois, on entend vraiment : assurance militant, nos sociétaires sont sur un pied d'égalité, ci, ça, ça. Après, au niveau réel, je n'ai pas vraiment l'impression que ce soit à 100 % (...) Oui, je pense qu'avant c'était plus... Bon, après, je n'y étais pas non plus. Mais quand on entend les sociétaires, on a l'impression que oui en fait. Qu'aujourd'hui on devient, ben, un petit peu une assurance comme une autre, en fait (...) Elle part quand même sur du commercial et sur une gestion du sociétaire peut-être pas pareille qu'avant (...) Parce que, disons, qu'on est obligé avec la concurrence actuelle. Toutes les banques deviennent des assurances, des

assurances qui font de plus en plus de promotions de prix. C'est vrai que nous, au départ, on ne voulait pas le faire, mais on va être obligé de le faire, forcément hein.

« Enfin, je pense que oui, mais c'est vrai que, avant, on ne voulait pas d'options, maintenant ça va arriver. On ne voulait pas... Après, on va être obligé, c'est sûr, là on ne fait pas de remise aujourd'hui parce qu'on voulait que tel sociétaire soit à la même enseigne qu'un autre sociétaire, mais bon, on est obligé avec, avec, avec tout l'entourage. Enfin au niveau des assurances on est obligé de le revenir, mais je pense que oui, on restera quand même toujours, ben je ne veux pas dire à part, mais ce petit truc militant. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans le métier d'assureur :

« Beaucoup ne savent même qu'on fait du crédit auto, par exemple, des choses comme ça. Ils ne connaissent pas notre gamme. Ils ne connaissent pas la MAIF. Alors, en dehors de la prévention et de la fondation, il y a quand même tout ce qui tourne autour de l'intérêt premier de ses assurés, c'est quand même d'avoir des garanties, et des bonnes. Nous, on le sait. On sait qu'on a des bonnes garanties. Et ça c'est vrai parce que ça se matérialise concrètement, allez, scientifiquement, par des comparaisons objectives avec les contrats des autres. Donc ça, on ne le sait. On sait qu'on a un super SAV, c'est-à-dire que nos garanties, on sait les vendre, elles sont bonnes et on sait les gérer, de façon efficace et rapide. Qui c'est qui le sait ça ? pas grand monde ! Alors on a des ministres assurés à la MAIF ! On a eu Jospin. On a eu... enfin on en a eu plein, peu importe les noms, mais... personne ne sait ! »

« Ce qui nous différencie, pour moi c'est la qualité de ce qu'on offre (...) La qualité de la relation aussi, parce qu'on n'est pas dans un... Enfin moi qui ai un vécu de choses ailleurs... on n'est pas dans le même traitement. Enfin je veux dire, quelqu'un qui ailleurs demande un truc, on lui dit non et puis c'est comme ça quoi. Ici éventuellement on peut discuter, il y a des militants qui sont là pour recevoir les sociétaires, qui les représentent même au conseil d'administration, pas au conseil d'administration, à l'assemblée générale. Un système d'organisation qui fait que, même si c'est à faible niveau, on a... on peut faire remonter des informations (...) Ben la preuve, nous on gagne des prix, pas eux. Enfin pas les mêmes en tout cas. Donc on s'en sort quelque part comme ça. Mais la qualité pour un nombre trop réduit, à mon avis, de gens (...) Et un jour se posera le problème de cette qualité. Parce que la qualité a un prix. Est-ce que les gens auront encore longtemps envie de mettre le prix pour avoir de la qualité ou est-ce qu'ils préféreront mettre moins cher, en se disant : tant pis, mais s'il m'arrive quelque chose, mais je fais un abandon de cette qualité parce que je fais un arbitrage sur le prix. Je ne suis pas capable de mesurer ce mouvement, mais est-ce qu'il y aura, il existe, mais est-ce qu'il y aura ou est-ce qu'il s'amplifiera, je n'en sais rien, mais est-ce qu'on sera prêt à ce moment-là à se dire : on va vendre des produits un peu moins bons mais moins chers ? On le sait, mais on ose et on y va, quoi. »

Pas de différenciation positive/militantisme :

« Vaste sujet. Assureur militant... Moi je suis assez partagé, mais je ne peux pas lutter contre l'histoire de la MAIF. Moi, pour moi, ça fait... c'est trop marqué, trop marqué soit sur le communisme, soit le socialisme. Ce n'est pas que j'aie quelque chose pour ou contre, mais je pense qu'on n'a pas à... on véhicule trop une image politique derrière ça. Souvent les sociétaires disent : vous êtes quoi ? une boîte communiste ? Alors, c'est que ça véhicule quelque chose qui me paraît plus proche de la politique que du rôle de l'assureur. Je suis assez partagé sur le sujet. On a aussi tendance à la MAIF à... on est entre nous, et on doit être aussi entre nous. Ou on est considéré comme une entreprise de gauche et on se considère entre nous comme une entreprise de gauche.

Ben c'est bien, parce qu'on essaie de se battre pour défendre des idées, des concepts, etc., euh... dans un monde qui les oublie. Après, est-ce qu'on n'est pas en décalage avec ce monde ? Je n'en sais rien. Est-ce qu'on peut se permettre de lutter, nous ? Vous avez dit tout à l'heure : on est petit. Est-ce qu'un petit peut être à la fois donneur de leçons, redresseur de l'ordre moral, de gauche ! grand défenseur de l'éthique, à lui tout seul, ou... parce qu'on n'est pas nombreux quand même dans le domaine. Je ne sais pas. Alors c'est bien. Peut-être que ça va calmer les autres du grand domaine capitalistique ?

Ou que ça va les interpeller, ou leur faire se poser des questions, vu qu'on n'arrête pas de gagner des prix quand même, donc on n'est pas mauvais. Mais un peu trop des fois donneur de leçons. Et puis cette image, moi je ne l'aime pas spécialement. Bon assureur militant, je trouve qu'elle n'est pas adaptée à un assureur. Elle fait trop le lien entre l'aspect assureur de la MAIF et son aspect politique. C'est très bien hein. Mais, pour moi, l'assureur il n'est pas là pour faire de la politique. »

Pratiques RSE, engagements (prévention, fondation):

« Tout plein de choses. Tout plein de choses qui, à mon goût d'ailleurs, ne servent pas assez. Notre engagement... Alors, il faut essayer de faire attention parce qu'il y a tout plein de choses que les concurrents font aussi, qu'on a tendance à ne pas voir et à dénigrer (...) **Donc par contre, on fait plein de bonnes choses, mais elles ne se savent pas.** On a une fondation qui fait des recherches sur la sinistralité. Et je suis sûr qu'à peu près personne, à part ceux qui travaillent à la fondation, le sait, y compris en interne dans l'entreprise. Combien de salariés savent qu'on a une fondation et ce qui s'y fait ? Alors c'est peut-être notre faute parce qu'on n'a pas véhiculé l'info. On fait de la prévention, et ça me paraît hautement important, le problème c'est qu'en délégation la seule vision qu'on a de la prévention c'est de voir deux délégués maximum au maximum un mercredi par semaine, sans trop savoir ce qu'ils font, avec quoi, etc. On fait, ce qui me paraît aussi important, des réunions, on va dire des réunions publiques, des réunions-débats sur un certain nombre de thèmes qui attirent du monde, même si ça attire des gens qui sont déjà chez nous ; hein, on est toujours fermés, on est toujours autour de nous-mêmes. Une conférence mutualiste, bon s'il y avait 100 personnes, il y avait 99 sociétaires. Donc on essaie de se rassurer. Dès fois ça donne un peu l'impression qu'on essaie de se rassurer entre nous. De se dire serrons... alors c'est peut-être bien de se serrer les coudes, etc., mais ça ne donne pas de sentiment d'ouverture. Et tout ça, il faudrait que ça se sache plus. Il faudrait que ça se sache plus. Il y a un problème c'est que si ça se sait plus, ça risque d'attirer du monde et il faut être en mesure de le gérer. Donc c'est vrai qu'il y a des choix à faire (...) Les gens ne savent pas, même ceux qui sont à la MAIF, beaucoup ne savent pas. Beaucoup ne savent pas un certain nombre de choses. »

« Non mais, trêve de plaisanteries, on fait plein de choses qui sont très bien mais qui ne se savent pas, qui ne transpirent pas à l'extérieur. On est dans notre cocon à nous. On est

entre nous. On se serre les coudes entre nous. Mais entre nous toujours. Moi c'est un peu l'impression que ça me donne. C'est qu'on boucle, on est toujours entre nous. On fait des trucs bien pour les gens qui sont déjà là, mais les autres on dirait que c'est presque encore un privilège de venir à la MAIF, d'avoir le privilège de nous connaître. Le privilège de nous trouver, parce qu'on n'est pas à beaucoup d'endroits quand même. Ben de tomber à l'heure où on est ouvert ; bon ça, ça commence à s'arranger. Ou de téléphoner et puis que ça décroche. Mais on manque, on manque, oui, de visibilité aussi, et puis on n'est pas assez connus (...) Ouais, ouais. Et on est trop entre nous. Tout ce qu'on fait c'est entre nous. On le sait, mais entre nous. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Toujours dans l'assurance. J'en suis à mon septième employeur dans l'assurance (...) Et avec des envies de changer de temps en temps. Et puis là c'était le moment et l'occasion d'une annonce a fait que (...) Très franchement, la MAIF, non. Le secteur de l'assurance et de la mutualité, plutôt. Parce que j'ai commencé à travailler à XXX (...) Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée mutuelle, etc., tout ce qui tourne autour (...) Mais dans mes recherches, j'orientais plus effectivement sur ce monde-là qui me paraissait plus humain, c'est peut-être difficile à dire, je ne suis pas un grand philosophe non plus, mais où on écoutait un peu plus les gens. Je sortais du monde du courtage, c'est très spécial le monde du courtage, hein ».

« Je ne suis pas un fin politicien et ce n'était pas... Parce que j'ai travaillé surtout dans des boîtes privées quand même, enfin une mutuelle est une boîte privée, mais à orientations plus capitalistes on va dire. Ce n'était pas nécessairement une fin en soi, mais c'était quand même un des facteurs qui auraient pu être prioritaires pour moi ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI, beaucoup d'utilisation de « nous » et « on », et utilisation du mot « cocon » et « serrer les coudes » :

« On est assureur de stars aussi. Non mais, trêve de plaisanteries, on fait plein de choses qui sont très bien mais qui ne se savent pas, qui ne transpirent pas à l'extérieur. On est dans notre cocon à nous. On est entre nous. On se serre les coudes entre nous. Mais entre nous toujours. Moi c'est un peu l'impression que ça me donne. C'est qu'on boucle, on est toujours entre nous. On fait des trucs bien pour les gens qui sont déjà là, mais les autres on dirait que c'est presque encore un privilège de venir à la MAIF, d'avoir le privilège de nous connaître. Le privilège de nous trouver, parce qu'on n'est pas à beaucoup d'endroits quand même. Ben de tomber à l'heure où on est ouvert ; bon ça, ça commence à s'arranger. Ou de téléphoner et puis que ça décroche. Mais on manque, on manque, oui, de visibilité aussi, et puis on n'est pas assez connus. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Absence d'implication organisationnelle affective (juste « content », « apprécie »):

« Mais j'apprécie d'être là. J'apprécie d'être là. Je trouve que c'est globalement bien, malgré quelques petites...quelques petites choses, mais la boîte parfaite n'existe pas de toute façon. J'en ai fait six ou sept, enfin je ne sais plus combien, à peu près six ou sept. La boîte parfaite n'existe pas, c'est quelque chose qu'il faut se mettre dans le crâne... dans la tête (...) Non, je n'ai pas spécialement de fierté, pourtant j'ai plein de copains enseignants. Mais je ne suis même pas sûr que certains sachent que je travaille à la MAIF. Je ne suis pas du style... Je ne veux pas dire si je suis fier ou pas fier. Je suis content. Après fier, moi je ne vends pas la MAIF à tour de bras. Si, sur une opération commerciale ponctuelle où on est sur un stand dans un salon ou un truc comme ça, OK. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Refus de faire du BAO positif auprès des proches :

« Non, je n'ai pas spécialement de fierté, pourtant j'ai plein de copains enseignants. Mais je ne suis même pas sûr que certains sachent que je travaille à la MAIF. Je ne suis pas du style... D'abord, je ne fais pas de prosélytisme. Je n'ai jamais, partout où j'ai travaillé, assuré les gens de ma famille, sauf s'ils venaient volontairement, mais je ne veux pas parce que je ne veux pas être à la fois... je ne veux pas être derrière le gestionnaire de leurs dossiers et les pressions qui vont avec, etc. Donc pas de prosélytisme. Je ne veux pas dire si je suis fier ou pas fier. Je suis content. Après fier, moi je ne vends pas la MAIF à tour de bras. Si, sur une opération commerciale ponctuelle où on est sur un stand dans un salon ou un truc comme ça, OK. Mais à l'extérieur, personne ne sait que je travaille à la MAIF. Ce n'est pas que je le cache, c'est que je ne veux pas l'étaler sur les toits. Moi, quand on me demande où je travaille, je travaille en assurance.

Ah non, non. Je n'ai pas des autocollants MAIF assureur militant plein ma maison, sur ma moto ! Non, je ne vais pas le dire. Ce n'est pas que je le cache mais je ne l'ai jamais non plus avec d'autres entreprises. Non je ne suis pas... je ne la vends pas spécialement dans ma vie privée, à mes amis, etc. Ceux qui y sont, je les rassure en leur disant que c'est bien, qu'ils ont fait un bon choix, mais je ne fais pas de... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

NON pas du tout :

« Si je gagne au Loto, je disparaissais, MAIF ou pas, mais je ne joue pas ! Donc il y a un impératif de départ. Ce n'est pas une joie personnelle de se mettre au travail. Après, tant qu'à faire, je préfère travailler à un endroit où ça se passe bien, globalement, où je ne rentre pas chez moi en me tordant le ventre, etc. Donc j'apprécie la MAIF pour ça, ouais. J'apprécie la MAIF, mais aussi honnêtement, je peux dire que je peux la quitter, pas du jour au lendemain mais presque, si on m'offrait deux fois plus de salaire ailleurs, avec deux fois moins de congés, je partirais sans état d'âme, mais sans non plus critiquer. Si je trouve autre chose, je pars faire autre chose. Je ne suis pas du genre à bâter des états d'âme psychologiques et puis me dire : non non, je ne partirai jamais. Je n'en sais rien. Aujourd'hui je n'en sais rien. Peut-être que je finirai ma vie à la MAIF, ou ma carrière en

tout cas ! Peut-être que dans six mois je ne serai plus là. Je ne me pose pas ce genre de question. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Recherche en majorité impartialité, de neutralité par rapport à son opinion générale de la MAIF, donc globalement une identification neutre à l'entreprise ; sauf pour les pratiques RSE qu'il apprécie et dont il déplore le manque de communication ; on remarque cependant qu'il existe un sentiment d'appartenance et la perception de différenciation donc on ne peut pas conclure à une totale identification neutre ; en tout cas ce qui reste certain c'est qu'il n'y a aucune implication à dimension affective, ni aucun comportements associés (fidélité, BAO ect.):

« Mais à l'extérieur, personne ne sait que je travaille à la MAIF. Ce n'est pas que je le cache, c'est que je ne veux pas l'étaler sur les toits. Moi, quand on me demande où je travaille, je travaille en assurance (...) Non, je suis responsable d'une agence d'assurance. Je ne dis même pas d'une délégation parce qu'à part la MAIF, personne ne sait ce que ça veut dire une délégation. Donc je dis ou directeur des fois, des fois je m'improvise directeur d'agence ! Mais pas plus quoi ! »

« Tout plein de choses. Tout plein de choses qui, à mon goût d'ailleurs, ne servent pas assez. Notre engagement... Alors, il faut essayer de faire attention parce qu'il y a tout plein de choses que les concurrents font aussi, qu'on a tendance à ne pas voir et à dénigrer. Vous m'avez parlé tout à l'heure d'AXA, je suppose que vous ne m'en avez pas parlé par hasard. C'est parce que partout là où vous êtes passée, je suppose qu'on vous a dit qu'AXA c'était des grands méchants (...) Je ne suis pas d'accord du tout avec ce genre de raisonnement parce que je pense déjà que chacun a une place sur le marché et qu'ils ne sont pas si méchants que ça, il ne faut pas exagérer non plus. La MACIF n'est pas méchante, c'est notre concurrent, mais ils ne sont pas... Moi j'entends les gens qui critiquent les autres systématiquement pour critiquer, je n'aime pas ce raisonnement-là. La MACIF, par exemple, c'est le premier assureur automobile, je me dis qu'on ne peut pas devenir premier si on n'est pas bon. Alors après, qu'on n'ait pas fait les mêmes choix que nous, les mêmes orientations, les mêmes produits, etc., c'est autre chose. Mais ils ne sont pas mauvais parce qu'ils n'ont pas les mêmes idées que nous. Et alors je trouve qu'on cultive un peu ce... ça chez nous. Nous, on est les meilleurs, on s'auto, non pas flagelle parce que c'est l'inverse, on s'autofélicite, on est content nous, et derrière, à l'extérieur, c'est un peu, c'est un peu berk parce que... Non, je ne suis pas dans ce mouvement-là. Je me dis que s'ils sont premiers c'est qu'il y a une raison. Si AXA est si gros, il y en a certainement une aussi. Donc ils ne sont pas si méchants que ça, sinon les gens n'iraient pas, ou alors ils iraient et ils repartiraient vite. Voilà. Voilà le genre de raisonnement que je peux avoir. »

Désidentification :

Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI éthique dans le métier d’assureur (relation sociétaires, gestion sinistre) :

« Ben c’est vrai que par rapport à l’esprit MAIF, par rapport à la concurrence ou par rapport au ressenti qu’on peut avoir des sociétaires quand ils viennent chez nous, sur la façon aussi de recevoir les sociétaires, sur la façon de leur présenter les contrats, aussi sur la gestion des sinistres, c’est vrai qu’on n’est pas du tout, enfin qu’on a vraiment gardé l’esprit mutuelle, l’esprit relationnel avec les gens, et pas du tout l’esprit commercial comme peuvent le faire d’autres compagnies d’assurance. Donc c’est vrai que là je trouve qu’on est vraiment différent dans ce sens. C’est vrai qu’on ne force pas les gens à les vendre des contrats. C’est plus répondre à leurs besoins. Par rapport aux sinistres, c’est pareil, on leur explique toujours pourquoi on ne prendrait pas en charge. Au niveau des garanties, je trouve que c’est très complet. Voyez, je trouve qu’on est vraiment... on est à part quoi. »

Alors que, enfin en tout cas moi, pour ma part, je sais que si vraiment je propose un contrat, c’est que je suis vraiment mais convaincue à 200 % des garanties et...

OUI valeurs et éthique dans métier qui génèrent directement une identification organisationnelle, elle-même source d’une défense en cas de critique (+ présence de militants):

« Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d’esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c’est un peu comme si on m’attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l’esprit MAIF et oui, j’ai l’impression qu’on me... qu’on m’attaque personnellement. »

« C’est vrai que si un sociétaire a un souci, s’il a un problème d’argent, ben il peut aussi en discuter. Il y a une équipe militante qui est là. Enfin voyez, quand ils adhèrent à la MAIF donc il y a l’aspect technique, donc nous. Il y a aussi l’aspect militant, donc ils sont avec les militants. Donc c’est vraiment une autre façon de fonctionner que d’aller dans une autre agence d’assurance et de faire son contrat et voilà quoi ».

OUI pratiques RSE sur lesquelles elle pense qu’il faut plus communiquer (ex : prévention, mais plutôt toutes les actions hors métier en général) :

« Ben je dirais la priorité ce serait sur communiquer vraiment sur ce qu’on fait de bien et en dehors de l’aspect contrats, assurance quoi, voyez. Peut-être plus, oui, développer notre... toutes les actions qu’on peut faire, donc parler de la prévention MAIF, des choses comme ça (...) Oui. Sur l’autre aspect assurance, voyez. De dire qu’on fait des tas d’autres choses et que les gens ne sont pas forcément au courant, voyez. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

OUI, même verbatim que ci-dessous

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« Oui. Moi personnellement, je suis contente. Même le fait de proposer un contrat ou une garantie, je sais que si je propose quelque chose à quelqu’un, c’est que c’est bien quoi, voyez. Ce n’est pas simplement le fait de vendre un produit ou un contrat d’assurance, c’est

vraiment de me dire : ben, je sais que si la personne a un accident, ben je sais qu'on sera derrière elle, voyez. C'est, oui c'est... On a l'impression que c'est, pas comme notre famille, mais, voyez, que c'est... On s'identifie, enfin moi personnellement je m'identifie un peu à la MAIF, voyez, en disant : ben je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF, je n'aime pas... voyez. Et puis je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires et qu'au niveau des garanties on est vraiment, vraiment très bien. »

« Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d'esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF et oui, j'ai l'impression qu'on me... qu'on m'attaque personnellement. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Oui. Moi personnellement, je suis contente. Même le fait de proposer un contrat ou une garantie, je sais que si je propose quelque chose à quelqu'un, c'est que c'est bien quoi, voyez (...) Oui, oui, tout à fait. C'est vrai que je suis fière de travailler à la MAIF. C'est vrai qu'au départ, ben quand on dit aux gens : je travaille dans une compagnie d'assurance, bon tout de suite on a un petit peu, voyez, le regard des gens, assureur égal voleur. Et en fait on s'aperçoit que même par rapport aux gens quand on dit après la MAIF, même les gens ont un autre regard, voyez, autre que dire : je travaille chez AXA ou, voyez, je travaille... voilà. En disant : je travaille à la MAIF, je trouve que même les gens ont un autre regard sur nous et sur le métier d'assureur. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI, directement lié à son identification à la MAIF :

« Ben je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF, je n'aime pas... voyez. Et puis je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires et qu'au niveau des garanties on est vraiment, vraiment très bien. »

« Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d'esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF et oui, j'ai l'impression qu'on me... qu'on m'attaque personnellement. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratique mutualiste (duo salarié RP et militant CD) :

« La richesse... qu'il peut y avoir quand ça fonctionne bien, le duo correspondant et RP, parce que quand chacun n'est pas sur une lutte de pouvoirs ou quoi que ce soit, c'est vraiment la complémentarité qui est inexplicable en dehors de la MAIF (...) mais c'est vrai qu'au quotidien, c'est riche d'échanges et de partage assureur-militant, **ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair** (...) Pour nous, ça n'est pas virtuel, parce que déjà on les voit (les militants), ils existent et puis les échanges sont là, les problèmes sont là, les TA ont le même discours, on est, on vit ensemble toute la semaine quand même. »

Ethique dans métier d'assureur :

« Ouais, ce qu'on fait, enfin moi, la grosse différence que je vois, c'est le centre d'intérêt, c'est le client, enfin le sociétaire, donc tout qui gravite autour de ça et non pas la rémunération d'actionnaires ou de quelques dirigeants qui vont se faire des supers mois, donc pour moi, la grosse différence, elle est là. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective :

« Non, ah non non non, je suis fière de travailler dans une structure qui appartient à l'économie sociale parce que justement, le but en soi est certainement de faire entre guillemets des bénéfiques, maintenant c'est la redistribution des bénéfiques qui me plaît bien, dans l'intéressement, dans la participation, dans le développement, dans les nouveaux produits et pas la rémunération des actionnaires (...) Donc moi, je suis fière d'être dans une boîte où il y a un conseil d'administration avec des gens qui sont élus, etc., donc le côté démocratique me plaît pas mal. »

(« Non d'un côté... je suis très impliquée grâce à XX sur justement tout ce qui est économie sociale, de l'autre j'ai des expériences, enfin des expériences qui me font voir ce que c'est que l'économie marchande et ses contraintes et ses aberrations et ses pressions, et là je ne m'arrête pas de me dire, mais ça fait longtemps que je me dis ça : je ne comprends pas pourquoi les gens ne réalisent pas qu'ils sont dans une entreprise qui ne leur veut que du bien. Et aujourd'hui on a un conflit tel qu'on dirait que... ben je ne sais pas pourquoi on en est arrivé là. Quand on... quand on voit tous les avantages qu'on a, la façon dont on... manage les gens, le respect que les militants ont avec les salariés, je parle de XXX attention, je ne comprends pas pourquoi on est parti en guerre. Quelle guerre on mène ? Je ne comprends pas, je ne vois même pas le problème. Certes, certes je comprends très bien qu'une mère de famille n'a peut-être pas envie de rentrer à six heures et demi – sept heures moins le quart au lieu de cinq heures et demi, ça ok, mais au-delà de ça, ça a pris une telle proportion que... des gens qui sont... qui semblent aimer leur entreprise, qui semblent aimer travailler dans l'économie sociale et qui n'ont pas vraiment l'impression d'y travailler, pourquoi il y a un tel décalage ? Moi, c'est la question que je me pose tous les jours.

À partir du moment où on parle d'objectifs, de retours sur objectifs, de contrôles, d'horaires, de contraintes, on n'est pas dans l'économie sociale, mais dans l'économie sociale, il y a le mot économie, donc organisation, planification, enfin on ne peut pas être tout dans le social entre guillemets quoi. C'est le décalage entre ce qu'on est réellement, parce que je le crois qu'on est une entreprise de l'économie sociale respectueuse de ses salariés, en tout cas moi, j'essaie de l'être au quotidien même si à un moment donné, il faut passer dans l'autorité parce que le participatif ok mais il y a aussi des idées à faire passer et... mais elles le disent bien que... genre quand elles sont en grève : mais oui, mais c'est pas contre toi... donc déjà je suis rassurée, je me dis : à mon niveau, j'arrive à faire passer des choses mais... je n'arrive pas à comprendre le décalage entre l'image de notre entreprise que les autres ont de nous et l'image qu'elles en ont au... au quotidien. Trahison... pourquoi ?

Mais complètement puisque..., un truc très révélateur, monsieur Demurger, première fois où il prend la parole sur France 2, je crois, enfin bref, il se trompe, il ne dit pas sociétaire, il dit client, hou là là là, c'est le truc rigolo, tant pis, c'est pas grave, c'est dit, c'est dit. Les personnes qui ont réagi, c'est des collègues. Nous, on s'est dit : hou là là là, mais pas plus quoi. Ouais, c'est scandaleux, qu'est-ce qu'on va devenir si... Je me dis : elles sont quand même soucieuses de ce côté mutuelle etc. Et d'un autre côté, elles... il faut, enfin je ne sais pas, elles ne sont pas capables d'efforts pour, pour que la mutuelle perdure. »)

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Effet RSE dimension « pratique mutualiste » (duo salarié/militant) sur performance au travail et meilleure compréhension des enjeux et décisions prises par la Direction:

« Ben moi, je n'ai jamais été aussi sûre de la signature assureur militant depuis que je suis RP, avec un correspondant qui m'implique énormément dans le politique. Donc je me dis : si moi je progresse comme ça et que du coup je comprends mieux... et je digère mieux des décisions, les collègues aussi je pense. »

+

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI : valeurs + pratiques RSE (GRH : conditions de travail) + éthique dans métier d'assureur (relation sociétaire) : mais attention c'était par le passé :

« Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup. »

« Oui, le modèle militant nous distingue encore aujourd'hui (...) Parce que le sociétaire a encore une dernière porte, oui via le modèle militant, il l'a encore (...) Voilà, voilà, les délégués et correspondants départementaux. Il y a encore, je dirais donc ça, c'est encore quand même quelque chose qui nous distingue beaucoup des autres assureurs. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, **je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien** parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, **et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup.** »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective directement liée à la perception de caractéristiques partagées concernant les conditions de travail (GRH) et les valeurs ; mais là encore, le temps utilisé est passé (identification ambivalente):

« *Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup.* »

Mais aujourd'hui plus d'implication affective (perte de l'implication affective à cause de la perception d'un décalage entre les discours et les actes) :

« *Plus maintenant, je ne ressens plus de fierté par rapport à l'image de la MAIF (...) Non, parce que au jour d'aujourd'hui, je trouve que... l'image qu'on souhaite se donner, on n'est pas en phase avec l'image qu'on veut afficher, voilà (...) Donc pour moi l'image, elle est pas, elle est ternie parce qu'on veut donner une image et le... le vécu, et le vécu n'est pas en relation avec l'image. Pour moi, on triche.* »

Implication calculée :

« *Non, non je ne me verrai pas finir ma vie professionnelle à la MAIF (...) Je me pose la question de partir. Au jour d'aujourd'hui, si je n'avais pas... ben des enfants en études supérieures et aussi besoin de mon mercredi et d'horaires un petit peu... allégés, oui, je crois, je, enfin partir peut-être pas, mais chercher ailleurs oui.* »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Intention de rester pour l'instant par implication calculée, sinon chercherait à partir :

« *Non, non je ne me verrai pas finir ma vie professionnelle à la MAIF (...) Je me pose la question de partir. Au jour d'aujourd'hui, si je n'avais pas... ben des enfants en études supérieures et aussi besoin de mon mercredi et d'horaires un petit peu... allégés, oui, je crois, je, enfin partir peut-être pas, mais chercher ailleurs oui.* »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI car utilisation du temps passé et comparaison entre autrefois et aujourd'hui et elle montre que sur les trois dimensions de la démarche globale de RSE, les choses ont évolué dans un sens plus négatif (conditions GRH moins bonnes dans pratiques RSE, traitement différent du sociétaire dans éthique dans métier d'assureur, et moins d'actes derrière la valeur « respect de la personne ») :

« Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup (...) C'est la perception que j'avais au moment de mon embauche, au jour d'aujourd'hui, les choses ont changé, je n'ai pas la même perception des choses (...) Moi, je trouve que le respect des personnes a un peu changé, concilier vie personnelle-vie familiale, ça devient difficile, donc les conditions de travail ont changé. Au jour d'aujourd'hui, on ne parle plus seulement de service rendu au sociétaire, on parle en rentabilité, certes il faut équiper les sociétaires mais... je veux dire... derrière un sociétaire, il y a une famille, il y a un budget et même s'il a un besoin d'assurance, il y a des moments où il ne peut pas tout faire le sociétaire. Donc... c'est vrai que, je dirais, il y a une... moi j'ai le ressenti d'avoir une pression commerciale, donc même si du commercial, il en faut, il n'y a pas que ça dans la relation avec un sociétaire et ce n'est pas parce qu'un sociétaire ne souscrit pas un contrat que... je veux dire... on a mal fait son boulot.

« Donc... moi je le vis moins bien et je trouve que la direction a des discours qui ne sont pas en rapport avec le vécu sur le terrain (...) Ben les discours sur les valeurs, les valeurs véhiculées, bon le respect de la personne, le respect des sociétaires, conciliation vie privée-vie professionnelle, donc ne serait-ce que bon là avec le changement d'horaires(...)Donc c'est plus ce ressenti-là où par rapport à la MAIF qui se déclare entreprise de l'économie sociale, qui fait des discours... je dirais politiques, effectivement on n'est pas une société privée, je suis tout à fait d'accord. Le ressenti sur le terrain, ce n'est pas forcément, ce n'est pas la même chose que quand je suis rentrée à la MAIF. »

La MAIF a été différente par rapport aux autres, justement à une époque parce qu'on n'avait pas d'objectifs à réaliser, on avait... L'objectif c'était accueillir dans de bonnes conditions, renseigner comme il fallait le sociétaire, donc... et on n'avait pas d'objectif de souscriptions. Au jour d'aujourd'hui, que l'on propose à un sociétaire un contrat, qu'on mette en avant ses besoins parce qu'effectivement, je vais dire, certains sont vraiment néophytes en assurance et n'ont pas du tout l'idée de se... des conséquences d'un accident ou quoi que ce soit, mais ensuite que derrière ça, on mette absolument des chiffres, des souscriptions, des taux de transformation..., voilà. Donc et en plus qu'on vient nous dire qu'on va probablement mettre en place un salaire au mérite. Donc le salaire au mérite soit, comment est-ce qu'il va être apprécié..., recevoir un sociétaire qui vient donc... pour une succession..., on ne va pas lui proposer un contrat (...) Donc au jour d'aujourd'hui, c'est vrai qu'il y a déjà, je veux dire, dans notre façon de travailler... on voit déjà des comportements en fonction de l'objet de la visite : on reçoit ou on ne reçoit pas. Si un sociétaire vient déclarer un décès, par exemple un conjoint qui vient déclarer le décès du sociétaire, il y a certaines personnes qui ne vont pas prendre (...) Ou alors on a le numéro, comme on met le numéro de sociétaire, on affiche qui vient, le numéro de sociétaire, certains collègues vont voir sous le numéro de sociétaire les contrats souscrits ou non souscrits, et ils prennent ou ils ne prennent pas (...) Donc ce n'est sûrement pas ce à quoi souhaite arriver la direction, mais c'est ce qui se passe.

Ah ben ils sélectionnent. Ils sélectionnent les personnes qu'ils reçoivent (...) Oui, mais voilà. À la base, on n'est pas là pour ça et... chaque sociétaire est égal à un autre et il a le droit d'être reçu, renseigné de la même façon. Donc c'est vrai que bon alors face à un décès, on peut être plus ou moins... ce n'est pas facile d'apprécier le décès, je suis d'accord, on peut plus ou moins à l'aise, mais parfois il y a des sociétaires qui viennent pour tout autre chose et s'ils ont les quatre contrats, on ne va pas se jeter dessus. Voilà par contre si on vient, on veut souscrire tel contrat... c'est mon ressenti personnel, voilà. Et je sais que là-haut ce n'est pas fait dans cette optique-là, mais c'est comme cela que ça se passe sur le terrain (...) Non, mais voilà je dirais qu'il y a des décisions qui sont prises et qui ont des incidences sur le terrain qui ne sont, à mon avis, pas soupçonnées, mais c'est comme ça que ça se traduit.

« Par rapport à la concurrence, la concurrence a fait énormément de progrès en terme de garanties et au jour d'aujourd'hui... on est en perte de vitesse. Moi je dis : on manque de réactivité à la MAIF, c'est épouvantable. Moi, il y a quelque chose qui m'a sidérée, c'est quand on a mis en place la formule Essentiel, le tiers vol incendie bris de glace, ça fait dix ou douze ans que le réseau le réclame, ça a été mis en place et au siège, ils se sont étonnés des résultats. Oui, sauf que nous, on le réclame, c'est une demande depuis, c'est une demande des sociétaires, donc... et ils sont surpris des résultats, ben oui, mais j'ai l'impression qu'ils n'écourent..., j'ai l'impression qu'au siège, ils ne sont pas en phase avec le réseau et que... on parle parfois du mammoth de l'Éducation nationale, mais la MAIF, c'est un beau mammoth elle aussi. Et au jour d'aujourd'hui, on perd des contrats parce qu'on a des garanties qui ne sont plus adaptées, on n'a pas l'assistance zéro kilomètre dans nos contrats Vam, c'est un gros problème, on perd des sociétaires pour ça. On est trop cher en tarif voiture, donc on n'arrête pas de le dire »

Elle garde une vision positive de son METIER :

« *Donc on a quand même encore un bon contact avec les sociétaires, enfin je veux dire... bon même si parfois, il y en a qui sont ronchons au départ, on finit par rigoler à la fin, je veux dire... il y a... Ben moi j'aime toujours mon métier, même s'il a évolué (...)* Donc... je trouve que la relation avec le sociétaire, c'est encore quelque chose d'enrichissant, donc... mais je dirais... moi parfois j'ai besoin de plus d'autonomie que ce qu'on me donne au jour d'aujourd'hui. »

Moi, je dis toujours, c'est vrai que moi quand je suis rentrée à la MAIF, ce n'était pas compliqué, il y avait Vam, PAC, Raqvam et Filia venait de se créer. Au jour d'aujourd'hui, on a Praxis, on a OVP, crédit emménagement, on a Parnasse, on a..., on a une multitude de contrats, de produits, tout est..., tout est à présenter, enfin on ne peut pas tout présenter au sociétaire, de toute façon ce n'est pas possible, mais je dirais : il y a une palette au jour d'aujourd'hui, moi j'admire les nouveaux, les nouvelles recrues parce que moi, j'ai eu la possibilité d'apprendre par étape.

Et une vision positive de la mise en application de certaines valeurs (mais moins celle de respect) notamment celles qui se traduisent par des engagements sociétaux :

« *Moins. Je trouve qu'il y a moins de respect (...)* Oui. Donc il y a moins de respect dans la formalisation des choses, dans les discours et les actes derrière (...) Oui quand même, sur d'autres valeurs humanistes ça perdure (...) **Donc la MAIF agit..., donc c'est vrai qu'elle reste fidèle à ses valeurs dans la mesure où elle reste sur des engagements, je pense à la SNSM, je pense à l'aviron parce que par rapport à ça, c'est vrai que la MAIF n'a pas tergiversé sur, sur... je veux dire des..., enfin le soutien qu'elle a pu apporter ; par rapport à ça, elle reste en phase avec ses valeurs »**

+ sur la présence de militants :

« *Oui, le modèle militant nous distingue encore aujourd'hui (...)* Parce que le sociétaire a encore une dernière porte, oui via le modèle militant, il l'a encore (...) Voilà, voilà, les délégués et correspondants départementaux. Il y a encore, je dirais donc ça, c'est encore quand même quelque chose qui nous distingue beaucoup des autres assureurs. »

Mais la conclusion malgré tout est un décalage entre dires et actes :

« Plus maintenant, je ne ressens plus de fierté par rapport à l'image de la MAIF (...) Non, parce que au jour d'aujourd'hui, je trouve que... l'image qu'on souhaite se donner, on n'est pas en phase avec l'image qu'on veut afficher, voilà (...) Donc pour moi l'image, elle est pas, elle est ternie parce qu'on veut donner une image et le... le vécu, et le vécu n'est pas en relation avec l'image. Pour moi, on triche. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques RSE (GRH : formation, accueil, entretiens de recrutement)

« Quand je suis arrivé, déjà au premier entretien sur Niort..., parce que j'ai passé d'autres entretiens pour d'autres compagnies, comme Groupama, le CMB, Crédit mutuel tout ça, au niveau des entretiens, c'était vraiment différent, c'est-à-dire que... on s'impliquait beaucoup plus vers la personne pour la connaître, pour..., au niveau des tests psychologiques, ça ne restait pas sur des tests sommaires pour vraiment, avec des questions vraiment très très larges, sans connaître vraiment la personne qu'on avait en face. Au niveau des entretiens, ça a été quelque chose de vraiment très personnalisé, on apprend aussi beaucoup de choses sur soi, ce qui n'est pas vraiment le cas sur d'autres entretiens que j'ai pu passer et... après au niveau de la formation, sur les six semaines de formation que j'ai pu avoir sur Niort, c'est quelque chose de... d'ailleurs la MAIF a une très bonne, une très bonne réputation là-dessus et une très bonne, une très très bonne formation, et en délégation, les responsables, l'encadrement, les collègues etc. c'est vraiment quelque chose de très très bon. Ça a force... vraiment renforcé mon image. C'est vrai en entendre parler et le vivre, c'est complètement différent. »

« C'est quelque chose vraiment qui, moi, m'a donné une formation vraiment très très bonne et qui m'a permis après de forger ma personnalité professionnelle et ma relation au niveau du sociétaire, et de pouvoir l'améliorer. Donc c'est pour moi le gros point important là-dessus. »

Ethique dans métier d'assureur et cohérence entre l'image défendue et le vécu du salarié et ce qui lui correspond personnellement :

« Là au niveau de l'image qui est vraiment défendue par la MAIF, c'est quelque chose qu'on vit, ce qu'on vit tous les jours, et c'est vraiment le côté de l'assurance qui moi, que je recherchais et que, au début, je n'avais pas forcément trouvé, et que je pense que dans d'autres entités, je n'aurais pas trouvé non plus. Donc c'est vraiment, ça correspond vraiment à mon profil à moi, à mon idée de la relation sociétaire, à mon idée de l'assurance en général. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Cohérence entre l'image défendue et le vécu du salarié et ce qui lui correspond personnellement :

« Là au niveau de l'image qui est vraiment défendue par la MAIF, c'est quelque chose qu'on vit, ce qu'on vit tous les jours, et c'est vraiment le côté de l'assurance qui moi, que je recherchais et que, au début, je n'avais pas forcément trouvé, et que je pense que dans d'autres entités, je n'aurais pas trouvé non plus. Donc c'est vraiment, ça correspond vraiment à mon profil à moi, à mon idée de la relation sociétaire, à mon idée de l'assurance en général. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI :

« Et puis, bon après, c'est plus personnel, mais au niveau de la relation au niveau des collègues, au niveau de l'ambiance, etc., dans l'entité, que ce soit ici ou que ce soit dans l'autre entité où j'étais avant, je pense que... entre collègues, bon il y a une solidarité, il y a un esprit MAIF que normalement tout le monde a et une approche qu'on a assez facilement au niveau des..., quand on arrive dans une entité, les relations se font assez facilement parce que tout le monde partage la même, la même manière de penser au niveau de... au niveau de la mutuelle déjà, au niveau du travail, et puis bon après les affinités se font ou ne se font pas, mais en général c'est quelque chose qui se fait assez facilement, et donc... pour moi, c'est ça : c'est la formation, c'est l'organisation enfin le travail en lui-même, et puis l'ambiance au niveau de l'entité (...) Ben le côté humain surtout... c'est quelque chose vraiment qui... qui se voit quand on arrive dans une délégation où on ne connaît personne, il y a tout de suite le côté entraide ou le côté : j'ai une question, il y a une disponibilité, c'est... c'est pour moi le côté aussi de la mutuelle qui est important. Quand c'était à Niort, c'était pareil, il y avait toujours quelqu'un qui était prêt si on avait besoin d'un coup de main, besoin d'aide sur quoi que ce soit, au niveau travail, c'était... il y a vraiment une disponibilité et le côté humain qui ressort complètement. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective : est fier et voudrait que la MAIF se fasse plus connaître pour être encore plus fiers et moins frustré :

« Et c'est peut-être le point qui moi des fois m'énerve un petit peu, c'est vrai que quand je vois... on voit autour de nous la publicité, bon c'est quelque chose de très très important et qui prend beaucoup de place aujourd'hui quand on allume la télé ou quand on regarde le journal..., c'est de ne pas forcément être représenté. C'est quelque chose qui, pour moi, est frustrant par rapport, par rapport à ça. C'est vrai que, à la limite, si on avait des contrats très moyens ou une image de marque très moyenne, bon dans ces cas-là, ce serait plus justifié mais je pense que là-dessus, c'est vrai qu'on serait plus, on serait un peu plus fiers encore si on avait, bon là on a eu la relation client, c'est important, mais on n'a pas vraiment encore de représentation aussi importante que des compagnies qui n'ont pas nos qualités de contrats, nos qualités de relation, au niveau de ce qu'on peut proposer, donc... »

« On travaille dans une bonne, dans une bonne mutuelle et... j'aimerais bien qu'elle soit plus reconnue, oui effectivement ».

Plus communiquer et plus fortement sur les avantages produits notamment en terme de qualité et gestion de sinistre et moins sur les valeurs, ou en tout cas pas avec « assureur militant » ; les personnes recherchent aujourd’hui avant tout des tarifs et des garanties, les valeurs c’est un plus mais c’est tout (produit solidaire correspond peu dans une société de plus en plus individualiste, même si cela donne une image de marque à l’entreprise):

« Le côté, parce que justement quand on voit une publicité MAIF... à effet bon avec... comme si c’était fait avec du coloriage, des crayons, c’est très Éducation nationale, c’est très... donc les personnes qui voient ça ne pensent pas que..., ils pensent : ben oui, c’est l’Éducation nationale, ils font leur pub etc., mais ça reste très... très sectaire quoi (...) Je pense que c’est quelque chose qui est... une pub plus humaine comme la MACIF, bon la MAAF c’est un peu harcèlement, mais la MACIF c’est quelque chose qui s’ouvre... on voit vraiment que c’est quelque chose de plus ouvert. »

- **BAO positifs – recommandation de l’organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l’entreprise : oui/non/pas d’info**

OUI :

« Oui j’en parle autour de moi. Là-dessus justement, parce que j’ai beaucoup de retours là-dessus justement, notamment des personnes, bon dans ma famille, ma sœur par exemple qui est professeur des écoles et qui, elle, n’est pas assurée à la MAIF et on a beaucoup d’échanges là-dessus, même avec d’autres, d’autres amis à moi parce qu’on me dit : oui la MAIF, pourquoi la MAIF, pourquoi plus la MAIF que... qu’AXA, que d’autres, et parce qu’il y a un gros gros manque d’informations ».

- **Défense de l’organisation en cas de critique : oui/non/pas d’info**

Pas d’information

- **Fidélité : oui/non/pas d’info**

Pas d’information

- **Comportements autres de soutien à l’organisation :**

Pas d’information

Identification ambivalente :

Non

Identification neutre ou absence d’identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI, éthique dans métier d’assureur :

« Bien sûr, les garanties font encore la différence entre la MAIF et ses concurrents. Là il n’y a pas photo (...) L’accueil, la gestion, je pense que nous, on a... la possibilité, enfin on a, on est beaucoup en contact avec les autres compagnies d’assurances, c’est zéro à côté (...) Ben oui. Il n’y a pas de souci. »

Pratiques RSE (conditions de travail GRH) :

« Oui, sur le plan social oui, on a des avantages qu'il n'y a pas ailleurs, oui, moi je pense oui oui. Je pense qu'on est favorisés, on a beaucoup de congés quand même, bon des plages horaires qui vont changer mais qui étaient jusqu'à présent très acceptables, terminer au plus tard à 17 h 30, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui proposent ce système-là, pas de travail le samedi et tout, c'était quand même très... très intéressant (...) Bon je ne me suis pas renseignée dans les autres compagnies, mais je pense qu'on n'est pas trop mal placés. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

NON

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

NON (ou faible)

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Absence d'implication organisationnelle affective :

« Ah non, ni l'un ni l'autre, ni fierté, ni honte (...) Oui je suis dans une relation plutôt neutre avec l'entreprise et je pense que c'est... enfin après... c'est une mutuelle intéressante pour les gens, enfin je veux dire : on a une bonne couverture, de bonnes garanties, je pense que ça n'existe pas ailleurs, donc oui, à ce niveau-là oui (...) Alors là, les valeurs, ça va être un terrain glissant. Valeurs mutualistes, ah non franchement, c'est dépassé tout ça ».

Les sociétaires n'ont jamais su ce que c'était l'esprit mutualiste, je pense, à mon avis. Ils voient leur intérêt d'abord, ils le mettent là-dessus l'esprit mutualiste, mais ce n'est pas ça l'esprit mutualiste, mais quand on leur explique pff. Moi, l'esprit mutualiste, c'est justement partager avec les autres, accepter d'avoir une franchise, accepter de mettre un peu la main à la poche, non ce n'est pas dans l'optique, ce n'est pas dans l'air du temps. Là c'est tout pour moi et rien pour le voisin, je m'en fiche, non je pense que l'esprit mutualiste, ça n'existe plus (...) Rien. Franchement, c'est un slogan désuet pour moi. Et je pense que les gens, ils ne comprennent pas ce que ça veut dire déjà. Vous savez, moi j'ai pratiqué en délégation puisqu'on recevait beaucoup les gens, ici on n'en reçoit pas, c'est que par téléphone, mais quand on disait : vous allez être reçu par un militant, on commençait par nous dire : c'est quoi ça, c'est quoi cette bête et puis voilà, et puis... Je trouve qu'à la limite, enfin j'ai toujours trouvé que ça ne servait à rien. Les sociétaires s'en fichent de cela, totalement, des valeurs également (...) Je pense que les gens sont plus terre à terre, vous prenez un contrat, vous payez une... une cotisation et puis ce qu'ils espèrent, c'est qu'on applique le contrat, bon ben voilà, mais... Peut-être les gens qui ont un certain âge l'ont encore gardé, et encore on trouve maintenant dans les dossiers qu'ils ne sont pas plus mutualistes que les autres. Ils ont un esprit mutualiste, mais pour eux-mêmes, et c'est tout, donc ».

- **BAO positifs – recommandation de l’organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l’entreprise : oui/non/pas d’info**

NON

- **Défense de l’organisation en cas de critique : oui/non/pas d’info**

NON

- **Fidélité : oui/non/pas d’info**

NON

- **Comportements autres de soutien à l’organisation :**

NON

Identification ambivalente :

NON

Identification neutre ou absence d’identification :

OUI :

« Ah non, ni l’un ni l’autre, ni fierté, ni honte (...) Oui je suis dans une relation plutôt neutre avec l’entreprise et je pense que c’est... enfin après... c’est une mutuelle intéressante pour les gens, enfin je veux dire : on a une bonne couverture, de bonnes garanties, je pense que ça n’existe pas ailleurs, donc oui, à ce niveau-là oui (...) Alors là, les valeurs, ça va être un terrain glissant. Valeurs mutualistes, ah non franchement, c’est dépassé tout ça ».

Les sociétaires n’ont jamais su ce que c’était l’esprit mutualiste, je pense, à mon avis. Ils voient leur intérêt d’abord, ils le mettent là-dessus l’esprit mutualiste, mais ce n’est pas ça l’esprit mutualiste, mais quand on leur explique pff. Moi, l’esprit mutualiste, c’est justement partager avec les autres, accepter d’avoir une franchise, accepter de mettre un peu la main à la poche, non ce n’est pas dans l’optique, ce n’est pas dans l’air du temps. Là c’est tout pour moi et rien pour le voisin, je m’en fiche, non je pense que l’esprit mutualiste, ça n’existe plus (...) Rien. Franchement, c’est un slogan désuet pour moi. Et je pense que les gens, ils ne comprennent pas ce que ça veut dire déjà. Vous savez, moi j’ai pratiqué en délégation puisqu’on recevait beaucoup les gens, ici on n’en reçoit pas, c’est que par téléphone, mais quand on disait : vous allez être reçu par un militant, on commençait par nous dire : c’est quoi ça, c’est quoi cette bête et puis voilà, et puis... Je trouve qu’à la limite, enfin j’ai toujours trouvé que ça ne servait à rien. Les sociétaires s’en fichent de cela, totalement, des valeurs également (...) Je pense que les gens sont plus terre à terre, vous prenez un contrat, vous payez une... une cotisation et puis ce qu’ils espèrent, c’est qu’on applique le contrat, bon ben voilà, mais... Peut-être les gens qui ont un certain âge l’ont encore gardé, et encore on trouve maintenant dans les dossiers qu’ils ne sont pas plus mutualistes que les autres. Ils ont un esprit mutualiste, mais pour eux-mêmes, et c’est tout, donc ».

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI par rapport aux valeurs (humaine, respect de la personne) et aux actions menées en

matière de DD :

« Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF (...) Il y a une bonne image. Il y a des choses, ben, le développement durable notamment, sur le handicap aussi, toutes les actions qui sont menées. Le respect de la personne, je pense que ce n'est pas qu'une idée. Donc... La publicité qui est faite, je trouve que c'est bien, c'est... C'est assez humain et, à notre époque, c'est assez rare dans les entreprises ».

Par rapport à l'éthique dans le métier d'assureur également (service après vente) :

« Bon, je pense que le prix Relation clientèle, on ne l'a pas loupé quand même ! Parce que, enfin, je pense qu'on est vraiment une société de services, quoi. C'est le côté important. Et je pense que c'est... ça se sait, ça se sent quand les gens... Bon, moi je n'ai fait que du sinistre, donc je ne sais pas comment ça se passe au niveau de la souscription des contrats. Mais le sinistre, il y a un côté intéressant. Pour la MAIF, c'est un peu le service après-vente. Parce que, tant qu'on souscrit un contrat, on râle un peu parce qu'on trouve toujours que c'est trop cher, mais le service après-vente, je trouve qu'il est pas mal quand même à la MAIF.

« Ah, eh bien, écoutez, ça tombe bien parce qu'hier j'ai reçu des fleurs ! C'est la première fois que ça m'arrive ! Ça m'est arrivé d'avoir des petits mots ou une petite carte de remerciements, enfin quelque chose de gentil quoi, mais hier j'ai eu... enfin, je me suis fait livrer des fleurs, enfin on m'a livré des fleurs, des orchidées, un très beau bouquet que j'ai ramené à la maison ! (...) Et cette personne, j'ai appelé pour la remercier, et donc j'ai dit que j'étais touchée, que je faisais mon travail, mais elle m'a dit : ah oui, mais le côté humain, c'est important. Et c'est vrai que j'avais passé un peu de temps avec cette personne qui a un problème de santé et donc... c'était agréable ! »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Oui mais modéré, elle dit aussi « la MAIF », « l'entreprise », mais elle dit aussi « on » :
« Bon, je pense que le prix Relation clientèle, on ne l'a pas loupé quand même ! Parce que, enfin, je pense qu'on est vraiment une société de services, quoi ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective (fierté) :

« Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF (...) Il y a une bonne image. Il y a des choses, ben, le développement durable notamment, sur le handicap aussi, toutes les actions qui sont menées. Le respect de la personne, je pense que ce n'est pas qu'une idée. Donc... La publicité qui est faite, je trouve que c'est bien, c'est... C'est assez humain et, à notre époque, c'est assez rare dans les entreprises ».

Lien entre les produits LEA et ARS et la fierté d'appartenance :

« Oh, je pense que c'est... Oui, on est plus fier de travailler dans une entreprise qui fait ça (qui propose des produits responsables et solidaires), plutôt qu'une entreprise qui joue au CAC 40, là, et qui met en péril les économies de leurs assurés. Ça, c'est sûr. C'est sûr ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Oui, oh ben si, j'ai tendance à en parler aux autres (de la MAIF). Parce que c'est vrai que quand on voit des... dans la famille ou des amis qui ont des accidents, enfin quel que ce soit, ben on dit : peut-être que tu devrais faire ça. Nous, à la MAIF, on a ça. On donne des conseils... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information (car elle n'a pas eu l'occasion de la faire, les gens ont plutôt une image positive et n'ont pas tendance à la critiquer).

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI (plutôt par implication calculée d'ailleurs) :

« Oui je me verrais finir ma carrière à la MAIF, c'est assez confortable, j'avoue. Et oui, oui, oui ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Ethique, valeurs, pratiques mutualistes : « La façon, la façon dont la MAIF se positionne, déjà dans le secteur économique. Hein, on n'est pas une assurance comme les autres. On n'est pas coté en bourse. On n'a pas une démarche purement commerciale. On a... avec nos sociétaires on a toujours eu des rapports particuliers et, en délégation, moi j'adorais ça le contact avec le sociétaire. Quand j'ai changé de métier, c'est ce qui m'a manqué. Ah oui, oui, oui ».

« Une entreprise pas comme les autres et puis, et je pense qu'on a aussi des sociétaires pas comme les autres ».

Ethique dans métier d'assureur : « Alors, peut-être, certains peut-être. Mais je pense qu'on arrive, on arrive à les fidéliser. Ils doivent continuer à comparer les prix. Mais compte tenu des garanties qu'on leur propose et puis des contacts qu'on a avec eux, parce que quand on les accueille au téléphone ou quand ils viennent en délégation, bon l'accueil est quand même... c'est l'accueil MAIF quoi. Donc je pense qu'ils doivent... quelque part ils apprécient. Moi j'ai des amis qui m'ont dit : voilà, j'ai tel souci, je suis à la MAIF, c'est super. On nous a écoutés tout de suite. On m'a rappelé. Enfin... »

Ethique dans pratiques RSE – GRH, prévention, partenariats sociétaux :

« Donc je me dis, j'espère que l'entreprise va gérer ça correctement et va continuer à tenir compte de la dimension humaine quand elle fait des choix. Parce que jusqu'à présent c'était le cas. Et quand je parle d'éthique, il y a ça aussi. C'est la dimension humaine dans la gestion des ressources humaines. »

Qui génèrent de la fierté auprès de cette salariée :

« Ah ben déjà, sur la prévention. Mais ça, je trouve qu'il y a eu un coup de jeune qui a été donné à la prévention. Et l'image de la prévention à la MAIF, enfin il faut avoir vécu toute l'évolution des choses, c'est énorme, hein. C'est énorme (...) L'évolution a été bonne parce qu'elle est plus moderne. Les délégués qui sont chargés de la prévention, notamment sur le terrain, ils ont des outils, ils sont accompagnés, ils sont conseillés. Je vois, maintenant, j'ai des collègues, enfin pas des collègues, des amis qui travaillent dans les écoles, quand on parle de prévention MAIF, ils trouvent ça superbe quoi. Alors qu'avant, c'était quand même très confidentiel. Le délégué, il avait peu de moyens, il travaillait dans son coin avec des petits outils. C'était vraiment confidentiel quoi. »

« Dans ses partenariats aussi. J'aime bien, moi, tout ce qui activités sportives, les fédérations, avec le, comment ?, l'aviron là. Ça, j'aime bien, parce qu'en plus j'ai des collègues qui sont impliqués. Donc ça, une implication de la mutuelle dans des choses qui ne sont pas que de l'assurance, moi je trouve ça super. Parce qu'il y a de la vie autour de l'assurance, et puis nos sociétaires, ils vivent, hein, et quand ils voient le logo MAIF qui apparaît... Par exemple, il y a eu, il y avait une action à la Cité de la Villette, moi j'étais allée avec mes enfants, j'avais vu le logo MAIF, au niveau des stands, j'avais trouvé ça super. Moi, j'ai envie que la MAIF elle s'implique mais dans des choses qui se voient. »

« Mais oui, mais oui. Même nous, du coup, quand on dit qu'on travaille à la MAIF, plus personne ne nous demande : c'est quoi la MAIF ? Enfin je veux dire : ah oui, vous êtes en train de faire ci, de faire ça, même pour nous, je trouve ça valorisant. »

Impact de la démarche de DD et des actions concrètes menées en direction du réseau sur la fierté d'appartenance du salarié à l'entreprise :

« Moi, moi, oui, je suis fière que l'entreprise ait pris ce... ce... ait fait ce choix-là (de s'engager dans une démarche de développement durable). Ah oui. Je sais qu'il y a quelques années, quand on avait mis en place ces procédures-là, localement, j'avais appelé le siège pour savoir s'ils avaient des tuyaux à me donner pour savoir s'ils connaissaient des entreprises, des sociétés. Bon, à l'époque, ce n'était pas le cas. Donc je me suis dit, je m'étais dit : c'est dommage. Mais l'entreprise n'avait pas les moyens non plus, hein. Au niveau du siège social, c'était moins facile. Bon. Mais maintenant, je suis bien contente de voir que c'est devenu une action et que derrière cette action il y a des choses qui se passent, encore une fois. Voyez, concrètement, les structures reçoivent des informations, on sait à qui s'adresser pour la récupération des choses, pour la... Il se passe vraiment... C'est structuré. Ce n'est pas qu'une vue de l'esprit. On ne nous a pas dit : tiens, il faut s'intéresser au développement (...) Ah oui, moi, ça me convient très bien, et en plus je suis fière, oui. Ca, c'est sûr. »

NB : critique des OS :

« Parce que les organisations syndicales ont trop de poids, c'est ça ? Ils ont un poids énorme, ouais, ouais. Et on l'a vu encore dernièrement là, quand on a... l'entreprise, la

direction a renégocié la nouvelle donne sociale. On s'est rendu compte que finalement la direction a reculé sur certains points que nous, avec le recul qu'on en a sur le terrain, on trouve un petit peu dommageable. Et on est passé certainement à côté d'évolutions qui étaient absolument nécessaires pour la mutuelle. J'espère qu'on n'a pas fait d'erreurs, j'espère. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI par rapport à l'éthique de la MAIF (ses valeurs, ses pratiques éthique dans son métier d'assureur ; ses pratiques mutualistes) :

« L'éthique aussi, la MAIF, parce que j'y trouve mon compte. Ça correspond, ça me correspond bien, ça me correspond bien. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Oui, je me la suis complètement appropriée (la MAIF) parce que... Il m'est arrivé une anecdote dans un train. Je revenais d'un stage à Paris et j'étais assise dans le train derrière deux personnes, deux femmes qui discutaient assurance. Et dont une, mais qui a dénigré la MAIF parce qu'elle avait dans son entourage quelqu'un qui était alcoolique, dépressif et qui lui avait raconté qu'il était alcoolique et dépressif à cause de la MAIF qui était son employeur. Et elle parlait de ça à voix haute dans le train, et je n'ai pas supporté ! Je n'ai pas supporté. Je suis intervenue en lui disant que ce n'était pas honnête de sa part, d'abord de s'exprimer en public, comme ça, sur une entreprise qu'elle ne connaissait pas et que ce qu'elle disait, c'était faux parce que quand on travaillait à la MAIF, on ne devenait pas alcoolique ou dépressif à cause de la MAIF quoi.

*« Ah ben là, oui, je vais jusqu'à la défendre... Je ne me suis pas posé de questions parce que... Mais c'est vrai que je suis... peut-être trop, par moments, parce que... j'ai peut-être une relation... même affective ! Peut-être que... J'espère que l'avenir ne me donnera pas tort ! (...) Parce que je pense que la MAIF, que la mutuelle, enfin oui, **mon entreprise** ne me fera jamais de mal, par exemple. Alors que ce n'est peut-être pas forcément vrai ».*

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui affective (+ fierté):

« Ah ben là, oui, je vais jusqu'à la défendre... Je ne me suis pas posé de questions parce que... Mais c'est vrai que je suis... peut-être trop, par moments, parce que... j'ai peut-être une relation... même affective ! Peut-être que... J'espère que l'avenir ne me donnera pas tort ! (...) Parce que je pense que la MAIF, que la mutuelle, enfin oui, mon entreprise ne me fera jamais de mal, par exemple. Alors que ce n'est peut-être pas forcément vrai ».

Même si cette implication affective comporte des avantages économiques indéniables (défense de l'entreprise en public, engagement et passion dans son travail), elle reconnaît aussi qu'elle présente aussi des risques, notamment des risques d'être déçue si l'entreprise ne gère pas de façon humaine les situations qu'elle rencontre (exigence bcp plus forte vis-à-vis de l'entreprise et de sa capacité à prouver en permanence qu'elle met en acte son éthique, à tous les niveaux) :

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond... Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

« Ah oui. Je serais plus détachée, peut-être que je ne courrais pas ce risque-là. Alors... ce que je vous dis aujourd'hui, peut-être que je ne l'aurais pas dit hier. Mais aujourd'hui... Actuellement, mon service fait l'objet d'une restructuration – on peut appeler ça quelque part comme ça. Mes collaborateurs sont reclassés pour ceux qui le peuvent. Donc je vois mon service se vider petit à petit et j'ai appris dernièrement que l'objectif, en bout de course, c'était zéro quoi... Donc je me dis, j'espère que l'entreprise va gérer ça correctement et va continuer à tenir compte de la dimension humaine quand elle fait des choix... Parce que jusqu'à présent c'était le cas. Et quand je parle d'éthique, il y a ça aussi. C'est la dimension humaine dans la gestion des ressources humaines (...) Ben, c'est normal que j'ai des attentes fortes vis-à-vis d'elle... dès lors... Enfin je trouve qu'il doit y avoir quand même un peu de réciprocité parce que si je n'accorde pas ma confiance à cette entreprise parce que, jusqu'à maintenant, elle m'a toujours prouvé que je pouvais avoir confiance en elle, donc je n'ai pas de raison de douter... Là, je vais observer quand même mais je vais même faire plus qu'observer parce que... »

Impact de la démarche de DD et des actions concrètes menées en direction du réseau sur la fierté d'appartenance du salarié à l'entreprise :

« Moi, moi, oui, je suis fière que l'entreprise ait pris ce... ce... ait fait ce choix-là (de s'engager dans une démarche de développement durable). Ah oui. Je sais qu'il y a quelques années, quand on avait mis en place ces procédures-là, localement, j'avais appelé le siège pour savoir s'ils avaient des tuyaux à me donner pour savoir s'ils connaissaient des entreprises, des sociétés. Bon, à l'époque, ce n'était pas le cas. Donc je me suis dit, je m'étais dit : c'est dommage. Mais l'entreprise n'avait pas les moyens non plus, hein. Au niveau du siège social, c'était moins facile. Bon. Mais maintenant, je suis bien contente de voir que c'est devenu une action et que derrière cette action il y a des choses qui se passent, encore une fois. Voyez, concrètement, les structures reçoivent des informations, on sait à qui s'adresser pour la récupération des choses, pour la... Il se passe vraiment... C'est structuré. Ce n'est pas qu'une vue de l'esprit. On ne nous a pas dit : tiens, il faut s'intéresser au développement (...). Ah oui, moi, ça me convient très bien, et en plus je suis fière, oui. Ça, c'est sûr. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Oui, recrutement de sociétaires et relation particulière des sociétaires à la MAIF due à son image d'entreprise éthique :

« Ben, des sociétaires particuliers dans une mutuelle particulière, c'est-à-dire des sociétaires qui y sont attachés, y compris très attachés à l'image de la MAIF et de ce qu'elle représente. Enfin moi, c'est le ressenti que j'en ai. Tous les sociétaires que je connais en dehors du contexte professionnel – j'ai des amis qui sont sociétaires, j'ai même ma sœur maintenant qui est sociétaire puisque je l'ai fait adhérer à Filia MAIF, ma fille est sociétaire aussi parce qu'elle travaille dans l'enseignement –, ils ont effectivement... ils ont des rapports particuliers avec la MAIF. Je pense que ce n'est pas par hasard, mais voilà ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Oui très forte (et à reprendre absolument) :

« Oui, je me la suis complètement appropriée (la MAIF) parce que... Il m'est arrivé une anecdote dans un train. Je revenais d'un stage à Paris et j'étais assise dans le train derrière deux personnes, deux femmes qui discutaient assurance. Et dont une, mais qui a dénigré la MAIF parce qu'elle avait dans son entourage quelqu'un qui était alcoolique, dépressif et qui lui avait raconté qu'il était alcoolique et dépressif à cause de la MAIF qui était son employeur. Et elle parlait de ça à voix haute dans le train, et je n'ai pas supporté ! Je n'ai pas supporté. Je suis intervenue en lui disant que ce n'était pas honnête de sa part, d'abord de s'exprimer en public, comme ça, sur une entreprise qu'elle ne connaissait pas et que ce qu'elle disait, c'était faux parce que quand on travaillait à la MAIF, on ne devenait pas alcoolique ou dépressif à cause de la MAIF quoi. Ça, ça m'a irritée, même si je sais qu'au sein de l'entreprise il y a des collègues qui sont en difficulté, je pense qu'on n'a pas le droit de dire que c'est de la faute de la MAIF, parce que ce n'est pas honnête, même si certainement le contexte professionnel n'est forcément pas étranger aux difficultés des gens. Mais ce n'est pas quand même à cause, à cause de ça quoi. Parce que la personne qui s'exprimait disait clairement : la MAIF, oui, c'est une entreprise, c'est lamentable ce qui s'y passe maintenant, les salariés deviennent alcooliques et tout. Là non, là non. »

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond...Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond...Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant supérieur, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Perception uniquement de différenciation sur l'éthique dans le métier d'assureur, qu'il appelle « honnêteté morale », mais pas d'adhésion à la notion de mutualité :

« Ouais. Alors, tout ce qui est valeurs mutualistes, là je dirais que j'ai un peu plus de mal parce que pour moi...Pour moi, c'est un peu plus creux tout ça. Moi, ce qui m'intéresse à la MAIF, c'est : on vend des produits qui ont du contenu et on ne vole pas les gens, et quand on

règle les sinistres, on fait quelque chose de vraiment pour eux, me semble-t-il. On ne les vole pas, on intervient au titre des garanties qu'ils ont bien voulu souscrire au moment de l'achat du produit. Voilà. Après, les valeurs mutualistes, je ne partage pas tout le temps, je dois dire, je ne partage pas tout le temps. Ce n'est pas forcément mon univers, globalement. Enfin, c'est-à-dire, ce qui me rassure, c'est la logique de l'entreprise en fait. Ça s'appelle mutualiste, mais voilà, ça pourrait s'appeler, ça pourrait s'appeler honnêteté morale. Voilà. Ce qui me rassure c'est qu'on est une entreprise qui est organisée de telle façon qu'il n'y a pas d'actionnaires à rémunérer. Donc, on n'a pas besoin tous les ans de dégager plus, faire plus, etc. Enfin, il vaut mieux faire plus parce qu'il y a des investissements qui sont de plus en plus lourds, mais, globalement, on n'a pas besoin de servir des taux d'intérêt ou d'assurer que le placement des actionnaires soit rentabilisé, et du coup personne ne nous pousse à la faute. Donc on peut rester sur une éthique, l'éthique de départ, qui est de mettre un produit à la disposition des gens, un produit qui leur rende service, et quand ils ont besoin de ce service, on leur rend effectivement, voilà. Voilà, ça tourne autour de ça. Après, le concept de mutualité, ben oui, parce que, en fait, c'est ça qui fait qu'il n'y ait pas d'actionnaires. Enfin, je veux dire, dans le monde des assurances, soit on a des actionnaires, ou soit on n'en a pas, et si on n'en a pas, on est une mutuelle ; à ma connaissance, il n'y a pas d'autres schémas possibles. Voilà. Mais après, la mutualité, je... »

« Hof, je dirais c'est un peu ce qu'on affiche : le respect de la personne, tout ça, ça me... Évidemment le respect de la personne, mais quelle entreprise, même la pire des entreprises, la plus mercantile et la plus inhumaine, je suis sûr, vous interrogez les têtes pensantes, elles disent : oui, oui, respect de la personne. Pour moi, ça ne veut pas dire grand-chose ça. »

« Ah oui, c'est différenciant, bien sûr (assurément humain qui pourrait être selon lui une signature plus adaptée à la MAIF qu'assureur militant) (...) Parce que, après, les gens ils vont chez un assureur, ils ne savent pas. Enfin, il faut bien marquer la distinction avec des assureurs qui n'ont pas beaucoup de... n'ont pas beaucoup de... d'éthique, hein. Enfin, clairement, c'est difficile de démontrer, comment dire ?, par A plus B qu'on a de l'éthique dans les produits qu'on vend et qu'on a de l'éthique dans la façon dont on règle les sinistres quand il y en a. Ce n'est pas facile. Ce n'est pas accrocheur. Donc il faut trouver autre chose. Un slogan, pourquoi pas, mais un slogan qui colle à notre philosophie (...) Ah oui, moi je suis d'accord pour jouer là-dessus pour être attractif. Parce que, encore une fois, si on peut être attractif avec la qualité et l'honnêteté, avec la qualité des produits qu'on vend et l'honnêteté des règlements de sinistre que l'on met en œuvre, on n'y arrivera pas. Je veux dire : on ne peut pas démontrer aux yeux des prospects comme ça en peu de temps et de façon efficace, que nos produits ont un contenu vrai et que les sinistres sont gérés avec une éthique qui n'est peut-être pas celle des concurrents, voilà, ou de tous les concurrents en tous les cas. Donc il faut un slogan, mais un slogan. Voilà, bon après, assureur militant, ce n'est pas non plus... ce n'est pas non plus repoussant, ou un repoussoir. Mais je trouve que assurément humain, c'est mieux, voilà. »

« Qu'on ne prenne pas tous les risques, ça c'est sûr. Qu'on n'accepte pas en portefeuille n'importe qui et n'importe quel risque, c'est sûr, mais que... que... Moi je pense que la discrimination doit se faire sur la qualité technique du risque, plus que sur l'engagement philosophique des gens. Parce que ça, on peut toujours vous dire que... on peut toujours se dire altruiste, par exemple, humaniste, et ne pas l'être dans les faits. Encore une fois, que ce soit l'individu ou l'entreprise, elle peut toujours afficher et ça, on en connaît tous. Alors je trouve qu'on est une entreprise, notre boulot, si on peut dire, c'est de capter des, de capter des clients hein. Je parle de clients, il y a 10 ans, alors là, on n'en aurait pas parlé non plus

de clients, hein. Maintenant, je fais exprès moi d'ailleurs, quand je prends la parole devant des gestionnaires, d'alterner le terme, sociétaire, client, sociétaire, client, et puis j'explique que client, ce n'est pas un gros mot, voilà, puis je repasse à sociétaire, ce n'est pas... C'est pareil, enfin voilà. Et puis, donc, je ne sais pas si on peut discriminer les clients sur juste ce qu'on pourrait imaginer comment étant leur, comment dire ?, leur humanisme ou leur manque d'humanisme quoi. Cliver comme ça, je ne suis pas sûr, d'emblée, les gens, voilà. Eh ben se dire assureur militant : ceux qui adhèrent se reconnaîtront et ceux qui n'adhèrent pas, ben, ne viendront pas, ouais, bof ! »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas pour lui, mais il parle des salariés qu'il encadre :

« Mais sinon, c'est assez amusant de voir que, globalement, les salariés adhèrent aux valeurs de l'entreprise très facilement, très facilement. Parfois en se méprenant d'ailleurs, parce que, c'est moins vrai maintenant, mais il y a quelques années, en travaillant dans une mutuelle, ils avaient l'impression justement d'être dans une bulle avec un oxygène permanent. Il n'y avait pas de problème, pas besoin d'aller se confronter au monde extérieur, et quand je dis monde extérieur, c'est d'aller vendre des produits et puis voilà. Voilà, tout ira bien, quel que soit l'environnement, l'environnement commercial quoi, dans lequel on évolue. L'impression d'être dans une niche quoi, dans une niche, ben voilà. Mais maintenant c'est un peu moins vrai. J'ai l'impression, en discutant avec les uns, les autres, qu'ils se rendent bien compte que, du coup, on est dans un secteur très concurrentiel, qu'on n'est donc pas dans une niche du tout, pas du tout, enfin pas tellement protégé ou pas spécialement protégé, même si on est solide, et que, ben, il faut vendre. Et puis après, après, là en ce moment on est en train de leur faire comprendre que non seulement il faut vendre, mais derrière il faut régler les sinistres et puis même jusqu'à 18 heures 30 le soir quoi. Enfin, répondre au téléphone, ça passe par là. Vendre, ça passe par être capable de gérer les sinistres en répondant au téléphone jusqu'à 18 heures 30. Parce que, après, vendre, ça veut dire traiter le sinistre et donner une image de qualité, et donc satisfaire les sociétaires qui peuvent être à leur tour prescripteurs auprès dans leur famille, dans leur milieu, etc.

Sûrement les plus anciens, oui, bien sûr (ils le ressentent comme une trahison). Alors, ils ne se reconnaissent sans doute plus tellement, quoi, voilà. Mais c'est vrai chez les salariés, mais je suis sûr que c'est vrai chez les militants aussi, pour en avoir entendu... Je le dis, mais de toute façon je ne trahis personne, c'est quand même un comble de... de... Au début des négociations sur la NDS là, enfin sur l'organisation et le temps de travail, au début il était quand même question d'être ouvert le samedi matin. Certains militants étaient farouchement opposés à ça, certains militants de délégation. C'est quand même un comble. C'est là qu'il y a des dimensions de l'entreprise qui m'échappent. Voilà.»

Mais impact possible de grands projets DD sur cet état de fait (pour ces salariés) de son point de vue (projets DD peuvent être fédérateurs – agir sur le sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'organisation – et peuvent aussi prouver que la MAIF est encore différente des autres, malgré les nécessaires évolutions actuelles d'organisation) :

« Oui, je pense, oui. Parce que ça... Moi je pense que ça fédère d'avoir des projets d'entreprise, des beaux projets d'entreprise (en matière de développement durable), enfin voilà. Ça peut fédérer parce que, là, c'est vraiment qu'en ce moment peut-être les salariés se disent : ben ouais, finalement, on devient un peu une entreprise comme les autres, hein bon, ben voilà. On est ouvert jusqu'à 18 heures 30 alors... Alors vous entendez certains : ouais, demain, on sera ouvert jusqu'à... Moi, je dis : ben oui, on est ouvert jusqu'à 18 heures 30,

mais un jour on sera ouvert le samedi. Puis certains me rétorquent : et puis oui, et le dimanche. Bon voilà, ça va aller jusque-là. Donc, du coup : on est comme les autres quoi. Ils voient déjà un plan de campagne à Aix-en-Provence, vous voyez, là où les entreprises sont ouvertes le dimanche. Bon, du coup, il faudrait peut-être retrouver quelque chose qui, pour eux, soit l'illustration que la MAIF est vraiment différente, s'ils n'en sont plus vraiment convaincus. Ce que je dis là c'est vrai, mais en même temps ils sont quand même tous convaincus que la façon dont ils règlent les sinistres n'est pas forcément la façon dont toutes les sociétés règlent les sinistres. Il ne faut pas rigoler non plus. Pendant longtemps même les sociétés traditionnelles, d'assurance traditionnelles, se foutaient, se moquaient du règlement des sinistres, c'est beaucoup moins vrai. On le lit en tous les cas. On le lit dans les revues professionnelles. C'est beaucoup moins vrai. Maintenant, tous ont compris que le marché est saturé, que c'est difficile de vendre des produits et que c'est donc... la priorité c'est peut-être de garder en portefeuille les clients qu'on a déjà. Même, si on veut les garder, il faut optimiser... »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Pas d'information, mais a priori, il y a une certaine distance cognitive entre ce salarié et les valeurs prônées par l'organisation ; nous ne pouvons donc pas parler d'identification organisationnelle pour ce salarié ; même s'il subsiste une fierté donc une implication affective par rapport à la façon dont l'entreprise gère ses sinistres.

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Oui implication affective, sans identification organisationnelle :

Oui (fierté) mais parce que la MAIF est éthique dans son métier d'assureur et dans sa façon de gérer les sinistres, pas parce qu'elle est militante ou mutuelle (ou porteuse de valeurs) :

« Ah oui, oui, oui, j'ai une certaine fierté à être salarié à la MAIF. Pour les raisons que je vous dis depuis 10 minutes. Moi je pense que, honnêtement hein, je ne pourrais pas travailler dans une entreprise qui me pousse à ne pas régler quelqu'un qui doit être réglé, ou voilà, tout faire pour ne jamais régler. Non, non, ça je ne pourrais pas.

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI et recrutement de sociétaires :

« Oui, j'en parle autour de moi, de la MAIF. Oui, je le dis (/éthique dans gestion de sinistres). Et puis ça marche. Enfin, je veux dire, j'en ai fait assurer un certain nombre dans ma famille ou dans mes amis même. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Les critiques qu'il entend sont plutôt portées sur la signature « assureur militant » dont ses proches se moquent fréquemment ; il n'a pas tendance à défendre la MAIF sur ce point puisqu'il est d'accord avec leur point de vue.

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

« Ouais. Alors, tout ce qui est valeurs mutualistes, là je dirais que j'ai un peu plus de mal parce que pour moi... Pour moi, c'est un peu plus creux tout ça. Moi, ce qui m'intéresse à la MAIF, c'est : on vend des produits qui ont du contenu et on ne vole pas les gens, et quand on règle les sinistres, on fait quelque chose de vraiment pour eux, me semble-t-il. On ne les vole pas, on intervient au titre des garanties qu'ils ont bien voulu souscrire au moment de l'achat du produit. Voilà. Après, les valeurs mutualistes, je ne partage pas tout le temps, je dois dire, je ne partage pas tout le temps. Ce n'est pas forcément mon univers, globalement. »

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui mais principalement l'éthique dans le métier d'assureur :

« Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre (...) Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance (...) derrière éthique je mets le respect des valeurs humaines, le respect de l'individu, des garanties hyper protectrices (...) Ben toujours les valeurs que l'on prône qui, elles, n'ont pas changé de toute façon, ça, ça n'a pas changé par contre (...) C'est constant, c'est constant, ça se retrouve toujours dans nos produits, dans nos process etc. On retrouve toujours nos valeurs, pour ça, on est fidèles à nos valeurs, donc ça par contre c'est constant ouais. »

« Ben c'est ce que je vous disais tout à l'heure, c'est cette éthique, le respect des valeurs, le respect de l'individu aussi bien sociétaire que salarié, des garanties hyper protectrices et innovantes aussi, on innove, on a innové le Virgile, à l'époque on avait innové avec le contrat PACS etc. Toujours dans nos produits, on est très innovants. »

« Voilà, mais pas de segmentation à l'extrême, pour conserver nos... ben ces formules qui sont quand même hyper protectrices, même dans la formule minimum quoi. Et c'est là où on est différents, on apporte un plus et où on retrouve nos valeurs quoi, notre identité (...) Oui, un bon dosage, mais bon voilà ce n'est pas facile. Il y avait un projet là VAM 2009, après VAM 2010 et maintenant c'est repoussé, encore plus loin. »

Oui aussi sur la dimension « pratiques mutualistes – présence de militants et système démocratique » :

« Oui et puis ce qui nous différencie aussi, c'est la structure militante, la structure unitaire. Et la structure salariée, la structure militante, et ça forme une structure unitaire. On a vraiment des gens qui sont des enseignants, qui représentent le Conseil d'administration, qui ne sont pas salariés et... et qui prônent aussi... (...) Et bien justement, on milite pour nos valeurs, on les fait respecter, on les..., on communique là-dessus, c'est le fondement de toute façon de notre fondement »

« C'est vraiment quand même... pour les personnes ben proches de la, de la MAIF, ça... bon c'est ce qu'on voulait aussi sûrement, ne pas toucher tout le monde non plus. Par cette signature, on fait une sélection déjà par la signature. Faut vraiment respecter nos valeurs et c'est ce que recherche la mutuelle (...) On ne veut pas être ouvert à tout le monde, on veut

être ouvert à ceux qui partagent nos valeurs. Et par cette signature, oui elle doit dire quelque chose à des personnes... qui partagent nos valeurs, mais pas... pas n'importe qui quelque part (...) Ben disons oui, ça correspond à ce que l'on veut, c'est ce que je vous ai dit, un partage de nos valeurs tout d'abord, avant que ce soit un tarif, même si maintenant la société fait que... on a sans doute des sociétaires qui ne partagent pas cette signature et nos valeurs. »

Egalement les pratiques RSE (handicap, LEA, MAIF créateur de solidarité, mais aussi environnement) :

« Les deux, le pan social comme le pan environnemental. Pour moi on est légitime sur les deux, tout à fait. Oui, parce que les deux pans correspondent vraiment aussi à... nos valeurs hein (...) Soit du côté des associations ou... du côté de l'environnement. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI mais pas avec la MAIF uniquement (avec l'ensemble des mutuelles d'assurance) :

« Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre (...) Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance (...) L'éthique me convient plus que les autres compagnies (...) derrière éthique je mets le respect des valeurs humaines, le respect de l'individu, des garanties hyper protectrices »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

« Oui, ça par contre, je suis fière de travailler à la MAIF, je ne voudrais pas changer de...De mutuelle (...) Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non. »

« Ben disons que j'ai beaucoup d'amis, on est toutes ou tous dans le secteur bancaire ou assurance, donc c'est vrai que je défends bien la MAIF quoi, mais certains sont quand même assurés à la MAIF tout en travaillant dans une autre compagnie d'assurance. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Oui fidélité très forte vis-à-vis de la MAIF

« Oui, je me verrai finir ma carrière à la MAIF (...) Peut-être pas au sein de la délégation, mais même... je ne sais pas, ça me ferait quelque chose de partir d'ici (...) C'est mon équipe, enfin c'est peut-être après maternel hein, ce que je dis, mais... partir non et alors quitter la MAIF, sûrement pas quoi. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques RSE dimension GRH/conditions de travail :

« Oui et bien moi, ce qui me satisfait, c'est... d'évoluer dans une entreprise qui se développe quand même, qui... pour avoir travaillé ailleurs, je sais que le respect du salarié est présent, donc ça, c'est important. On a quand même une possibilité, enfin une disponibilité par rapport à sa vie privée... qui est dégagee et qui permet d'être bien dans son travail et d'être bien chez soi aussi, le fait là de ne pas avoir de pression parce que bon, on... a l'impression que les gens travaillent sous pression à la MAIF, moi je n'ai pas du tout ce sentiment-là. Notre salaire ne dépend pas de ce qu'on va pouvoir mettre en œuvre, en tout cas dans le réseau, de toute ce qu'on va pouvoir mettre en œuvre comme contrats ou comme produits, donc c'est quand même... une qualité dans sa vie professionnelle. Le fait de travailler dans des sites comme les délégations ou les centres de gestion, ben ça permet aussi de ne pas avoir tout de suite la direction sur place et donc forcément de travailler dans un climat décontracté et serein. Donc ça, moi je trouve ça important. Pour avoir travaillé dans une entreprise où il y avait les dirigeants dans l'entreprise à côté de nous, et ce n'est pas du tout la même chose quoi, on ne peut pas, on n'a pas la même liberté d'expression vis-à-vis de ses collègues ou... Et puis après, il y a tout le système d'information qui moi, me convient tout à fait. Ce qui me dérange au niveau de la MAIF, c'est..., c'est la communication vis-à-vis, le développement de la mutuelle du groupe par rapport à la concurrence parce que c'est un dinosaure quoi. C'est plus, c'est plus ça, après... »

((Non, je trouve qu'au niveau du fait qu'il y ait une grille de salaires et qu'on ne soit pas rémunéré à la commission, pour moi, ça veut dire qu'il n'y a pas de pression. À la MAAF, ils ont des compteurs etc. bon je veux dire, c'est une autre façon de travailler quoi. Donc quand on me dit : moi, j'ai de la pression, je n'arrive pas à le concevoir parce que j'estime qu'on n'a pas de pression parce que j'ai travaillé ailleurs, en même temps en délégation, moi j'ai six personnes dans mon service, sur les six, j'en ai cinq qui n'ont travaillé qu'à la MAIF, qui ne savent pas ce que c'est que de travailler ailleurs. Donc le moyen, la comparaison elle n'est pas possible, d'accord, et le fait d'être objectif à un moment par rapport à ce qu'on vit et ce qu'on aurait pu vivre ailleurs, ben on ne peut pas le, on n'arrive même pas, ce n'est plus des aïlères qu'elles ont mes collègues, elles sont complètement fermées et à chaque fois qu'on avance et qu'on leur enlève des choses, elles ont l'impression que c'est la récession, que la MAIF, elle va droit dans le mur etc. alors que non, la MAIF va, à un moment donné,

avec son temps. Elle met du temps à réagir mais elle va avec son temps. Donc à ce niveau-là, pour moi, il n'y a pas de pression le fait d'avoir des grilles de salaires. Après, il me semble nécessaire et cela fait quand même 13 ans que je suis à la MAIF, ça fait 13 ans qu'on me parle de la classification rémunérations, donc ça fait 13 ans au moins que des, des... des projets tournent au siège pour parler de ça, donc je trouve que treize ans, c'est énorme et ça fait treize ans qu'on me dit qu'on va revoir dans les grilles de salaires, qu'on va créer des nouvelles catégories pour affiner en fonction des savoir-faire. Donc je trouverais ça, moi je trouverais, ce serait déjà plus adéquat à la situation d'aujourd'hui, parce qu'aujourd'hui on demande à quelqu'un d'avoir une compétence d'accueil sur le contrat et le sinistre, et d'avoir une dominante. Il y a des gens qui ne vont pas avoir de dominante, qui vont juste avoir une compétence d'accueil, mais qui va avoir le même salaire que quelqu'un qui va avoir deux ou trois dominantes, je trouve que ce n'est pas normal. Il y a une inégalité à ce niveau-là, c'est une injustice et ça ne motive pas. Je veux dire quelqu'un qui se dit : de toute façon, moi que j'en fasse plus ou pas, ou moins, je serai payé de la même façon et de toute façon, untel qui a vingt ans d'ancienneté, et ben elle sera quand même mieux payée que moi. Ici, on a le conflit et en plus, ça en parle pendant les heures de repos. Donc on a les anciennes qui disent qu'elles sont payées tant etc., machin mais qu'elles ont du mal et puis à côté, on a les petits jeunes qui ont moins de cinq ans d'ancienneté, qui gagnent deux fois moins, d'accord, mais qui en font beaucoup plus. Qui s'investissent, qui s'investissent dans la délégation, qui participent à la vie de la délégation, qui surtout participent aux objectifs, à l'atteinte des objectifs de la délégation, parce qu'on a des chiffres, enfin on a des, on a des objectifs et... on, et eux, ils entendent ça, enfin je trouve que c'est..., après c'est une question aussi de mentalité, mais euh ça moi, pour avoir vécu et avoir travaillé dans environ quinze délégations ces quatre dernières années, ce conflit-là, il existe partout. Et je trouve que... dans une société actuelle, motiver un jeune, c'est difficile déjà parce que je trouve que la motivation des jeunes... en tout cas dans un groupe comme la MAIF, c'est, il n'y a pas de moyens quoi et de, que ce jeune entende des anciens entre guillemets, des gens qui ont plus de vingt ans de boîte parler comme ça, en disant : moi, je touche ça, mais je trouve que ce n'est pas suffisant, alors que quelque part, est-ce que c'est vraiment justifié d'avoir ce salaire-là ? Moi, c'est à ce niveau-là que ça me pose problème, donc j'attends avec hâte... les réflexions sur la classification, maintenant...))

Et aussi la perception du handicap :

« Ben ne serait-ce que la communication, la campagne de communication euh... quand je vois la campagne de communication de la MACIF par rapport à celle de la MAIF, il n'y a pas photo quoi. La MACIF, c'est parlant, c'est... des enfants, c'est... une jolie musique, il y a un message clair et net, alors que la MAIF, les bonhommes bâtons c'est... autant quand la première campagne de communication avait eu lieu en 2000, ben on avait eu des retours téléphoniques de sociétaires qui disaient : ah c'est bien la place du handicapé etc., autant là, enfin moi, depuis qu'il y a cette nouvelle campagne de communication, j'ai aucun, je n'ai eu aucun retour comme quoi c'était une bonne campagne de communication, par les sociétaires en tout cas. On n'a pas, on avait des gens qui venaient vers nous, par exemple dans le milieu du handicap, on avait des potentiels de sociétaires qui venaient parce qu'ils étaient handicapés et qu'ils se reconnaissaient dans les valeurs de la MAIF par la campagne de communication. Aujourd'hui on a, on demande systématiquement comment vous avez connu la MAIF, ce n'est pas la pub qui nous arrive, en général on se la prend dans la tronche la pub. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Un peu les deux, parce que...on peut connaître dans son entourage des personnes qui pourraient avoir... toutes les qualités pour pouvoir rentrer dans un groupe comme la MAIF, qui partagent les mêmes valeurs, etc. et... et puis ces personnes, elles ne passent pas les premiers tests puisque maintenant, c'est un nouveau test qui est mis en place, donc... je trouve ça un peu dommage, en même temps il y a une sélection qui est faite par la RH pour permettre aussi aux délégations à ne plus avoir à faire des choix aussi qui peuvent être importants pour la délégation que pour la personne recrutée, donc c'est un peu dans les deux sens quoi, il y a du négatif et du positif aussi selon moi.

Oui, donc on se pose la question si tout le monde a les mêmes valeurs. Moi, je vais vous dire, de toute façon... il n'est pas rare qu'en ayant des interlocuteurs du siège ou d'un autre site,

on n'a pas l'impression de travailler dans la même entreprise, ne serait-ce que sur la façon de travailler et... sur les enjeux et... les enjeux économiques etc. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
« Ça, après, moi je pense, enfin je veux dire on en entend tellement parler... du développement durable maintenant que... ouais je pense qu'il y aurait une certaine fierté déjà et... et le fait que la MAIF s'implique... sur... dans ce domaine-là, je pense que les salariés seraient... seraient derrière quoi. Moi c'est comme ça que je vois les choses hein, après...après je ne peux pas, je n'ai pas de boule de cristal, mais je pense que si déjà la direction communiquait plus... parce qu'on voit bien que le système d'informations, il permet quand même de faire réagir les gens dans plein de domaines. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui, pratiques mutualistes/pratiques RSE (engagements perçus derrière la signature) :

« La signature assureur militant elle est importante pour les (sociétaires) MAIF, parce que c'est quand même ce qui nous distingue des autres... et comme on ne peut pas faire différent, MAIF, Filia MAIF, ben, à nous de les convaincre que c'est important. »

((« Non, il ne faudrait pas lâcher le côté assureur militant. Non. Pas trop le mettre en avant, parce que des fois, euh... pfff... on communique beaucoup là-dessus, et pas assez sur ce que l'on fait. Euh... ce n'est parlant pour tout le monde, assureur militant. Donc, il y a des fois, il faudrait expliquer ce que c'est. Parce que MAIF assureur militant, je suis sûre, pour la plupart des gens, ça ne veut rien dire (...) Donc, il faudrait qu'on leur prouve plus concrètement ce que ça veut dire et ce que l'on fait (...) Ben, même dans certaines pubs, prendre un cas précis, plutôt que rester dans le vague (...) présenter un cas précis de l'application concrète de nos valeurs, oui (...) Savoir tout ce que l'on fait. Savoir, je ne sais pas moi, que Prévention MAIF existe, c'est important. Que la Fondation MAIF existe. Je suis sûre qu'il y a même des employés qui ne savent pas ce qu'on fait à la Fondation MAIF (...) Et c'est des choses importantes... dans lesquelles les militants s'impliquent aussi, dans lesquelles on voit vraiment tout ce que l'on peut faire. Et ça, beaucoup de gens ne savent pas.

Je suis sûre que même dans les employés. Allez demander ce que fait la Fondation MAIF, pfff! C'est un grand mystère, hein (...) Voilà, prendre un cas précis et l'expliquer. Pour que chacun comprenne ce que va veut, ce qu'on veut faire passer par ce message assureur militant »)).

« C'est un petit peu tout ce que je reproche à la MAIF, c'est qu'on fait des choses formidables (ex qu'elle prend : fondation, Prévention MAIF, accompagnement en cas de sinistre), mais on est les seuls à le savoir. Et ça, c'est à la fois dans nos contrats, dans notre pub, dans notre communication, dans nos... Ça, on fait des trucs super, mais personne ne le sait. Et c'est un peu dommage (...) donc renforcer la communication sur l'aspect... Sur ce qu'on met derrière, oui (...) Ben oui, on dit toujours : on est différent. Nous, on est assureur militant. Ben oui, mais si ça ne veut rien dire assureur militant pour la personne à qui vous vous adressez... Personne ne sait, enfin du moins ce n'est pas clair, par exemple, que tout le monde peut venir à la MAIF. Bon après, on fera le tri MAIF, Filia et tout, mais nulle part dans notre communication on le dit ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Moi, j'y suis assez attachée au côté mutualiste. Maintenant, si c'est pour mettre en péril l'entreprise, non. Je dirais, il faut, il y a un moment où il faut, euh, il faut savoir ce qu'on veut. Ou on veut évoluer, ou on veut que l'entreprise soit pérenne, on veut que l'entreprise... ou alors on reste accroché à son rocher et puis, et puis un jour, on est tout seul accroché à son rocher. Quoi, ce n'est pas possible ».

« Non. Non, parce que je crois que les valeurs, elles sont toujours là. Euh, des fois, bon, on râle un peu en disant : oui, ça n'a plus rien à voir, c'est bien beau de se dire mutuelle et... Mais, en fait, c'est une évolution normale. On ne pouvait pas rester petite entreprise parce qu'on se serait fait, mais alors, bouffer par la concurrence, quoi. C'est... enfin, malheureusement, alors, même si des fois on regrette un petit peu ce temps-là où c'était, oh, je ne veux pas dire pépère, mais où le sociétaire, il venait automatiquement. Je veux dire, c'était évident, on était enseignant, on venait à la MAIF, on... pfff... personne ne parlait de la MAIF. Maintenant, c'est différent, il faut lutter pour que les sociétaires viennent, il faut lutter pour pas qu'ils s'en aillent. »

Elle précise que les sociétaires sont de moins en moins attachés à ce côté mutualiste :

((« Euh, ce qui change chez les sociétaires... Ben, tout ce qui est esprit mutualiste. Je pense que les sociétaires d'avant étaient, savaient à quoi ça correspondait. Je pense que maintenant, ils viennent à la MAIF, euh, soit par habitude, soit parce que les garanties sont bonnes, soit parce qu'on est un petit peu moins cher dans certains domaines, soit... Mais ce n'est pas le côté mutuelle qui les fait...non, je ne retrouve pas cette notion affinitaire chez les sociétaires...chez certains sociétaires il y a un attachement à l'entreprise, à ses valeurs. Pour certains, oui. Ils sont très attachés encore... Mais c'est souvent les vieux sociétaires (...) Bon, il y en a encore qui sont, pour qui ça veut dire quelque chose. Mais il y en a beaucoup, je dirais qu'ils sont à la MAIF comme ils seraient ailleurs. Si on leur proposait des garanties identiques à des tarifs moins élevés, ils s'en iraient, hein (...) Assureur militant au sens engagement, les sociétaires ils s'en fichent un peu. Je crois qu'ils s'en fichent un peu. Bon, j'espère me tromper, mais je ne crois pas. »))

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« C'est un petit peu tout ce que je reproche à la MAIF, c'est qu'on fait des choses formidables (ex qu'elle prend : fondation, Prévention MAIF, accompagnement en cas de sinistre), mais on est les seuls à le savoir. Et ça, c'est à la fois dans nos contrats, dans notre pub, dans notre communication, dans nos... Ça, on fait des trucs super, mais personne ne le sait. Et c'est un peu dommage (...) donc renforcer la communication sur l'aspect... Sur ce qu'on met derrière, oui (...) Ben oui, on dit toujours : on est différent. Nous, on est assureur militant. Ben oui, mais si ça ne veut rien dire assureur militant pour la personne à qui vous vous adressez... Personne ne sait, enfin du moins ce n'est pas clair, par exemple, que tout le monde peut venir à la MAIF. Bon après, on fera le tri MAIF, Filia et tout, mais nulle part dans notre communication on le dit (...) Donc... Je veux dire, on fait des trucs super, mais à part nous, personne ne le sait ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui, implication affective, mais elle arrive à se distancier et à se raisonner par rapport à ces aspects (mutualistes, RSE) : elle garde « la tête froide » par rapport à cela.

« Moi, j'y suis assez attachée au côté mutualiste. Maintenant, si c'est pour mettre en péril l'entreprise, non. Je dirais, il faut, il y a un moment où il faut, euh, il faut savoir ce qu'on veut. Ou on veut évoluer, ou on veut que l'entreprise soit pérenne, on veut que l'entreprise... ou alors on reste accroché à son rocher et puis, et puis un jour, on est tout seul accroché à son rocher. Quoi, ce n'est pas possible ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Ethique dans métier d'assureur :

« Ben, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben, on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres. »

Possibilité de perception de différenciation avec les pratiques RSE – intégration RSE dimension sociale/solidaire dans P&S :

« En plus (nous parlons du livret épargne autrement), actuellement, avec ce qui se passe au niveau boursier, je veux dire, c'est vrai que... ça serait, enfin, je pense que là il y aurait, par rapport à l'extérieur, il y aurait forcément de l'écoute. Parce que la situation qui se vit, là, actuellement, est choquante (...) Ben, en tout cas, ils... même ceux qui, à la limite, sont bien dans ce système-là et ne se posaient pas de question, je pense que là, il y a quand même des prises de conscience qui se font. Donc c'est vrai que là c'est... à mon avis, arriver des produits qui sont complètement différents de ce qui se fait, de ce qui se propose partout, partout. Là, on était dans un espèce de système, les gens ne se posaient même plus de questions. C'était le système financier qui prenait la... la... Voilà, on fonctionnait comme ça. Tant que ça pouvait rapporter à certains s'ils placent leur argent et que ça leur rapporte quelque chose, euh, pourquoi pas. Sauf là il y a tout qui se casse la figure. On se rend compte vraiment de, de, du danger que ça peut avoir ces systèmes (...) En tout cas, moi ça me plairait de pouvoir proposer un produit comme ça, oui. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Oui, utilisation à quelques reprises de « nous », « notre », et plusieurs fois « on » :

« Même si on a un peu la trouille d'aller de plus en plus vers ce que font les autres. Parce que les autres le font et parce qu'au nom de la concurrence il faut à tout prix qu'on se batte sur les mêmes terrains. Alors que moi j'aurais tendance à penser que, justement, on a intérêt à cultiver notre différence. Donc, c'est bien dit à l'extérieur qu'on cultive notre différence, mais à l'intérieur ! »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui, présence de fierté (par rapport à l'éthique dans le métier d'assurance), même si forte ambivalence : de nombreux termes relatifs à des affects négatifs sont utilisés (angoisse, peur, trouille)

« Oui, je garde une forme de fierté à être à la MAIF (...) Ben, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben,

on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres. (...) Donc ça, ça fout la trouille (...) Mais d'un autre côté, aller ailleurs par rapport à ce qui se fait à la MAIF, de toute façon ailleurs c'est encore plus, euh, plus développé qu'à la MAIF. Donc, je veux dire, on peut regretter qu'on s'oriente dans ce, cette voie-là, mais... Si c'est pour rester dans le domaine de l'assurance, de toute façon, il y a un risque que ce soit pas mieux ailleurs. »

« Ben j'ai encore une forme de fierté parce qu'il y a encore, je pense, par rapport au sociétaire, le, le, le respect du sociétaire. Je veux dire, il n'y a pas des applications bêtes et méchantes des contrats. Il y a toujours des études aussi en fonction des particularités des sociétaires. Je veux dire, on n'est pas non plus, euh... Il y a de l'écoute... Il y a de l'écoute. Il y a une volonté aussi de, quand même, de, de s'améliorer, d'apporter plus de satisfaction. Il y a les études qui sont faites pour voir si les gestions de dossiers, par exemple, donnent satisfaction. On revient vers les sociétaires pour avoir des informations. On n'est pas, euh... Il y a quand même quelque chose qui est... de ce côté-là qui est positif. Mais on a plus l'impression que c'est au niveau du sociétaire que... que du salarié. »

Mais des affects positifs « ça me plairait » quand on parle du livret épargne autrement :

« En plus (nous parlons du livret épargne autrement), actuellement, avec ce qui se passe au niveau boursier, je veux dire, c'est vrai que... ça serait, enfin, je pense que là il y aurait, par rapport à l'extérieur, il y aurait forcément de l'écoute. Parce que la situation qui se vit, là, actuellement, est choquante (...) Ben, en tout cas, ils... même ceux qui, à la limite, sont bien dans ce système-là et ne se posaient pas de question, je pense que là, il y a quand même des prises de conscience qui se font. Donc c'est vrai que là c'est... à mon avis, arriver des produits qui sont complètement différents de ce qui se fait, de ce qui se propose partout, partout. Là, on était dans un espèce de système, les gens ne se posaient même plus de questions. C'était le système financier qui prenait la... la... Voilà, on fonctionnait comme ça. Tant que ça pouvait rapporter à certains s'ils placent leur argent et que ça leur rapporte quelque chose, euh, pourquoi pas. Sauf là il y a tout qui se casse la figure. On se rend compte vraiment de, de, du danger que ça peut avoir ces systèmes (...) En tout cas, moi ça me plairait de pouvoir proposer un produit comme ça, oui. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Fidélité / intention de rester mais calculée (ce sera pire ailleurs) :

« Oui, je me verrai finir ma carrière à la MAIF. Oui oui (...) Mais d'un autre côté, aller ailleurs par rapport à ce qui se fait à la MAIF, de toute façon ailleurs c'est encore plus, euh, plus développé qu'à la MAIF. Donc, je veux dire, on peut regretter qu'on s'oriente dans ce, cette voie-là, mais... Si c'est pour rester dans le domaine de l'assurance, de toute façon, il y a un risque que ce soit pas mieux ailleurs ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

L'envie de pouvoir proposer un produit comme le LEA (favorable donc à la performance économique de l'organisation) :

« En plus (nous parlons du livret épargne autrement), actuellement, avec ce qui se passe au niveau boursier, je veux dire, c'est vrai que... ça serait, enfin, je pense que là il y aurait, par rapport à l'extérieur, il y aurait forcément de l'écoute. Parce que la situation qui se vit, là, actuellement, est choquante (...) Ben, en tout cas, ils... même ceux qui, à la limite, sont bien dans ce système-à et ne se posaient pas de question, je pense que là, il y a quand même des prises de conscience qui se font. Donc c'est vrai que là c'est... à mon avis, arriver des produits qui sont complètement différents de ce qui se fait, de ce qui se propose partout, partout. Là, on était dans un espèce de système, les gens ne se posaient même plus de questions. C'était le système financier qui prenait la... la... Voilà, on fonctionnait comme ça. Tant que ça pouvait rapporter à certains s'ils placent leur argent et que ça leur rapporte quelque chose, euh, pourquoi pas. Sauf là il y a tout qui se casse la figure. On se rend compte vraiment de, de, du danger que ça peut avoir ces systèmes (...) En tout cas, moi ça me plairait de pouvoir proposer un produit comme ça, oui. »

Identification ambivalente :

Identification ambivalente basée sur une perception forte de dichotomie entre discours porté à l'extérieur (différence MAIF) et actions menées en interne (de moins en moins de différenciation) :

« Même si on a un peu la trouille d'aller de plus en plus vers ce que font les autres. Parce que les autres le font et parce qu'au nom de la concurrence il faut à tout prix qu'on se batte sur les mêmes terrains. Alors que moi j'aurais tendance à penser que, justement, on a intérêt à cultiver notre différence. Donc, c'est bien dit à l'extérieur qu'on cultive notre différence, mais à l'intérieur ! »

« Ben encore une forme de fierté, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben, on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres (...) Donc ça, ça fout la trouille. »

« On a ce sentiment d'être quelquefois inefficaces, de ne jamais arriver à atteindre les objectifs. Mais c'est vrai qu'en réunion on ne nous met pas en cause personnellement, mais c'est une mise en cause générale, donc qui est adressée à tout le monde, donc il arrive à un moment où se dit : bon, si c'est pas le voisin, c'est peut-être moi. C'est, c'est pas très agréable (...) C'est lourd ce côté commercial et on a l'impression que le côté gestion du sinistre, qui est quand même assez important aussi, parce qu'un sinistre bien géré, ça peut être quand même une fidélisation au niveau du sociétaire, ça perd de son importance. Et c'est un peu, euh, euh... bon, on le ressent mal, on a la trouille aussi que le service sinistres disparaisse, même si on nous dit que non, qu'il n'y a pas de danger, qu'il y aura toujours un certain nombre de dossiers gérés en délégation parce que le contact avec le sociétaire, c'est

quand même ce qu'il y a de mieux. Voilà, donc c'est tous les côtés un petit peu déplaisants de...(...) C'est une crainte. On nous dit que non, hein. Mais comme il y a eu pas mal de choses qui, sur lesquelles il a été dit non et puis qu'à un moment ça s'est quand même réalisé, on...On reste méfiants (...) Voilà, on tend un peu le dos. »

« L'ambiance, les qualités quand même relationnelles, avec les collègues. Il y a quand même encore un travail d'équipe, même si au niveau de tout ce qui est fait... je veux dire, toutes les directives qui sont données par, par les hiérarchies supérieures font que, sont de plus en plus individualisées sur le poste de travail, et ici, encore, on essaye encore de travailler le plus possible en équipe (...). Et ça, c'est appréciable. Même si on sent bien qu'au niveau de nos hiérarchies directes, elles sont de plus en plus coincées. Elles ont de moins en moins de latitude quand même. On sent vraiment qu'il y a un besoin de rentrer dans un moule, un système d'organisation avec tout très uniformisé, et que, du coup, l'individu, en fonction, ben, de sa personnalité, de sa manière de faire, de ses points forts, de ses points faibles, il faut à tout prix qu'on soit tous, euh... qu'on ressemble tous à... enfin, si on pouvait être clonés, on a l'impression que ce serait bien, quoi. »

« Voilà, en satisfaction, l'ambiance d'équipe, la solidarité entre collègues. On continue quand même à essayer de fonctionner entre êtres humains ! (...) On sent que c'est de plus en plus... moi je le sens, en l'espace de 3 ans, que de moins en moins, qu'il y a de moins en moins de possibilités au niveau de nos hiérarchies de, de, de faire en fonction de ce qu'elles sentent bien. Parce que ça peut rouler comme ça au niveau de, de, des individus qui, qui, qui font partie de ce site, là. Elles ont de moins en moins de possibilités de laisser les gens s'exprimer dans leur travail. Et donc forcément c'est... il y a un côté qui devient frustrant, enfin bloquant. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Ethique/pratiques mutualistes :

« Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance. »

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends

qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Ethique/pratiques mutualistes :

*« Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) **Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance.** »*

« Oui. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. »

« Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui (...) Moi je trouve cette signature très bien. Et ben, il y a aussi un bon a priori de la part des sociétaires par rapport à cette signature. Ça aussi, je le remarque souvent (...) Ben, j'ai pris une petite habitude. Quand je reçois des sociétaires qui adhèrent à la MAIF, bon, dans le cadre du petit discours avant de les présenter au militant, puisque ça se fait de cette façon, on présente systématiquement nos nouveaux sociétaires à un militant, donc je leur explique très brièvement ce qu'est la MAIF, euh... et j'insiste aussi sur, justement, cette signature. Ça me permet de rebondir, justement, sur l'existence des militants à la MAIF et je me considère aussi comme étant un militant, donc, voilà ! »

« À mon avis, ça le sera fédérateur (le produit LEA). Ça le sera, à condition, et ça c'est vrai que ce n'est pas forcément évident, à condition, après, mais bon, je pense que ça va de soi aussi, qu'il y ait une transparence et des informations concrètes au fur et à mesure de l'avancement dans le temps. Par exemple, créer un livret, un livret solidaire, un compte solidaire, c'est une bonne chose, après, qu'il y ait un reporting sur ce qui est fait avec cet argent collecté, c'est important aussi. Voilà (...) un reporting pour les sociétaires comme pour les salariés... Pour tout le monde (...) Qu'il y ait du concret, voilà. Qu'il y ait du concret à présenter. Ça aussi, c'est indispensable. Je vous dis, dans ce cas-là, ce serait forcément fédérateur et, et... ce serait extrêmement positif pour l'image de marque de la MAIF. En interne comme en externe. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

« Je dirais que c'est... On reçoit une multitude d'informations. On reçoit aussi une multitude de pressions diverses. On est en bout de chaîne finalement et... euh... même si on comprend, même si on est de très bonne volonté, je pense, tous autant qu'on est ici, au bout d'un moment on ne peut plus. On ne peut plus parce qu'on ne peut plus faire face à tout ce qui nous est demandé. C'est dommage, parce que je trouve que notre mission est belle. Voilà. »

« Oui je garde une fierté d'être salarié à la MAIF, sinon je n'y serais plus ! Sinon j'y serais plus. Oui, concrètement, je suis à la MAIF par conviction. Clairement. »

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

« Ça voulait dire beaucoup de choses (la pub avec la personne qui prend la place de parking réservée aux personnes handicapées). Ça aussi, dans le cadre de ma fierté, autant il y a des choses, certaines communications qui ont été faites en externe, dont je n'étais pas forcément, pour lesquelles je n'étais pas forcément convaincu, celle-ci, je l'avais trouvée extrêmement forte, extrêmement pertinente. Et oui, pour moi, l'image de la MAIF, c'est ça. Voilà (...) Alors

moi, il y en a trois vraiment qui m'ont marqué. Il y a donc celle, la scène du parking. Il y avait effectivement l'affiche : nos vraies valeurs ne sont pas cotées en bourse. D'ailleurs, j'ai toujours trouvé dommage qu'on n'ait pas fait une version télé de cette pub (...) Non, il n'y avait pas de version télé. C'est bien dommage. Et la troisième aussi qui m'avait énormément plu, c'était en fait la photographie d'un tract affiché, où il y avait marqué : couple hétérosexuel, à la MAIF nous vous assurons aussi. Et j'avais trouvé que c'était une... extrêmement percutant. C'était presque irrévérencieux quelque part, mais ça voulait dire beaucoup de choses. Et accolé à assureur militant, j'avais trouvé ça extrêmement fort. Voilà, ce sont vraiment les trois que j'avais trouvées... »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Ah oui, en général, j'essaie de faire adhérer des personnes de mon entourage. Disons que j'ai... avant d'être à la MAIF, j'ai beaucoup évolué dans le secteur associatif, dans l'animation aussi. Donc, j'ai énormément de relations qui sont aussi à la MAIF. Alors, par la force des choses peut-être, mais aussi parce que je leur ai vanté le, les mérites de l'entreprise, c'est vrai (...) Oui, il y a des associations personnes morales, mais aussi des gens qui travaillent dans ces associations. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Oui. Ah oui quand on me critique la MAIF, je la défends! »

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Oui je garde une fierté d'être salarié à la MAIF, sinon je n'y serais plus ! Sinon j'y serais plus. Oui, concrètement, je suis à la MAIF par conviction. Clairement. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui (...) Moi je trouve cette signature très bien. Et ben, il y a aussi un bon a priori de la part des sociétaires par rapport à cette signature. Ça aussi, je le remarque souvent (...) Ben, j'ai pris une petite habitude. Quand je reçois des sociétaires qui adhèrent à la MAIF, bon, dans le cadre du petit discours avant de les présenter au militant, puisque ça se fait de cette façon, on présente systématiquement nos nouveaux sociétaires à un militant, donc je leur explique très brièvement ce qu'est la MAIF, euh... et j'insiste aussi sur, justement, cette signature. Ça me permet de rebondir, justement, sur l'existence des militants à la MAIF et je me considère aussi comme étant un militant, donc, voilà ! »

« À mon avis, ça le sera fédérateur (le produit LEA). Ça le sera, à condition, et ça c'est vrai que ce n'est pas forcément évident, à condition, après, mais bon, je pense que ça va de soi aussi, qu'il y ait une transparence et des informations concrètes au fur et à mesure de l'avancement dans le temps. Par exemple, créer un livret, un livret solidaire, un compte solidaire, c'est une bonne chose, après, qu'il y ait un reporting sur ce qui est fait avec cet argent collecté, c'est important aussi. Voilà (...) un reporting pour les sociétaires comme pour les salariés... Pour tout le monde (...) Qu'il y ait du concret, voilà. Qu'il y ait du concret à présenter. Ça aussi, c'est indispensable. Je vous dis, dans ce cas-là, ce serait forcément fédérateur et, et... ce serait extrêmement positif pour l'image de marque de la MAIF. En interne comme en externe. »

Identification ambivalente :

Différence de traitement perçu entre les sociétaires et les salariés donc création d'une forme d'ambivalence (mais ambivalence faible):

Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance. Euh... Il est clair que depuis, au niveau de l'évolution qu'elle en a, euh... le seul reproche que j'ai à faire, enfin, c'est vrai qu'elle accompagne bien ses sociétaires dans les projets de vie qu'ils peuvent avoir, c'est vrai que parfois j'ai l'impression que ce qu'elle accorde à ses sociétaires, elle ne l'accorde pas forcément à ses employés. Et je trouve ça un petit peu dommage. Voilà. »

« Je dirais que c'est... On reçoit une multitude d'informations. On reçoit aussi une multitude de pressions diverses. On est en bout de chaîne finalement et... euh... même si on comprend, même si on est de très bonne volonté, je pense, tous autant qu'on est ici, au bout d'un moment on ne peut plus. On ne peut plus parce qu'on ne peut plus faire face à tout ce qui nous est demandé. C'est dommage, parce que je trouve que notre mission est belle. Voilà. »

(Voilà, c'est ça. Et vous, au moins, ce que vous demanderiez, c'est d'être au moins un plus écoutés, d'avoir un vrai système efficace de remontée d'information finalement.

Exactement.)

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

« Effectivement, j'ai des attentes vis-à-vis d'elle beaucoup plus importantes, ça c'est sûr. Ça c'est sûr. »

Parce que quelque part vous valorisez son modèle, vous la défendez et donc « en retour », entre guillemets, vous attendez aussi d'elle qu'elle soit un peu modèle et exemplaire vis-à-vis de vous.

Exactement.

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui dans éthique dans métier d'assureur + dans pratiques RSE – dimension prévention + dans pratiques mutualistes + principe de RSE - valeurs :

« Voilà, ces sociétaires-là, s'ils sont toujours là en étant âgés, c'est qu'ils auront peut-être été assurés toute leur vie à la MAIF. Donc, enfin oui, je... Je ne vois pas un militant lui dire : bon ben, maintenant, vous me coûtez cher. Enfin, je trouve que ce ne serait pas moral, effectivement. Ce ne serait pas l'image de la MAIF telle que nous déjà, en tant qu'employés, on la voit (...) Ben, c'est quand même positif (l'image de la MAIF). Pour moi, c'est positif, par rapport aux sociétaires (...). Ben, moi je trouve... Enfin, pour nous, on est honnête, enfin pour moi, on est honnête, ce qui est important parce que j'aurais du mal à travailler dans une entreprise, enfin, pas honnête dans le sens, je ne sais pas, vendre quelque chose qui ne correspond pas aux besoins de la personne, lui prendre de l'argent. Enfin, ce n'est pas du tout... Enfin, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de la MAIF. C'est vrai qu'on essaie toujours de rechercher des solutions. On est honnête. On est en général transparent. C'est vrai que... je n'ai pas d'exemple où on essaie de cacher des choses ou de cacher, de prendre de l'argent, euh... On essaie, oui, il y a la prévention, donc on essaie de rendre service aux personnes, ce n'est pas juste l'assurance. On essaie de préserver les enfants. Enfin, il y a pas mal de

recherches qui sont faites. Moi je trouve que c'est bien tout ça. Enfin c'est quelque chose quand même qui est positif. »

« Ben, Prévention MAIF. Là, par exemple, ils font des sorties dans les écoles, avec les enfants. Il y a des petits parcours. Je ne connais pas le parc, mais c'est à Sevran, je crois. Ils ont des petits parcours avec des vélos pour leur apprendre la sécurité routière. Après, il y avait le Petit Paul, là, la sécurité dans la maison pour les enfants. Donc je trouve que c'est bien. On va au-delà de simplement...notre métier d'assurance pure, en fait. On essaie de rendre service. Si l'accident n'arrive pas, tant mieux. Enfin, je veux dire, c'est... Je trouve que c'est bien tout ça. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Ben, moi je trouve... Enfin, pour nous, on est honnête, enfin pour moi, on est honnête, ce qui est important parce que j'aurais du mal à travailler dans une entreprise, enfin, pas honnête dans le sens, je ne sais pas, vendre quelque chose qui ne correspond pas aux besoins de la personne, lui prendre de l'argent. Enfin, ce n'est pas du tout... Enfin, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de la MAIF »

« On va au-delà de simplement...notre métier d'assurance pure, en fait. On essaie de rendre service. Si l'accident n'arrive pas, tant mieux. Enfin, je veux dire, c'est... Je trouve que c'est bien tout ça. »

« Fièvre (de travailler à la MAIF), je ne sais pas... Moi, en tout cas, ça me... Je n'ai pas de problème, je sais que je travaille pour une entreprise qui est honnête, enfin, oui, qui est bien, qui est honnête, qui fait des choses respectables. Oui, voilà, moi je peux dire : travailler à la MAIF, je n'ai pas honte. Fièvre, oui... on... oui. Ben oui, oui. Ce n'est pas... »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Voilà, ces sociétaires-là, s'ils sont toujours là en étant âgés, c'est qu'ils auront peut-être été assurés toute leur vie à la MAIF. Donc, enfin oui, je... Je ne vois pas un militant lui dire : bon ben, maintenant, vous me coûte cher. Enfin, je trouve que ce ne serait pas moral, effectivement. Ce ne serait pas l'image de la MAIF telle que nous déjà, en tant qu'employés, on la voit (...) Ben, c'est quand même positif (l'image de la MAIF). Pour moi, c'est positif, par rapport aux sociétaires (...) Ben, moi je trouve... Enfin, pour nous, on est honnête, enfin pour moi, on est honnête, ce qui est important parce que j'aurais du mal à travailler dans une entreprise, enfin, pas honnête dans le sens, je ne sais pas, vendre quelque chose qui ne correspond pas aux besoins de la personne, lui prendre de l'argent. Enfin, ce n'est pas du tout... Enfin, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de la MAIF. C'est vrai qu'on essaie toujours de rechercher des solutions. On est honnête. On est en général transparent. C'est vrai que... je n'ai pas d'exemple où on essaie de cacher des choses ou de cacher, de prendre de l'argent, euh... On essaie, oui, il y a la prévention, donc on essaie de rendre service aux personnes, ce n'est pas juste l'assurance. On essaie de préserver les enfants. Enfin, il y a pas mal de recherches qui sont faites. Moi je trouve que c'est bien tout ça. Enfin c'est quelque chose quand même qui est positif. »

« Enfin, moi je suis à l'aise pour parler de mes contrats. Le sociétaire il ne va pas... ça arrive parfois : vous avez des petites lignes ? Non, on n'a pas de petites lignes. C'est

transparent, c'est tout marqué. On n'a pas des petits trucs quelque part. Non, nous, c'est transparent. »

« Oui, un sentiment d'appartenance. Quoique... Enfin, je trouve que c'est un petit peu moins marqué qu'avant parce que ça change un petit peu, mais autrement oui, quand même. On a quand même... enfin, une certaine culture d'entreprise, je pense, qui... Maintenant, c'est vrai qu'il y a pas mal de turn-over, les... les... parfois les employés changent, ils viennent d'un autre monde, alors peut-être ils ont vu d'autres choses. C'est peut-être un peu moins prononcé, mais, mais, c'est vrai que quand on est là depuis un moment, c'est vrai que la MAIF il y a derrière toute une culture d'entreprise qui est quand même assez marquée, je trouve. Même si, peut-être, là, on... on... c'est un petit peu moins évident mais, pour moi, elle existe. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Oui affective (fierté mais relative) :

« Enfin, moi je suis à l'aise pour parler de mes contrats. Le sociétaire il ne va pas... ça arrive parfois : vous avez des petites lignes ? Non, on n'a pas de petites lignes. C'est transparent, c'est tout marqué. On n'a pas des petits trucs quelque part. Non, nous, c'est transparent. »

« Fièr(e) (de travailler à la MAIF), je ne sais pas... Moi, en tout cas, ça me... Je n'ai pas de problème, je sais que je travaille pour une entreprise qui est honnête, enfin, oui, qui est bien, qui est honnête, qui fait des choses respectables. Oui, voilà, moi je peux dire : travailler à la MAIF, je n'ai pas honte. Fièr(e), oui... on... oui. Ben oui, oui. Ce n'est pas...

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« Oui, voilà. Mais c'est pas encore... Enfin, c'est vrai que les horaires, c'est pas drôle, mais encore, on se dit, bon, ben, s'il faut allonger les plages, on le fera. C'est plus, je dirais, parfois la pression, ça vient du siège, parce que les encadrants, ils font ce qu'on leur demande et c'est plus, parfois, on a plus l'impression... ah, comment dire ?, d'être plus surveillés qu'on l'était avant, d'un manque, peut-être un peu d'un manque de confiance de la part du siège, de se dire : bon, on va regarder, il faut qu'ils fassent tant de trucs. Comme si, comme si, dans leur esprit, on... on n'allait pas, si on n'avait pas à bâtonner tant de... on

n'allait pas faire notre travail. Enfin, je ne sais pas si je m'explique bien mais... c'est plus ce rapport-là qui est gênant, de se dire : bon, là-haut, au siège, ils ne nous font pas vraiment confiance, ils nous « fliquent », entre guillemets. Voilà, c'est plus ça qu'on n'avait pas du tout avant. C'est plus ça qui est gênant. Bon, les allongements de plage horaire, ça, c'est embêtant parce qu'il faut s'organiser. Mais, bon, s'il faut le faire, on le fait. C'est plus... ouais, cette relation, enfin cette confiance qu'on sent un petit peu moins... Bon, moi, je ressens ça, maintenant, peut-être je me trompe, hein. Mais c'est plus ça qui me gêne. Ce flicage un petit peu... faut tout justifier, faut... Comme si le siège pensait qu'effectivement on ne va pas faire notre travail si on n'a pas... enfin un certain nombre de comptes à rendre. Voilà, c'est plus ça qui me gêne que... bon, les allongements de plage, c'est pas pratique, mais bon, ben, voilà (...) D'un autre côté il y a des contraintes parce que, bon, c'est vrai que si demain la MAIF n'est plus là, on n'a plus de travail. Enfin, je veux dire, c'est... ça va dans les deux sens aussi (...) Oui. On a besoin de la MAIF et... et, je pense, la MAIF a besoin de nous aussi. C'est un rapport... On a tout intérêt à ce que la MAIF, de toute façon, perdure... et puis se porte bien, c'est notre outil de travail aussi quelque part... ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui sur la dimension principes de RSE/valeurs :

« Ben euh je pense que je ne pourrais pas travailler dans une autre compagnie d'assurances de toute façon, parce que... parce qu'il y a certaines valeurs et que les autres, je pense, les ont perdues ou sont en train de les perdre, hormis, il y a peut-être la MACIF. Les autres, c'est hors de question, je ne pourrais, non, non je ne pourrais pas (...) Sinon je ferais autre chose quoi. »

« Ah oui, c'est hyper important, enfin moi, je ne supporterais pas de toute façon de tirer dans les pattes des collègues toutes les cinq minutes, à faire la course, avoir les dents qui rayent le parquet et tout ça, je ne supporte pas ce genre de mentalité à l'américaine, je déteste, donc... Pour moi, ouais ça reste quand même encore une entreprise qui a de très très bonnes valeurs, j'espère que ça va le rester, parce que le marché, la concurrence évoluent tellement vite qu'il faut les suivre pour rester dans la course quoi et le problème, c'est que j'espère que les valeurs ne vont pas non plus un peu s'émietter au fur et à mesure qu'on sera dans la course quoi. »

Egalement sur la dimension « pratiques mutualistes » (sociétaire au cœur du système) et pratiques RSE (GRH/conditions de travail) :

« Ben par rapport à l'entreprise, faut quand même pas se leurrer, enfin par rapport à beaucoup de personnes qui sont peut-être embauchées à la MAIF depuis trop longtemps pour se souvenir des conditions de travail, je pense qu'on est quand même dans une entreprise où on est cocoonés pas mal et où on est super protégés, où on a vraiment de très bonnes conditions de travail. Enfin voilà, quand, je comprends que les conditions de travail changent et que ça puisse insatisfaire certaines personnes, mais quand on voit quand même des

personnes descendre dans la rue pour travailler quatre heures de moins par semaine et demander une prime, enfin c'est hallucinant, c'est bon voilà. Pour, enfin, bon ça, c'est vraiment un gros point de satisfaction, c'est une mutuelle, donc il y a des valeurs, donc c'est le sociétaire qui passe avant tout, ce n'est pas un client, c'est un sociétaire et euh..., et puis voilà quoi, on est quand même écoutés et cocoonés quoi, ça, c'est...(...) Ah ouais on a des bonnes conditions de travail, et puis du coup, ça se ressent sur l'ambiance quoi. Parce que finalement, on peut croiser quelqu'un haut placé dans la hiérarchie ou un collègue de travail, on sent qu'il y a quand même une certaine simplicité quoi. Enfin ce n'est pas, on n'a pas l'impression de voir la cavalerie arriver quand quelqu'un vient visiter le centre d'appels ou, ça reste convivial donc, enfin je trouve. »

« Ben c'est surtout dans le sens où on est une..., il y a une assurance avant tout pour les enseignants, enfin qui a été créée par et pour des enseignants, ça se sent parce quand au moins on lit les conditions générales, contrairement à d'autres, à d'autres compagnies d'assurances qui font exprès d'utiliser des mots incompréhensibles ou de tourner leurs phrases de manière à ce que les gens ne comprennent jamais comment ils sont assurés, là c'est clair, net et précis : vous avez ci, vous avez ça, vous n'avez pas ça. Donc ça, voilà. Ça, c'est quelque chose que j'apprécie... on a des notes, on reçoit les mêmes magazines que les sociétaires reçoivent, donc on n'a pas des choses en particulier qui sont vraiment cachées, à part des choses professionnelles au niveau de la stratégie, mais ça, c'est comme dans toutes les entreprises. Mais quand il se passe quelque chose, enfin quand la MAIF bouge une oreille, les sociétaires sont au courant et quasiment les employés en même temps, donc, voire ils sont au courant avant nous quelquefois, donc ça, c'est bien. Parce que c'est eux que ça concerne, c'est eux qui payent et c'est eux qui nous confient leurs biens quoi, donc (...) Ben derrière le mot valeur je mets le rapport humain déjà, ce n'est pas... le sociétariat aussi parce que du coup, enfin derrière sociétariat, il y a aussi mutualisme, partage, solidarité aussi. La solidarité, je crois que c'est une des plus fortes de toutes ces valeurs-là, à travers soit les voyages solidaires qu'on fait entre les collègues, qu'on peut trouver des voyages d'aide humanitaire ou des partages qu'on, enfin le fait qu'on peut faire verser une cotisation, au cas où il se passerait une catastrophe, à tout le monde pour pouvoir aider les gens au plus vite et au mieux. Ça, c'est aussi une valeur qui est hyper importante et puis, il y a justement tout ce qui est écologie, tout ce qui est recyclage, enfin prévention de la planète, enfin tout ce qu'on peut faire, enfin pour économiser telle ou telle chose, c'est quand même bien mis en place et puis euh... non, ouais surtout les rapports humains. Ben le fait que cette mutuelle reste encore à échelle humaine. On n'a pas l'impression d'être dans une usine où tout est contrôlé par des machines où on n'a plus notre mot à dire quoi (...) Et puis le nombre de salariés qu'il y a à la MAIF, c'est hyper important aussi. On ne s'arrête pas, il n'y a pas de ségrégation (elle parle de la méthode des habiletés par laquelle elle a été recrutée qui évite toute forme de discrimination à l'embauche). Enfin il y a, enfin il y a de tout à la MAIF, il y a des petits, des grands, des moches, des noirs, des jaunes, des, enfin il y a toutes les couleurs, ça c'est vachement bien quoi. J'ai l'impression que c'est vraiment un gros melting-pot, c'est euh... : ben t'es aveugle, ben c'est bien quoi, tu vas passer ton entretien comme tout le monde. Par contre après, on t'adaptera ou ci ou ça quoi. (...) Ben peu importe, moi je sortais de la restauration et du tourisme alors... rien à voir (...) Voilà, c'est ça, le principal s'est d'avoir réussi la journée test de mise en situation. Et puis je pense, c'est aussi des mots ou des façons de faire qui ressortent et du coup, ça empêche la ségrégation. Moi, je trouve ça très bien. Si on peut avoir quelqu'un qui fait, en bas là, quand on l'a passé, c'était exactement ça, c'était : ben qu'est-ce que tu fais là toi ? tu viens du tourisme. Ah non, moi ça fait six ans que je travaille dans les assurances, dans les banques, dans les machins, il est pour moi ce poste. Ah ben bizarre, elles ne sont pas là, ah ben elles ne sont pas là aujourd'hui quoi. Donc, donc comme quoi, ça veut rien dire et c'est quand même quelque chose qui est hyper important,

même au niveau... ouais de voilà, tout ce qu'on fait pour les écoles, tout ce qui est prévention routière, enfin même, les petits bracelets pour retrouver son petit à la mer, on ne sait jamais euh... les sauveteurs le retrouvent, les petits bracelets qui se voient dans le noir. C'est des petites choses, mais... qui prouvent qu'on ne les oublie pas, enfin qu'il y a quelque chose d'humain, c'est sûr. C'est à la base la MAIF, c'est voilà... la mutuelle d'assurance des instituteurs parce que c'est les racines, mais c'est une mutuelle, donc c'est pour les hommes quoi, quels qu'ils soient, dans le monde ou dans une petite entreprise, dans une entité euh... un centre d'appels. Il y a toutes les échelles quoi. C'est ça qui est bien quoi. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Le partage des valeurs n'est ici pas explicitement exprimé mais il est pourtant très sous-jacent, puisqu'elle répète à 3 reprise « je ne pourrais pas » ou encore « c'est hors de question » parce que les autres entreprises n'ont pas les valeurs de la MAIF (sous entendu qu'elle partage pleinement) ; cette impossibilité de travailler dans une entreprise d'assurance qui n'a pas ces valeurs est ici très fortement exprimée, montrant ainsi l'importance très forte accordée par cette personne à retrouver des valeurs (qu'elle possède) dans son lieu de travail :

« Ben euh je pense que je ne pourrais pas travailler dans une autre compagnie d'assurances de toute façon, parce que... parce qu'il y a certaines valeurs et que les autres, je pense, les ont perdues ou sont en train de les perdre, hormis, il y a peut-être la MACIF. Les autres, c'est hors de question, je ne pourrais, non, non je ne pourrais pas (...) Sinon je ferais autre chose quoi. »

« Ah oui, c'est hyper important, enfin moi, je ne supporterais pas de toute façon de tirer dans les pattes des collègues toutes les cinq minutes, à faire la course, avoir les dents qui rayent le parquet et tout ça, je ne supporte pas ce genre de mentalité à l'américaine, je déteste, donc... Pour moi, ouais ça reste quand même encore une entreprise qui a de très très bonnes valeurs, j'espère que ça va le rester, parce que le marché, la concurrence évoluent tellement vite qu'il faut les suivre pour rester dans la course quoi et le problème, c'est que j'espère que les valeurs ne vont pas non plus un peu s'émietter au fur et à mesure qu'on sera dans la course quoi. »

« Ben dans le monde des assurances, oui, parce que voilà, c'est ce que je disais tout à l'heure, si je dois bosser, enfin bosser dans une compagnie d'assurance, ce serait déjà forcément une mutuelle et euh... et donc autant que ce soit la MAIF parce que euh... ce n'est pas mon monde du tout et du coup, j'ai besoin de certaines valeurs et... et de certaines méthodes de travail. Sans ça, ce serait carrément impossible quoi. Je pense que j'aurais pété les plombs depuis longtemps (...) Ah ouais, ouais. C'est pas du tout, c'est pas mon monde du tout, donc là, j'apprécie les valeurs et la façon de faire, donc je peux rester. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Oui voir tous les autres verbatims qui montrent son sentiment d'appartenance + utilisation fréquente de « nous », « notre », « on » dans tout son entretien.

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui implication normative :

« *Ce serait parfait. Parce que comme ça, je garde l'entreprise qui m'a prise en CDI et puis j'ai une évolution vers quelque chose qui se rapproche de ce que je faisais avant quoi (...)* »

Oui et affective (forte) :

« *Parce que au début, on a un certain orgueil à travailler à la MAIF et puis en plus c'est vrai quand on arrive en formation, à la MAIF, c'est comme ci, c'est comme ça. Moi au début, je me suis dit : c'est une secte, ce n'est pas possible quoi. C'est beau, c'est rose, tout le monde s'aime, vous êtes trop bien payés, ah là là, moi au début, je disais : mais c'est pas vrai, c'est pas vrai. Bon il faut retomber sur terre, c'est quand même une entreprise qui vend des assurances, qui va bientôt vendre des produits financiers, donc, donc voilà. Mais ceci dit, c'est quand même une très très bonne entreprise* ».

Mais aussi déception (crédit vert qui s'est arrêté au 31/12 et elle souhaitait que cela continue) :

« *Ben non mais là, ils vont être super déçus. On ne peut pas leur dire ça. On peut éventuellement leur dire : bon voilà, on voulait voir comment ça fonctionnait puisqu'on est en phase de tests pour voir effectivement parce qu'on se penche sur l'écologie la la la, enfin on peut essayer de prendre les points positifs de ça, qu'ils vont comprendre, mais ils ne vont pas comprendre pourquoi ça s'arrête, comme moi je ne comprends pas, comme beaucoup de gens ne comprennent pas quoi (...) Ah ben non, non, non, je suis pas la seule à le penser ; on en parle entre nous : pourquoi quoi ? Surtout qu'ici, il y a quand même beaucoup de gens sur le plateau qui sont concernés par l'environnement, qui se sentent concernés et qui ont vraiment envie d'aller dans ce sens-là (...) Quand on vous propose enfin des super solutions, où tout le monde sort de la réunion pour une fois avec le sourire : ah c'est cool, enfin des nouveaux trucs dans tout ce qu'on nous a mis dans le nez ces derniers mois euh... des nouveaux trucs écologiques, intéressants pour le sociétaire, pour nous, pour tout le monde quoi. Ça s'arrête le 31 octobre. Super ! Cool ! Génial !* »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« *Après, chacun, chacun pense ce qu'il veut. C'est, je veux dire : tout le monde est libre de penser, donc s'il y a des gens qui sont convaincus que leur banquier les assure mieux ou que la MAIF ceci, cela, pft moi je m'en fiche. Après, par contre j'aime bien quand je suis chez des copains ou quoi que ce soit, qui me disent : oui, moi j'ai un contrat ici ou là, regarder avec eux et leur mettre les choses en face, leur dire : tu peux me montrer ton contrat, ben là, tu sais que tu n'as pas ci, tu n'as pas ça et tout, pour qu'il se rende compte que (...) Disons qu'au début, on a tendance à dire : ouais, mais tu comprends, pour se justifier de travailler un peu dans les assurances, parce que quand on est niortais, c'est : ah ben j'ai été prise à la MAIF ; ah ça m'aurait étonné ça ; voilà ; ah ben de toute façon, t'as pas trop le choix à Niort ou c'est les assurances, ou c'est l'hôpital, ou c'est la banque. Donc voilà. Pour se justifier de ça, c'est : ouais, mais c'est quand même une bonne boîte ; et puis on donne les avantages, mais bon, on sent très bien que les trois-quarts des gens qui se disent : oui, oui, c'est ça oui.*

Sauf que ça vient à la longue, avec le bouche à oreille. On dit : ben tu vois là, nous on ne fait pas comme ci, on ne fait pas comme ça ou parler à d'autres gens justement qui parlent, qui bossent dans d'autres compagnies d'assurance. Moi, mon père, il est banquier, il bosse à la Caisse d'épargne, donc on en parle quelquefois parce qu'ils vendent des contrats d'assurances quoi. Il ne sait même pas comment il est assuré. Donc c'est l'exemple type du banquier qui vend des contrats d'assurances, qui a lui-même son assurance maison là-bas et il ne sait pas quelles sont ses garanties. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Après, chacun, chacun pense ce qu'il veut. C'est, je veux dire : tout le monde est libre de penser, donc s'il y a des gens qui sont convaincus que leur banquier les assure mieux ou que la MAIF ceci, cela, pft moi je m'en fiche. Après, par contre j'aime bien quand je suis chez des copains ou quoi que ce soit, qui me disent : oui, moi j'ai un contrat ici ou là, regarder avec eux et leur mettre les choses en face, leur dire : tu peux me montrer ton contrat, ben là, tu sais que tu n'as pas ci, tu n'as pas ça et tout, pour qu'il se rende compte que (...) Disons qu'au début, on a tendance à dire : ouais, mais tu comprends, pour se justifier de travailler un peu dans les assurances, parce que quand on est niortais, c'est : ah ben j'ai été prise à la MAIF ; ah ça m'aurait étonné ça ; voilà ; ah ben de toute façon, t'as pas trop le choix à Niort ou c'est les assurances, ou c'est l'hôpital, ou c'est la banque. Donc voilà. Pour se justifier de ça, c'est : ouais, mais c'est quand même une bonne boîte ; et puis on donne les avantages, mais bon, on sent très bien que les trois-quarts des gens qui se disent : oui, oui, c'est ça oui. Sauf que ça vient à la longue, avec le bouche à oreille. On dit : ben tu vois là, nous on ne fait pas comme ci, on ne fait pas comme ça ou parler à d'autres gens justement qui parlent, qui bossent dans d'autres compagnies d'assurance. Moi, mon père, il est banquier, il bosse à la Caisse d'épargne, donc on en parle quelquefois parce qu'ils vendent des contrats d'assurances quoi. Il ne sait même pas comment il est assuré. Donc c'est l'exemple type du banquier qui vend des contrats d'assurances, qui a lui-même son assurance maison là-bas et il ne sait pas quelles sont ses garanties. »

« Mais c'est vrai que ça, c'est quand même vachement gratifiant, justement quand on vous, quand on vous dit : ben toi, voilà tu es à la MAIF, super, ça ne te fait pas chier de faire ce boulot ? Clairement, je cite. Ben voilà, mais il y a d'autres choses, si on veut s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil quoi. Enfin moi, si j'ai envie de, ben de me dire : allez, je vais me creuser les méninges pour améliorer un peu les trucs du centre d'appels, pour qu'on soit un peu plus écolos ou, ou je vais participer à telle réunion pour ça ou aller voir sur le site ce qui se passe telle ou telle semaine, je peux le faire et je peux du coup adapter euh... mon discours et mon travail selon mes envies et du coup, je me lasse moins. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Ah oui, oui parce qu'à la base, je ne suis pas du tout dans les assurances donc...Moi c'est, moi j'aimerais bien retourner et réaliser le projet que je voulais réaliser après mon BTS Tourisme quoi (...) Ben la MAIF c'est pas forcément une solution transitoire, parce qu'en fait, ben c'est une super grosse entreprise. Il y a énormément de, d'entités différentes. Donc le CSAT, le centre d'appels, c'est provisoire. Enfin je ne pense pas faire ça toute ma vie, c'est sûr et certain mais euh... enfin rester à la MAIF pourquoi pas ? Pour..., moi j'aimerais bien éventuellement être au comité d'entreprise ou..., mais faire quelque chose qui, qui se rapproche plus de ma formation initiale quoi (...) Voilà. Organisation de voyages, ça me

plairait bien, organisation de séjours, avoir des budgets dans les mains et faire quelque chose de, de, le plus complet possible avec le moins de budget possible quoi (...) Ça, ça me plairait bien (...) Ce serait parfait. Parce que comme ça, je garde l'entreprise qui m'a prise en CDI et puis j'ai une évolution vers quelque chose qui se rapproche de ce que je faisais avant quoi (...) Ah non, non pas du tout, au contraire, si je peux (rester à la MAIF) et puis il y a même d'autres entités qui m'intéresseraient hein, tout ce qui est service formation..., mais être dans le service. Tout ce qui est service m'intéresse, service, conseil... rapports à la clientèle mais pas... Je suis moins vente, marketing, choses comme ça quoi ».

« Ben dans le monde des assurances, oui, parce que voilà, c'est ce que je disais tout à l'heure, si je dois bosser, enfin bosser dans une compagnie d'assurance, ce serait déjà forcément une mutuelle et euh... et donc autant que ce soit la MAIF parce que euh... ce n'est pas mon monde du tout et du coup, j'ai besoin de certaines valeurs et... et de certaines méthodes de travail. Sans ça, ce serait carrément impossible quoi. Je pense que j'aurais pété les plombs depuis longtemps (...) Ah ouais, ouais. C'est pas du tout, c'est pas mon monde du tout, donc là, j'apprécie les valeurs et la façon de faire, donc je peux rester. »

=> Les valeurs sont un repère qu'elle retrouve dans un monde « qui n'est pas du tout le sien » ; l'identification organisationnelle aux valeurs de la MAIF lui permet de rester et de se sentir bien dans ce monde a priori étranger pour elle ; elles sont également l'élément qui détermine sa fidélité à l'organisation/son intention de rester.

« Ah ben oui, oui, ben de toute façon euh... encore une fois, ce n'est pas, c'est quelque chose qui m'a vraiment agréablement surprise, bon il n'y aurait pas eu tout ça, tout ça, je pense que je serais quand même restée à la MAIF pour les valeurs et tout ça. Mais c'est vrai que ça, c'est quand même vachement gratifiant, justement quand on vous, quand on vous dit : ben toi, voilà tu es à la MAIF, super, ça ne te fait pas chier de faire ce boulot ? Clairement, je cite. Ben voilà, mais il y a d'autres choses, si on veut s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil quoi. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Ah ben oui, oui, ben de toute façon euh... encore une fois, ce n'est pas, c'est quelque chose qui m'a vraiment agréablement surprise, bon il n'y aurait pas eu tout ça, tout ça, je pense que je serais quand même restée à la MAIF pour les valeurs et tout ça. Mais c'est vrai que ça, c'est quand même vachement gratifiant, justement quand on vous, quand on vous dit : ben toi, voilà tu es à la MAIF, super, ça ne te fait pas chier de faire ce boulot ? Clairement, je cite. Ben voilà, mais il y a d'autres choses, si on veut s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil quoi. Enfin moi, si j'ai envie de, ben de me dire : allez, je vais me creuser les méninges pour améliorer un peu les trucs du centre d'appels, pour qu'on soit un peu plus écolos ou, ou je vais participer à telle réunion pour ça ou aller voir sur le site ce qui se passe telle ou telle semaine, je peux le faire et je peux du coup adapter euh... mon discours et mon travail selon mes envies et du coup, je me lasse moins (...) Si aujourd'hui je me dis : ben aujourd'hui j'ai moins envie de bosser qu'un autre, je vais plus y aller dans le social hein, donc voilà, je suis, mais vous savez, tiens j'en profite pour vous dire qu'à la MAIF, si vous voulez aller faire un tour sur le site, il y a ci, ça, ça, ça et là, je fais plus un travail de... de transport de petites infos quoi, et puis c'est plus sympa parce que je n'ai pas spécialement envie de vendre des contrats tel ou tel jour... je ne me le sens pas, j'ai plus envie de discuter avec les gens, de leur rendre un vrai service quoi ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui : pratiques mutualistes, éthique dans métier d'assureur (et un peu pratiques RSE avec prévention et conférences mutualistes) :

« *Que ça reste encore une mutuelle. C'est bien et pas bien, je trouve (...) Par rapport à la concurrence. Je trouve, on parle de mutualisme actuellement, donc là, la MAIF est toujours une mutuelle d'assurance, donc par exemple, purement au niveau des contrats, on parle, on parle en contrats, ce sont des contrats globaux. Donc ce ne sont pas des contrats avec options. Par exemple, en vendant concrètement et au final, tu dis : ben actuellement, surtout maintenant dans la prévention des départs, ben tu entends que, ben que les personnes ont des problèmes d'argent actuellement, que effectivement euh... ben ils veulent des contrats avec options, donc on reste une mutuelle, mais parfois au niveau de la concurrence, je trouve que c'est..., ce n'est pas réaliste par rapport au marché actuel (...) Oui, aux attentes des gens, mais qui sont euh... ben actuellement, c'est, ça se passe comme ça, les gens n'ont pas trop d'argent, là c'est une réalité actuelle et je trouve que effectivement, la mutuelle reste totalement mutualiste, mais qu'il faudrait peut-être développer plus et être plus réactif euh... au niveau des contrats, parfois au niveau de la concurrence et ne pas rester dans (...) Voilà, peut-être moins entre guillemets « mutualistes », mais plus segmentés quand même (...) Tout en sachant qu'on a un bon sociétariat, donc autant en profiter en plus. Et on le voit actuellement parce qu'on a des sociétaires, des anciens sociétaires qui nous quittent de plus en plus, ben parce qu'ils n'ont pas les moyens, qu'effectivement ils ne voulaient pas partir de la MAIF puisque l'accueil qui leur était réservé était euh... leur convenait tout à fait. Toute la MAIF leur convenait, sauf qu'actuellement, ils n'ont pas d'argent, donc ils vont voir ailleurs où c'est moins cher. Et ça, c'est un petit peu dommage. Mais garder effectivement toujours ce système mutualisme d'accueil au sociétaire (ainsi que les conférences mutualistes et les actions de Prévention qu'elle cite précédemment), pas faire de forcing au niveau commercial, parce que on ne le fait pas actuellement de toute façon, et c'est vrai que ça nous permet d'avoir aussi un sociétariat qui au téléphone est très agréable. »*

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« *Pas quand même, non. Pas spécialement de fierté, non ; un sentiment d'appartenance là je serais d'accord. Oui, tout à fait.* »

« *T'as un sociétaire qui est en ligne, tu dois l'accueillir normalement et correctement ton sociétaire* »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Non a priori pas d'implication affective, et pas de fierté (ou juste une colère après les collègues qui sont « blasés » et se plaignent tout le temps parce qu'ils ont oublié comment étaient les conditions dans d'autres entreprises) => voir partie sur défense en cas de critique.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Alors si quelqu'un me critique la MAIF, ça dépend, si c'est extérieur, ça peut être pour tout type de problèmes, comme de dire qu'on gagne de très bons salaires à la MAIF par exemple. Donc là, ça dépend qui j'ai en face parce que quand, quand tu côtoies des personnes qui ne gagnent pas beaucoup, tu ne peux pas te permettre non plus... De défendre quand même, parce que c'est vrai que je pense que quand même, oui au niveau des salaires, on est quand même bien placés, je pense euh... Par contre, après les critiques, ce que j'apprécie moins, c'est les personnes effectivement qui peuvent avoir beaucoup plus d'ancienneté à la MAIF, qui pour moi ne sont jamais contents de rien. Ça, c'est mon avis, je ne comprends pas trop ça. Je pense que ces personnes devraient aller voir un petit peu à côté voir ce qui se passe et puis après revenir au sein de l'entreprise. Des salariées très anciennes, ouais. Je pense qu'à un moment, il y a un gros décalage entre le fait qu'elles se voient là depuis très longtemps et qu'elles ne connaissent pas exactement la réalité de ce qui passe ailleurs, dans d'autres entreprises privées et je trouve ça un petit peu dommage, oui (...) Pour l'ambiance, ici, on n'a pas le cas ici si tu veux, mais des fois ce que j'ai pu ressentir dans les centres de rédaction, des gens complètement blasés euh... qui ne sont jamais contents de rien, qui gagnent quand même très bien leur vie pour moi et euh... au final, je pense que soit elles sont, vraiment elles n'ont pas eu ce qui effectivement pouvait leur être offert à l'extérieur et qui n'était pas dans les mêmes conditions de travail, et ça, je trouve ça vraiment dommage par contre... A l'ambiance, à l'entreprise également et au travail qu'elles peuvent fournir au final quoi (...)
Ça par, moi je trouve que c'est ce qui se ressent le plus et on le voit notamment sur le plateau entre les jeunes jeunes arrivés, on n'a, on n'a plus d'anciens, donc vraiment les jeunes sont... vraiment nouvellement arrivés et, et d'histoires que tu peux entendre d'autres collègues qui sont, qui travaillent sur d'autres sites, effectivement tu te dis qu'il y a vraiment un écart et qu'on ne doit pas travailler dans la même entreprise (...)
Voilà, ou des choses qui ne, ou des plaintes qui ne servent franchement à rien, quoi (...)
Oui voilà, ou après tu te dis vraiment qu'elles devraient faire, enfin vraiment qu'elles devraient travailler dans d'autres services ou je ne sais pas, dans d'autres sociétés pour voir vraiment ce que c'est et après revenir. Et ça, je trouve que ça peut être dommageable pour l'entreprise également et pour l'activité. Ça peut être, nous, au niveau de notre activité euh... euh... (...)
Quand tu as des rédactrices en ligne, tu les as au téléphone et tu sens que ça les embête hein, t'as pas de bonjour, t'as pas le nom, t'as pas le prénom, et je suis désolée, on reste professionnelle. T'as un sociétaire qui est en ligne, tu dois l'accueillir normalement et correctement ton sociétaire (...)
Oui parce que ce n'est pas du tout une généralité. T'as des collègues qui sont super, vraiment très gentils, qui t'accueillent très bien et par contre, on en entend parler quand on est au téléphone,

effectivement tu... en ligne : bonjour, tu t'appelles comment, ton nom, ton prénom, et voilà. Et c'est vrai que c'est vraiment dommageable et tu sens que la personne, elle est blasée quoi. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Euh... ben je commence à être sur le poste depuis un petit moment. On arrive à avoir quand même des activités qui sont assez diversifiées, ben en tant que TC2, donc ça me permet quand même d'avoir une activité, une pluralité d'activités, euh... par contre, je me pose des questions sur ce que je vais faire plus tard et je suis bloquée. Parce que j'essaie de me positionner et puis au final, je ne sais pas ce que je peux faire. J'aimerais bien, mais je ne sais pas où je pourrais m'orienter, mais je n'ai pas envie de m'orienter pour partir d'ici parce que j'aime bien ce que je fais. Par contre, j'ai des difficultés pour me dire où est-ce que je vais aller, où je vais trouver un poste qui va me convenir, où je vais avoir une activité professionnelle qui va vraiment me plaire (...) C'est ça le problème. C'est surtout quand on se connaît bien au niveau professionnel au bout d'un certain temps, tu sais comment tu es, tu sais ce que tu recherches un petit peu comme profil de poste, mais le problème, c'est que tu ne sais pas si dans l'entreprise on peut t'offrir ce que tu recherches. Après partir de la MAIF, non pas du tout. Non, pas du tout. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Motifs de venue des salariés par type de motifs de venue:

Démarche globale de RSE : dimension « pratiques mutualistes/valeurs » :

« Et après, c'est vrai qu'on voit la différence de dire : je travaille uniquement pour un patron et un actionnaire. Ce n'est pas la même sensibilité que de dire : tiens, je travaille pour une mutuelle ou une coopérative avec des valeurs, avec des sociétaires, avec d'autres enjeux (...) Enfin, je ne sais pas comment dire, j'étais attiré par l'environnement qui me plaît, c'est un environnement on va dire coopératif, ça c'est clair (...) Je connaissais très bien où j'allais mettre les pieds. Je connaissais très bien l'environnement. Je voyais bien les rouages, voilà. Après, je ne connaissais pas le métier dans le détail, le métier des assurances, j'ai appris après. Mais je connaissais très bien le... comment, d'où venait la MAIF, quelles étaient ses orientations, quelles étaient ses valeurs, quels étaient ses objectifs, oui, très très bien ».

« C'était le potentiel de la mutuelle et le fait que ce soit une création de poste, c'est-à-dire qu'il y ait vraiment tout à faire (...) Si, parce que le potentiel de la mutuelle est porté aussi par les valeurs mutualistes. Tu ne peux pas déconnecter l'un de l'autre. Les valeurs font partie intégrante du potentiel de la mutuelle. Ce ne sont pas exclusivement les valeurs qui

sont aussi internes, un peu génériques, et qui après il faut les décliner dans la réalité. Ce n'est pas obligatoirement la même chose ».

« Donc quand j'ai vu cette petite annonce et que j'ai répondu, je leur ai demandé si ça valait la peine de venir. Ils m'ont dit : ah oui, surtout, vas-y et qu'ils te prennent. Donc, je suis venu... Comme la MAIF a accepté de me prendre, donc j'ai dit oui (...) Oui, une très bonne image de la MAIF avant d'y arriver (...) Pas la mienne, puisque je ne la connaissais pas, mais par des gens très proches effectivement, qui... Par la famille, j'y pense maintenant, j'avais même de la famille dans l'enseignement, et donc qui était assurée MAIF à l'époque ».

« D'abord, je vais répondre à la première question. Oui, je connaissais bien la MAIF puisque moi-même j'étais sociétaire MAIF depuis pas mal de temps, mes parents étaient sociétaires MAIF, mes beaux-parents étaient sociétaires MAIF. Et après, ce que j'en pensais. J'en pensais le plus grand bien, bien sûr (...) Alors, est-ce que j'étais attiré ? Bon, il y a une chose qui est sûre. Alors, être attiré, je ne peux pas dire, je ne sais pas. Ce que je peux dire c'est qu'en tant que société d'assurance ça ne pouvait être que la MAIF. Pour moi, il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance, en tant que rédacteur, dans une autre société d'assurance que la MAIF. Donc la question ne s'est pas posée. C'est parce que la MAIF offrait ce type de poste que je me suis présenté à ce concours. Mais, ceci étant, il aurait été impensable que je fasse rédacteur juridique pour une autre société d'assurance que la MAIF, ça ne me serait même pas venu à l'idée ».

« Je connaissais la MAIF parce qu'il se trouvait que XXX au GEMA et que j'avais l'occasion de rencontrer pratiquement tous les societing club, mais c'est vrai que j'avais très peu de contact, enfin je les connaissais, j'avais d'eux, disons, une très très bonne image au niveau de leurs valeurs mutualistes (...) Non, j'ai choisi de venir pour différentes raisons : l'intérêt de la mission (...), puis j'y suis venu par rapport aux hommes qui y étaient à l'époque, les gens de l'époque qui m'ont convaincu sur les valeurs de la MAIF, à une époque où je travaillais donc à XXX et que j'étais en train de perdre cela dans cette entreprise ».

« J'étais dans les assurances à l'Eurofil et la mentalité au niveau des... enfin c'est commercial l'Eurofil, ça ne me plaisait plus et j'ai donc décidé d'aller vers une mutuelle qui avait des valeurs qui étaient plus proches de mes valeurs que celles qu'Eurofil a (...) Je suis restée un an, il fallait vendre des contrats à tout prix, à n'importe qui pour n'importe quoi et donc au bout d'un an, j'ai eu mon expérience, je me suis dit : je pars, enfin ça ne me plaît plus, ça ne me convient plus, ça n'adhère pas à mes idées, donc je m'en vais (...) J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà ».

« Je cherchais du travail spécifiquement dans les assurances, mais il se trouve que la MAIF correspondait à mes idées, donc...Je connaissais un peu les valeurs et effectivement ça correspond plus à moi, enfin à mes idées à moi, donc ça tombait très bien (...) L'entraide, la solidarité, les aides aux plus démunis ».

« Mais elle me l'a vendu comme ça, en me disant : voilà, là c'est l'assurance des instits, voilà ce n'est pas basé à fond sur le commercial. Voilà, elle me l'a vraiment bien vendu. Donc,

c'est pour ça que ça m'a plu. Elle m'aurait dit AXA, peut-être que j'aurais dit non, enfin... Après c'est vrai que c'est peut-être des stéréotypes qu'on a. Mais la MAIF, oui, ça me plaisait bien ».

« Toujours dans l'assurance. J'en suis à mon septième employeur dans l'assurance (...) Et avec des envies de changer de temps en temps. Et puis là c'était le moment et l'occasion d'une annonce a fait que (...) Très franchement, la MAIF, non. Le secteur de l'assurance et de la mutualité, plutôt. Parce que j'ai commencé à travailler à XXX (...) Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée mutuelle, etc., tout ce qui tourne autour (...) Mais dans mes recherches, j'orientais plus effectivement sur ce monde-là qui me paraissait plus humain, c'est peut-être difficile à dire, je ne suis pas un grand philosophe non plus, mais où on écoutait un peu plus les gens. Je sortais du monde du courtage, c'est très spécial le monde du courtage, hein ».

« Je ne suis pas un fin politicien et ce n'était pas... Parce que j'ai travaillé surtout dans des boîtes privées quand même, enfin une mutuelle est une boîte privée, mais à orientations plus capitalistes on va dire. Ce n'était pas nécessairement une fin en soi, mais c'était quand même un des facteurs qui auraient pu être prioritaires pour moi ».

« Donc... il y avait différentes pressions qui faisaient aussi que j'avais vraiment envie d'évoluer, mais vers quelque chose de plus naturel avec un contact humain différent quoi (...) Du travail, de la relation entreprise et salarié, la relation avec les sociétaires ou les clients comme on les appelle à XX, qui était une image complètement différente de ce qu'elle est au niveau de la MAIF (...) Je connaissais parce que durant mon BTS, on a eu différentes entités qui sont venues nous présenter leur groupe, donc la MAIF, le domaine bancaire également et c'est aussi ça qui m'a attiré vers la MAIF, c'est-à-dire que par rapport aux exposés qui ont été faits par les militants, à comparer à d'autres compagnies d'assurances, on a vraiment senti une différence au niveau de l'approche, au niveau sociétaire, au niveau de la clientèle, c'était complètement différent ».

« J'ai postulé en sortant de l'école, naturellement. Et j'ai été prise. D'ailleurs, c'est le seul entretien que j'ai passé, la seule demande d'emploi que j'ai faite et ça fait 18 ans quoi ! Oh ben, plutôt positive, quand même, oui, oui (l'image avant d'entrer). Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF ».

« Donc j'ai fait un BTS assurances à Niort et on avait, il y a des professionnels qui venaient nous donner des cours, dont des professionnels de la MAIF. Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre (...) Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance. L'éthique me convient plus que les autres compagnies ».

« Ah ben oui, en tant que Niortais si on ne connaît pas la MAIF, c'est un peu... Difficile (...) L'image alors, la MAIF, j'ai commencé surtout à la connaître quand j'ai commencé mes études de BTS assurances où on a eu des intervenants de la MAIF, où mon prof nous parlait également régulièrement de la MAIF, donc l'image, elle était positive comme l'ensemble des mutuelles niortaises, il n'y a pas de, enfin sur Niort, il n'y a pas d'image négative que ce soit pour la MACIF ou que ce soit pour la MAIF, donc j'avais une image positive oui. »

« Pas du tout, enfin si, si parce que j'ai mon frère qui était prof, donc il était à la MAIF. Je connaissais de nom, je connaissais de réputation aussi, parce que ça avait une très bonne réputation dans l'assurance. Et puis donc, c'est vrai que ça m'a aussi incitée à postuler (...) Ben, par rapport à l'extérieur, au niveau de la qualité de ses contrats, au niveau du relationnel avec ses sociétaires, à l'écoute, et puis, ben, les relations au niveau de tout ce qui est solidarité, etc (...) Oui c'est ça, ses valeurs ».

Démarche globale de RSE : dimension « GRH, conditions de travail » (Pour l'intérêt du poste, de l'évolution ou des conditions de travail ex : CDI, salaire (correspondance de compétences)

« Y a la mission, c'était le salaire, le salaire horaire, j'avais bien vu que j'avais nulle part ça. **D'accord, mais c'était pas la MAIF en soi pour la MAIF** Au départ pas du tout. **Tu connaissais l'entreprise ? Je ne connaissais pas du tout** ».

« Alors j'ai fait une école de commerce, puis un DESS pour faire une activité bien particulière qui est le géomarketing. **D'accord.** Il y avait très très peu d'annonces et je suis arrivé à la MAIF parce qu'il y avait une annonce pile poil en géomarketing. C'est-à-dire qu'au terme de mon DESS j'ai été 4 mois au chômage et en 4 mois j'ai répondu qu'à 3 annonces. Et donc ça s'est fait comme ça, c'est moi d'ailleurs qui ai relancé, parce que j'ai eu un entretien dès le début et le deuxième entretien a été 4 mois après ».

« Il y était depuis 2 ans, il m'en a parlé en bien parce que c'était une boîte... il avait fait des stages ici avant d'être pris, donc au niveau du confort du boulot très très agréable et moi j'en avais un peu entendu parler parce que en fait, je sortais de l'IUFM la première année et forcément en première année on a été briefé au niveau de la MAIF. On avait eu quelques échos de la MAIF, de ce que ça représentait, donc c'était un petit peu en lien avec ce que j'avais connu en tant qu'enseignant apprenti quoi ».

« Non, ce n'était pas la première. J'avais eu pas mal d'entretiens, rien qui avait débouché. Au moment où ça a débouché à la MAIF j'avais une place qui m'était réservée dans une autre boîte et j'ai choisi la MAIF. **D'accord. Pour quelles raisons tu as choisi la MAIF ?** Les fonctions qui n'étaient pas les mêmes et le parcours qui m'était proposé ici qui était plus intéressant (...) Oui c'est ça, puis la structure étant plus grosse, il y a des possibilités, comment dire, de progresser, sans même de parler d'évolution, de progresser je pense, je pense à l'époque, plus facilement ».

« **Plein de potentiels plus ou moins exploités pour moult raisons et sur lequel il y avait vraiment des choses intéressantes à faire (...)** C'était deux choses. C'était le potentiel de la mutuelle et le fait que ce soit une création de poste, c'est-à-dire qu'il y ait vraiment tout à faire ».

« Non, j'ai choisi de venir pour différentes raisons : l'intérêt de la mission, oui, puisque créer une direction XX, puis j'y suis venu par rapport aux hommes qui y étaient à l'époque, les gens de l'époque qui m'ont convaincu sur les valeurs de la MAIF »

« Que je suis parti de XX en disant à mes collègues : le jour où je reviendrai, ça sera pour être le directeur de l'agence ! Et ce que je n'ai pas réussi à refaire à XX, je l'ai fait à la MAIF. Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée mutuelle, etc., tout ce qui tourne autour ».

« Sincèrement, c'était vraiment la proximité, d'habiter à côté et d'avoir un CDI. C'était vraiment ça mon premier choix dans le fait de postuler à la MAIF ».

« J'étais dans le milieu de l'assurance, je travaillais pour XX, au centre d'appels. Et j'ai voulu changer d'orientation pour plus me diriger vers de la relation clientèle en face à face. Et donc, j'ai eu l'opportunité de la MAIF qui m'a apporté, qui m'a apporté tout ce que je cherchais par rapport à cette démarche-là ».

« Pas du tout (ne connaissait pas la MAIF). En fait c'est parce que le profil de poste me correspondait, mais ça aurait pu être, je veux dire, une administration autre (...) Ou même AXA ou AGF. Voilà, je n'avais pas d'a priori, et je ne recherchais pas de secteur en particulier ».

« Alors c'était juste après... la fin de mes examens, donc de BTS assurances, où je m'étais inscrit dans des agences d'intérim et c'est là qu'ils m'ont proposé tout de suite, ils m'ont dit : donc la MAIF recrute actuellement, est-ce que ça vous intéresse de passer des entretiens ? Donc bien évidemment que oui, puisque c'était dans le domaine de mes études et j'ai été pris tout de suite... J'ai passé deux entretiens, j'ai été pris tout de suite, donc avant même le résultat de mes examens, donc... moi c'était vraiment à la fin des examens quoi c'est, j'ai été pris, la fin des examens ça devait être quelque chose comme le 27 ou 28 juin et j'ai été pris le 10 juillet, les résultats étaient la semaine d'après. Ça s'est fait très rapidement. Et en CDI direct ».

BAO positifs ou recommandation famille, amis salariés, sociétaires, image attractive donnée par agences d'Intérim, formations, intervenants MAIF :

« Il se trouve que j'avais quand même des clés d'entrée à la MAIF avant, parce que mon père était lui-même salarié ».

« Par le bouche-à-oreille puisque mon copain y travaille, c'est lui qui m'a parlé d'un poste qui était dispo ».

« Je connaissais la MAIF parce que j'avais quelques amis qui étaient dans l'enseignement et qui me parlaient de la MAIF et de la CAMIF à l'époque puisque, voilà. Donc quand j'ai vu cette petite annonce et que j'ai répondu, je leur ai demandé si ça valait la peine de venir. Ils m'ont dit : ah oui, surtout, vas-y et qu'ils te prennent. Donc, je suis venu... Comme la MAIF a accepté de me prendre, donc j'ai dit oui ».

« Oui, je connaissais bien la MAIF puisque moi-même j'étais sociétaire MAIF depuis pas mal de temps, mes parents étaient sociétaires MAIF, mes beaux-parents étaient sociétaires MAIF. Et après, ce que j'en pensais. J'en pensais le plus grand bien, bien sûr. De toute façon c'est le genre de question qu'on ne se posait pas. On était... À l'époque on entrait dans l'enseignement, on allait à la MAIF spontanément ».

« J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà ».

« Alors de quelle façon ? En fait c'est un petit peu par connaissance puisque je connaissais la MAIF, mon père travaillait déjà à la MAIF, donc j'ai eu une opportunité pour pouvoir entrer et voilà. Et je suis rentré à l'entretien. Voilà. Ce n'était pas par hasard et déjà, je... Bon, ma mère était enseignante, mon père travaillait au siège social, donc déjà je connaissais très bien la MAIF et il y a eu une opportunité et j'ai profité de cette opportunité ».

« On va dire pas spécialement par hasard parce que j'ai des parents qui sont enseignants, donc j'ai toujours, on va dire, baigné dans le monde MAIF. Donc c'est vrai que j'étais moi-même assuré à la MAIF dès que j'ai eu mon permis de conduire. Donc ça a suivi son cours et puis après, quand j'ai voulu chercher du travail, j'ai cherché, je travaillais dans le secteur bancaire, donc banque assurance c'est quand même relativement lié. Donc j'ai également déposé un dossier à la MAIF et puis c'est la MAIF qui m'a contacté pour me proposer un poste non à Tours mais à Blois ».

« Et en fait donc, Adecco m'a appelée en me disant : voilà, là, ce sera travailler pour les instits. Donc est-ce que ça te tente ? J'ai dit oui. Je cherchais un boulot, donc j'ai postulé. Et j'ai été prise (...) Mais c'est vrai qu'elle me l'a bien vendu, enfin celle d'Adecco, parce qu'elle m'a dit : voilà, c'est l'assurance des professeurs. Elle savait que moi je voulais être instit ou que je me dirigeais là-dedans, donc elle m'a dit : ben tiens, tu voulais être instit, ben voilà, tu vas travailler pour eux. Donc maintenant, c'est sûr qu'elle m'aurait proposé la MACIF ou la MAAF, c'était pareil pour moi à l'époque, hein. Mais elle me l'a vendu comme ça, en me disant : voilà, là c'est l'assurance des instits, voilà ce n'est pas basé à fond sur le commercial. Voilà, elle me l'a vraiment bien vendu ».

« Je connaissais parce que durant mon BTS, on a eu différentes entités qui sont venues nous présenter leur groupe, donc la MAIF, le domaine bancaire également et c'est aussi ça qui m'a attiré vers la MAIF, c'est-à-dire que par rapport aux exposés qui ont été faits par là les militants, à comparer à d'autres compagnies d'assurances, on a vraiment senti une différence au niveau de l'approche, au niveau sociétaire, au niveau de la clientèle, c'était complètement différent. Déjà j'avais une bonne image et puis dans le domaine de la famille, j'avais aussi quelques personnes qui étaient adhérentes, donc j'avais déjà une bonne idée de la MAIF ».

« C'est-à-dire que les mutuelles étaient parties prenantes, même au niveau du contenu. On a des gens, des rédacteurs aux affaires graves par exemple, qui sont venus nous donner des cours sur l'indemnisation du préjudice corporel, des gens de la MACIF qui sont venus nous présenter les conventions, dans le cadre du cours sur toute l'année universitaire (...) Et puis, en plus, je me suis mariée avec quelqu'un de l'ISEUP qui travaillait déjà depuis un an à la MAIF. Donc j'ai postulé en sortant de l'école, naturellement. Et j'ai été prise. D'ailleurs, c'est le seul entretien que j'ai passé, la seule demande d'emploi que j'ai faite et ça fait 18 ans quoi ! »

« Donc j'ai fait un BTS assurances à Niort et on avait, il y a des professionnels qui venaient nous donner des cours, dont des professionnels de la MAIF. Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre. »

« Ben, c'est en fait une amie de lycée, qui travaillait déjà à la MAIF, qui m'a dit qu'il y avait un poste disponible. Et je cherchais du travail à l'époque (...) Oui, elle m'a dit : je suis à la

MAIF, c'est bien. Et puis, bon, je la connaissais. En plus, bon, elle était à la délégation où j'ai postulé. Oh oui, il y avait plusieurs points positifs ».

Opportunité de poste par BAO :

« D'ailleurs je n'aurais même pas dû être prise dans cette boîte, comme quoi des fois la vie est bizarre, que j'ai eu la chance d'avoir le directeur du collège technique, j'étais dans un collège technique à l'époque et... qui avait lui aussi pensé que j'avais du potentiel, il connaissait le correspondant départemental de la MAIF et le correspondant départemental de la MAIF de la délégation départementale de la MAIF lui avait demandé s'il connaissait quelqu'un qui avait un bac. Le directeur qu'on connaissait lui a dit : je t'envoie pas quelqu'un qui a un bac, mais tu vas voir c'est quelqu'un d'intéressant, et j'ai vraiment eu de la chance là-dessus. Là aussi, c'était quelqu'un qui était très à l'écoute ».

« De quelle façon, à l'occasion de la création d'un poste dans le service de Bernard Rebeyrolles à l'époque. J'avais eu connaissance par ouï-dire de la création de ce poste-là, donc j'ai présenté ma candidature spontanée et puis après un ou deux entretiens, j'ai obtenu ce poste-là, voilà (...) et à cet apéro-là il y avait quelqu'un qui travaille à la MAIF et qui me demandait ce que j'avais fait comme formation etc., et qui me dit 'mais je crois qu'il y a un poste qui se crée dans ce domaine-là, dans l'immobilier. »

« Je suis rentré à la MAIF assez bizarrement. Je suis rentré... En fait, moi j'ai fait l'école hôtelière à Parthenay, le lycée professionnel des Grippaux, et puis à l'issue de mon CAP-BEP restauration, je voulais tout arrêter, je voulais arrêter l'école et me lancer dans la vie active. Et moi, c'est mes profs qui m'ont boosté pour que je puisse continuer sur un BP par alternance, parce qu'ils sentaient bien que j'avais besoin de bouger, j'avais besoin de travailler. Donc ils ont trouvé le bon compromis, l'alternance. Et en fait, c'est mon prof de services... C'est mon prof de services qui connaissait donc le chef de cuisine M. Rousse et qui a dit : voilà, j'ai quelqu'un à vous présenter pour éventuellement faire un apprentissage sur deux ans. J'ai passé l'entretien avec M. Warembourg, et puis voilà, effectivement j'ai été pris pour deux ans dans l'immédiat pour effectuer mon BP par alternance ».

Idem catégorie d'avant

Idem catégorie d'avant

« Donc j'ai fait un premier... alors je suis arrivée à la MAIF via donc... une prof que j'avais au lycée ».

« Tout à fait par hasard parce que je cherchais un emploi à un moment où j'étais encore étudiant, mais je me demandais si ça valait la peine de continuer. J'avais un bac+4 mais je voulais avoir un bac+5, et puis je voulais préparer l'examen d'entrée à l'école d'avocat. Et puis en fait je voyais le chômage qui commençait à monter et puis je me disais qu'il fallait peut-être que je trouve un emploi stable, même si je travaillais en dehors de ça pour gagner ma vie et payer mes études, disons. Et du coup j'ai croisé un copain qui était encore étudiant à la fac de droit et qui avait vu une annonce à la fac, dans le hall de la fac, aux termes de laquelle la MAIF recrutait, et il me l'a dit. Et en fait, il fallait se présenter, il fallait envoyer un courrier à la MAIF. Donc je l'ai envoyé et j'ai été... j'ai eu une réponse le surlendemain de mon envoi me convoquant à une épreuve ici le lendemain ou deux jours après. Ça a été très rapide ».

« Euh on m'a appelée, une amie avec qui j'avais fait mon BTS assurances en alternance, m'a appelée parce qu'on recherchait quelqu'un dans une délégation parisienne et j'ai eu un entretien avec le militant, le correspondant départemental et j'ai été prise ».

« Un peu par hasard, après mes études. En fait, c'est mon association. Enfin, après mes études et après mon service militaire. C'est mon association d'anciens élèves de BTS assurance qui m'a contacté en me disant que la MAIF cherchait un employé...Pas loin de chez moi. Donc, voilà, j'ai postulé ».

« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat ».

REMERCIEMENTS

J'espère que les mots qui vont suivre seront à la hauteur du soutien qui m'a été porté tout au long de ce marathon doctoral. Je tiens à remercier toutes celles et ceux qui m'ont accompagnée, soutenue, encouragée et m'ont permis de persévérer, tout au long de ce parcours semé d'embûches.

J'exprime en premier lieu ma profonde reconnaissance envers mon directeur de thèse, le Professeur Jacques Igalens, pour ses conseils, son écoute, sa compréhension et la confiance qu'il m'a toujours manifestée.

J'adresse ensuite mes remerciements à Madame la Professeur Alice Le Flanhec et Monsieur le Professeur Sébastien Point qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de ce travail doctoral. Je remercie également Monsieur le Professeur Karim Mignonac ainsi que Monsieur Philippe Tauvel, responsable de l'engagement sociétal à la MAIF, pour leur participation à ce jury de thèse.

Je tenais également à remercier chaleureusement l'entreprise MAIF qui m'a accueilli en CDD pour ce travail doctoral et qui m'a renouvelé sa confiance en m'embauchant en CDI en Avril 2008. Au sein de cette mutuelle, je tenais tout particulièrement à remercier son Président Directeur Général, Roger Belot, pour sa volonté d'ouvrir les portes de son entreprise à des jeunes en contrat CIFRE ou en contrat en alternance, et de leur offrir ainsi un précieux tremplin vers l'emploi. J'ai également une pensée très émue pour mon « père professionnel », Jean-Pierre Frizzi, qui était à la fois mon responsable et mon directeur industriel de la recherche, qui m'a toujours encouragée, motivée pour cette recherche et qui m'a tant appris professionnellement. Il nous a malheureusement quittés trop tôt, et je ne le remercierai jamais assez pour la confiance qu'il m'a accordée. Je tenais également à remercier très sincèrement Philippe Tauvel pour avoir accepté avec enthousiasme et sérieux de reprendre le flambeau en tant que directeur industriel de cette recherche, malgré des contraintes professionnelles déjà trop chargées...merci Philippe pour les heures, sur ton temps personnel, que tu as acceptées de consacrer à la lecture de mon travail. Je tenais également à remercier chaleureusement Bertrand Oravec, pour la confiance et la chance qu'il a su dès le début me donner, et sans cesse me renouveler. Je tenais aussi à remercier mes

responsables Marc Rigolot et Philippe Tauvel pour m'avoir permis de concilier mon emploi du temps professionnel avec l'avancée de ce travail doctoral, de réaliser ce travail dans d'excellentes conditions matérielles, et pour m'avoir soutenu dans ce projet. Un grand merci également à tous mes collègues au sein de la division coordination et responsabilité sociale de l'entreprise, mais aussi à de nombreux collègues travaillant dans d'autres divisions de notre Direction, mais aussi dans d'autres Direction de la MAIF, pour leur soutien moral et pour tous les échanges professionnels (mais également personnels) si enrichissants qui m'ont permis de prendre de la distance avec les contraintes de ce travail doctoral.

Je souhaitais également remercier tous les salariés, militants, et sociétaires qui m'ont fait confiance et ont accepté de me consacrer leur temps au cours de nos nombreux entretiens. Sans eux, un tel travail n'aurait jamais pu se faire.

Je désire ensuite adresser mes sincères remerciements à Dominique Wolff, enseignant chercheur en économie et gestion, et à Olivier Boned, chercheur en gestion et spécialiste de l'économie sociale, pour leurs conseils, et encouragements incessants tout au long de ce travail ; et pour leur écoute et leur soutien moral dans les moments de doute. Un grand merci aussi à Séverine Augry, Najoua Tahri, et Guillaume Mesmin doctorants également pendant ces années, pour leur écoute et leur amitié et pour tous les moments passés en leur compagnie (physique ou téléphonique). Merci aussi à Alice Garcia pour ses précieux conseils et encouragements.

Un immense merci de cœur à tous mes proches : Mes amis, et en particulier Alice pour son amitié et son soutien pendant ces cinq années, mais aussi David, Virginie, Aurélie, Aurélien, Manu et Justine. Ma famille avec une pensée toute particulière pour ma Tati qui a toujours été à mes côtés, ma tante Fafa pour son aide dans la relecture des chapitres et pour toute son affection, Jean-Yves pour ses encouragements, ses compliments qui m'ont « redonné du souffle » et sa relecture attentive, merci aussi à Nini et aux cousins et cousines. Un grand merci également à ma belle famille, et en particulier à mon beau-père, Jean-Yves, qui compte derrière lui une longue carrière de chercheur en sciences et qui lui-même encadre nombre de doctorants, pour ses encouragements ; à Papi et Mamie pour leur soutien inconditionnel.

Enfin, je souhaitais adresser tout mon amour et ma reconnaissance à ceux qui ont été là à chaque instant. A toi Claire, ma soeur et meilleure amie pour ton amour et ton soutien inconditionnels. A François et à mes neveux adorés pour tous les moments de joie, mais aussi à

ton soutien dans les moments de peine, et à ta patience pour avoir remis en forme tout mon mémoire de recherche A toi Maman pour ta compréhension et ton amour sans limites, ton soutien de chaque instant, et pour les heures que tu as passées à taper ma bibliographie...en anglais...A toi Papa, pour les heures d'échange au téléphone sur la thèse et pour la force et la détermination que tu as su en permanence me transmettre. A toi enfin Jean-Christophe, pour avoir traversé sans avec moi cette épreuve, cette thèse, notre thèse. Merci pour ton amour et ta patience inconditionnels.

Enfin, une pensée chaleureuse et pleine d'amour pour ceux qui nous ont quitté pendant ces cinq années...Crinolin, Mémé, Mamoune, Pépé, Jean-Pierre, Papa, et Papi.

Je voudrais enfin dédier ce travail aux deux hommes de ma vie :

*A toi, Papa, qui nous a quitté si tôt et si brutalement ;
A toi qui aurais tant aimé avoir quelques mois de plus pour tenir
entre tes mains ce travail finalisé,
A toi qui m'a donné la force d'aller jusqu'au bout malgré la
tristesse et les difficultés,
A notre revanche sur les démons de notre passé...*

*A toi Jean-Christophe, qui partage courageusement ma vie,
A tous les précieux instants que je nous ai volés,
A ton infinie patience et à ton soutien sans limite,
A l'amour et la compréhension dont tu as su faire preuve
pendant ces années,
A notre chemin, à notre futur...*

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	3
PARTIE 1 : ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL	3
CHAPITRE 1 : Le « business case » de la RSE	3
Introduction du chapitre 1 :	3
Section 1 : Approche de la notion de RSE	3
1) La RSE, une notion relativement récente en France s’inscrivant dans une tradition de recherches :	3
A. Emergence de la RSE Outre-Atlantique :	3
B. Emergence de la RSE en France :	3
2) Etude du concept de RSE :	3
A. Typologie relative à la nature de la RSE :	3
B. Typologie relative à l’étendue/la visée de la RSE :	3
C. Une conception proposant une intégration des deux typologies : La PSE.....	3
3) Positionnement théorique et épistémologique:	3
A. Détermination du positionnement épistémologique de cette recherche :	3
B. Détermination du positionnement théorique de cette recherche :	3
4) Choix de l’approche de RSE retenue :	3
Section 2 : La RSE, dans quel but ?	3
1) Caractérisation du Business Case de la RSE :	3
2) Premier courant de recherche sur le business case de la RSE : Etude des relations directes PSE-PF :	3
A. Des conclusions variables entre les recherches :	3
B. Les raisons expliquant la variabilité de ces conclusions :	3
C. Des méta-analyses qui concluent à une relation positive modérée entre PSE et PF :	3
3) Une nouvelle façon d’aborder le business case – le choix de notre recherche :	3
4) Etat des lieux des résultats des recherches empiriques attitudinales et comportementales de la RSE:	3
A. Etat des lieux des recherches antérieures sur la partie prenante « salariés » :	3
B. Etat des lieux des recherches antérieures sur la partie prenante « clients » :	3
C. .Retour sur les critiques formulées par Vogel, et positionnement de la recherche :	3
CHAPITRE 2 : La théorie de l’identification organisationnelle – un cadre intégrateur	3
introduction generale du chapitre.....	3
Section 1 : de la theorie de l’identite sociale à la théorie de l’identification organisationnelle	3
1) La théorie de l’identité sociale :	3
2) Une extension de la théorie de l’identité sociale : la théorie de l’identification organisationnelle	3
A. Théorie classique de l’identification organisationnelle :	3
B. Vers une théorie étendue de l’identification organisationnelle :	3
C. Choix du modèle étendu :	3
Section 2 : L’identification organisationnelle : Définitions et frontières du concept	3
1) Panorama des définitions de l’identification organisationnelle :	3
2) Aux frontières de l’identification organisationnelle : Etat des concepts proches	3
A. Internalisation des valeurs et croyances vs IO :	3
B. .Adéquation personne-organisation vs IO :	3
C. Implication organisationnelle vs IO :	3
3) Choix de l’approche retenue:	3

Section 3 : l'identification organisationnelle : quels antecedents, quelles consequences ?-----	3
1) Antécédents de l'identification organisationnelle: -----	3
A. L'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et de l'image externe construite : -----	3
B. Visibilité de l'affiliation à l'organisation :-----	3
C. Alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation :-----	3
D. Tableau récapitulatif des principaux antécédents théoriques et empiriques, organisationnels et individuels de l'identification organisationnelle : -----	3
2) Conséquences de l'identification organisationnelle:-----	3
A. Impacts positifs sur la performance organisationnelle : -----	3
B. Impacts positifs sur l'individu :-----	3
C. Impacts potentiellement négatifs sur la performance organisationnelle :-----	3
D. Impacts potentiellement négatifs sur l'individu :-----	3
Section 4 : une identification possible des parties prenantes externes : apports des approches marketing de l'identification du consommateur a la marque -----	3
1) Possibilité d'identification organisationnelle des parties prenantes externes : Arguments généraux -----	3
2) Apports des conceptions marketing de l'identification du consommateur à la marque : -----	3
3) Antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle du consommateur : -----	3
A. Antécédents de l'identification organisationnelle des consommateurs :-----	3
B. Conséquences de l'identification organisationnelle des consommateurs : -----	3
C. Tableau récapitulatif des antécédents théoriques et empiriques de l'identification organisationnelle du consommateur : -----	3
D. Tableau récapitulatif des conséquences théoriques et empiriques de l'identification organisationnelle du consommateur : -----	3
4) Faire converger les approches RH et marketing de l'identification organisationnelle : Le cas des salariés en contact directs avec les clients :-----	3
A. L'impact de « l'orientation client » des salariés sur la satisfaction des clients, et sur leur perception de la qualité de service :-----	3
B. L'impact de l'identification organisationnelle sur « l'orientation client » des salariés en contact direct (avec les clients) :-----	3
C. L'impact de la perception positive du salarié avec lequel il est en contact direct sur l'identification organisationnelle du client :-----	3
D. Le transfert d'adéquation personne-entreprise entre le salarié en contact direct (avec le client) et le client	3
Conclusion generale du chapitre-----	3
CHAPITRE 3 : Construction des modèles conceptuels pour les parties prenantes « salarié » et « client »-----	3
introduction generale du chapitre-----	3
Section 1 : impact de la demarche de rse sur l'identification organisationnelle des salaries et des clients -----	3
1) Définition des antécédents primaires de l'identification organisationnelle :-----	3
A. Identification organisationnelle et attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP) :-----	3
B. Identification organisationnelle et attractivité de l'image externe construite (IEC) :-----	3
C. Identification organisationnelle et saillance de l'identité :-----	3
2) Définition de la variable explicative retenue : démarche globale de RSE perçue : -----	3
A. Considérer les dimensions pertinentes de la RSE pour le salarié comme pour le client : -----	3
B. Considérer l'importance de la conscience par le client ou le salarié de la démarche de RSE : -----	3
C. Intégrer ces deux dimensions dans le choix de notre variable explicative : « démarche globale de RSE perçue » :-----	3
3) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les antécédents primaires de l'identification organisationnelle :-----	3
A. RSE et attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP) :-----	3
B. RSE et attractivité de l'image externe construite (IEC) :-----	3

C. RSE et saillance de l'identité : -----	3
4) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle : -----	3
A. RSE et identification organisationnelle des salariés et des clients : -----	3
B. RSE et identification ambivalente des salariés et des clients, voire désidentification : -----	3
C. RSE et identification neutre des salariés et des clients : -----	3
5) Formulation des hypothèses de recherche : -----	3
Section 2 : construction de la partie spécifique du modèle conceptuel pour la partie prenante « salariés » -----	3
1) Conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle des salariés : -----	3
A. Identification et implication organisationnelle : -----	3
B. Identification et satisfaction au travail des salariés : -----	3
C. Identification et fidélité des salariés à l'organisation : -----	3
2) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements des salariés : -----	3
A. RSE et attitudes ou évaluations positives de l'organisation par les salariés : -----	3
B. RSE et satisfaction au travail des salariés : -----	3
C. RSE et implication organisationnelle : -----	3
D. RSE et attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels : -----	3
3) Formulation des hypothèses de recherche : -----	3
4) Conceptualisation du lien entre les parties prenantes « clients » et « salariés »: -----	3
Section 3 : construction de la partie spécifique du modèle conceptuel pour la partie prenante « clients » -----	3
1) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « intra rôle » des clients --	3
A. RSE et fidélité du client à l'organisation : -----	3
B. RSE et évaluation et attitude positive du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services :-----	3
C. RSE et intention d'achat des produits de l'entreprise (ou motif de choix de la marque par le client) :-----	3
D. RSE et satisfaction du client :-----	3
E. RSE et « premium price » :-----	3
F. RSE et demandes plus fortes des clients : -----	3
2) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « extra rôle » des clients : 3	
A. Impacts de l'identification organisationnelle sur les comportements « extra rôle » des clients :-----	3
B. Les processus mis en œuvre pour provoquer ces comportements « extra rôle » des clients :-----	3
3) Formulation des hypothèses de recherche :-----	3
Conclusion générale du chapitre-----	3

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL ----- 3

CHAPITRE 4 : Présentation du terrain et méthodologie de recueil et d'analyse des données 3

introduction générale du chapitre-----	3
Section 1 : présentation détaillée du terrain de recherche -----	3
1) Le secteur de l'économie sociale : -----	3
2) Le cas particulier des mutuelles au sein de l'économie sociale :-----	3
3) Cas particulier des mutuelles d'assurance :-----	3
4) Caractéristiques générales de la MAIF, mutuelle d'assurance :-----	3
5) La démarche de RSE de la MAIF : -----	3
6) Choix du modèle opérationnel de RSE : -----	3
7) Caractérisation de la zone de convergence/divergence entre pratiques mutualistes et RSE : -----	3
8) Analyse du contexte d'étude au regard de la problématique de recherche : -----	3
Section 2 : rappel du positionnement épistémologique et conséquences de ce positionnement -----	3
1) Rappel sur le choix du positionnement : positiviste modéré : -----	3
2) Les conséquences de ce positionnement : une double logique hypothético-déductive et inductive : -----	3
Section 3 : justification du choix de l'approche qualitative-----	3
1) Objectifs de l'étude qualitative: -----	3

2) Le choix d'une approche qualitative : -----	3
3) Le choix de l'étude de cas : -----	3
4) Caractérisation du cas étudié: -----	3
Section 4 : le recueil des donnees -----	3
1) Elements généraux du recueil des données : -----	3
2) Le recueil de données primaires par entretiens semi directifs : -----	3
3) Le recueil de données complémentaires : -----	3
4) Le recueil de données secondaires : -----	3
Section 5 : le traitement des donnees -----	3
1) Méthode d'analyse de contenu : -----	3
2) Choix méthodologique : l'analyse thématique des données -----	3
3) Outil d'analyse: QSR N'Vivo 8: -----	3
Section 6 : etude de la validite et de la fiabilite de notre recherche -----	3
1) Définitions générales: -----	3
A. Définition des notions de validité interne et externe : -----	3
B. Définition de la notion de fiabilité : -----	3
C. Les différentes étapes d'évaluation de la validité et de la fiabilité d'une recherche qualitative -----	3
2) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes d'accès au réel : -----	3
3) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes de recueil des données : -----	3
4) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes de traitement des données : -----	3
Conclusion generale du chapitre -----	3
CHAPITRE 5 : Analyse des résultats -----	3
introduction generale du chapitre -----	3
Section 1 : Impact de la demarche globale de rse perçue sur la partie prenante « clients/societaires » -----	3
1) Présentation des caractéristiques de l'échantillon : -----	3
2) Description de la variable explicative empirique : démarche globale de RSE perçue : -----	3
3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des sociétaires à la MAIF : -----	3
4) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des sociétaires : -----	3
5) Typologie agrégée : Motifs de venue et satisfaction des sociétaires par rapport à la démarche globale de RSE : -----	3
6) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des sociétaires : -----	3
7) Vision d'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et les comportements des sociétaires : -----	3
A. Analyse des tableaux de comptabilisation des effets : -----	3
B. Analyse des verbatims par variable à expliquer : -----	3
C. Retour sur les hypothèses théoriques de recherche concernant la partie prenante « clients » et sur leur validation empirique : -----	3
Section 2 : impact de la demarche globale de rse sur la partie prenante « militants » -----	3
1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon : -----	3
2) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des militants à la MAIF : -----	3
A. Analyse du tableau : -----	3
B. Analyse des verbatims : -----	3
3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des militants : -----	3
4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des militants et sur ses conséquences attitudinales et comportementales : -----	3
A. Analyse du tableau : -----	3
B. Analyse des verbatims par variable à expliquer : -----	3
Section 3 : impact de la demarche globale de rse perçue sur la partie prenante « salaries » -----	3
1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon -----	3

2) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des salariés :-----	3
A. Identification des différentes catégories de motifs de venue :-----	3
B. Analyse détaillée du motif de venue « valeurs, aspects mutualistes » :-----	3
C. Analyse détaillée du motif de venue « GRH et qualité des conditions de travail » :-----	3
D. Analyse détaillée du motif de venue « bouche à oreille positif » :-----	3
3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'identification organisationnelle et les autres formes d'identification à la mutuelle :-----	3
A. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue IOP » par les salariés :-----	3
B. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle des salariés » :-----	3
C. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification ambivalente à l'organisation » des salariés (IO/certaines dimensions et Désidentification/d'autres dimensions) :-----	3
D. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « désidentification organisationnelle » des salariés :-----	3
E. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle neutre » (absence d'IO) des salariés :-----	3
F. Rapprochement entre l'attitude d'identification organisationnelle des salariés et le motif de venue (de choix) à la MAIF « pour ses valeurs, pour l'aspect mutualiste » et avec les résultats d'une étude quantitative auprès de l'ensemble des salariés de la MAIF :-----	3
4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des salariés :-----	3
5) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les autres variables attitudeinales et comportementales, médié par l'identification organisationnelle :-----	3
A. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'implication organisationnelle (médié par l'IO):-----	3
B. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attitude de défense de l'organisation face à des critiques (médié par l'IO):-----	3
C. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur le BAO positif et le recrutement de sociétaires parmi les proches (médié par l'IO) :-----	3
D. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la fidélité des salariés à l'organisation (médié par l'IO) :-----	3
E. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur d'autres comportements de soutien à la performance économique de l'organisation (médié par l'IO):-----	3
6) Retour sur les hypothèses théoriques de recherche pour la partie prenante « salariés » :-----	3
Conclusion generale du chapitre-----	3

**CONCLUSION GENERALE, APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE, ET
IMPLICATIONS MANAGERIALES----- 3**

Section 1 : apports de la recherche-----	3
Section 2 : implications manageriales-----	3
Section 3 : limites et voies de recherche-----	3

BIBLIOGRAPHIE----- 3

<u>LISTE DES TABLEAUX</u>

Tableau 1 : Présentation des questions et objectifs de chaque chapitre -----	p13
Tableau 2 (Wacheux & Rojot, 1996): Les épistémologies possibles en recherche-----	p45
Tableau 3 : Conséquences et modérateurs de la RSE pour la PP « salariés » (recherches académiques uniquement) -----	p84
Tableau 4 : Conséquences et modérateurs de la RSE pour la PP « client » (recherches académiques uniquement) -----	p85
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des définitions de l'identification -----	p113
Tableau 6 : Tableau récapitulatif des antécédents de l'identification organisationnelle-----	p137
Tableau 7 : Tableau récapitulatif des antécédents de l'identification organisationnelle du consommateur -----	p165
Tableau 8 : Tableau récapitulatif des conséquences de l'identification organisationnelle du consommateur -----	p167
Tableau 9 : Caractéristiques du secteur de l'économie sociale -----	p285
Tableaux 10 : Caractéristiques de l'échantillon des salariés -----	p389
Tableaux 11 : Caractéristiques de l'échantillon des sociétaires -----	p392
Tableaux 12 : Caractéristiques de l'échantillon des militants -----	p395
Tableaux 13 : Phases et contenu du guide d'entretien -----	p399
Tableaux 14 : Tableau récapitulatif des biais de Campbell & Stanley (1966) -----	p419
Tableaux 15 : Caractéristiques des sociétaires de l'échantillon -----	p453
Tableau 16 : Comparaison des trois cadres : empirique, opérationnel et théorique -----	p463
Tableau 17 : Tableau récapitulatif de l'ensemble des dimensions et sous-dimensions perçues et souhaitées par l'ensemble des sociétaires de notre échantillon -----	p467
Tableau 18 : Motifs de venue des sociétaires à la MAIF -----	p472
Tableau 19 : Attitudes des sociétaires par rapport à la comparaison des tarifs avant de venir ou de choisir la MAIF -----	p479
Tableau 20 : Analyse par grandes masses de la nature des facteurs de satisfaction -----	p482
Tableau 21 : Nature des facteurs d'insatisfaction par grandes masses -----	p491
Tableau 22 : Analyse des caractéristiques des sociétaires présentant des facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE (uniquement dans sa dimension « pratiques mutualistes ») -----	p492
Tableau 23 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « impact forts de la démarche de RSE sur les sociétaires » -----	p504

Tableau 24 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « impact modéré de la démarche de RSE sur les sociétaires » -----	p505
Tableau 25 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « impact faible de la démarche de RSE sur les sociétaires » -----	p509
Tableau 26 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « absence d'identification à l'organisation » -----	p514
Tableau 27 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « identification partielle à l'organisation » -----	p521
Tableau 28 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « identification complète à l'organisation » -----	p532
Tableau 29 : Croisement entre la première typologie agrégée (impacts RSE sur motifs de venue, satisfaction) et la seconde typologie (impacts RSE sur identification organisationnelle) -----	p549
Tableau 30 : Impacts de l'ensemble des dimensions de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire interrogé -----	p557
Tableau 31 : Impacts comparés de chaque dimension de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer -----	p567
Tableau 32 : Tableau de validation des hypothèses théoriques par rapport aux résultats empiriques de cette recherche pour la partie prenante « sociétaires » -----	p632
Tableaux 33 : Caractéristiques des militants de l'échantillon -----	p633
Tableau 34 : Motifs de venue des militants -----	p635
Tableau 35 : Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer -----	p665
Tableau 36 : Occurrences de citations des pronoms marqueurs du sentiment d'appartenance des militants -----	p678
Tableau 37 : Tableau de validation des hypothèses théoriques par rapport aux résultats empiriques de cette recherche pour la partie prenante « militants » -----	p709
Tableaux 38 : Caractéristiques des salariés de l'échantillon -----	p724
Tableau 39 : Analyse des caractéristiques des salariés en partie venus pour le motif « valeurs, aspects mutualistes » -----	p729
Tableau 40 : Analyse des caractéristiques des salariés en partie venus pour le motif « GRH et qualité des conditions de travail » -----	p739
Tableau 41 : Analyse des caractéristiques des salariés en partie venus par « bouche à oreille positif » -----	p745
Tableau 42 : Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'IO et les autres formes d'identification à la mutuelle -----	p754

Tableau 43: Caractéristiques des salariés en situation d'identification complète à l'organisation ----	
-----	p768
Tableau 44: Caractéristiques des salariés en situation d'identification partielle à l'organisation ----	
-----	p770
Tableau 45: Identification des différentes catégories de salariés en situation d'IO ambivalente ----	
-----	p808
Tableau 46: Tableau récapitulatif des dimensions source d'IO et de désidentification des salariés --	
-----	p839
Tableau 47 : Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer pour la partie prenante « salariés » -----	p884
Tableau 48 : Tableau de validation des hypothèses théoriques par rapport aux résultats empiriques de cette recherche pour la partie prenante « salariés » -----	p922

<u>LISTE DES FIGURES</u>

Figure 1 : Présentation graphique du plan de la thèse-----	p11
Figure 2 : Typologie de Gond (2006) : Cadre d'analyse épistémologique de la PSE-----	p43
Figure 3 : Schématisation du Processus d'identification (extrait de la thèse d'Alice Garcia, 2009) -- -----	p101
Figure 4 : Impact de l'orientation client du salarié sur les comportements des clients -----	p170
Figure 5: Impact d'identification organisationnelle du salarié sur son orientation client -----	p172
Figure 6: Impact de la perception positive du salarié par le client sur son identification organisationnelle -----	p174
Figure 7: Impact de l'orientation client du salarié sur l'identification organisationnelle du client -- -----	p175
Figure 8: Impact de l'identification organisationnelle du salarié sur l'identification organisationnelle du client -----	p175
Figure 9: Transfert d'adéquation personne-organisation entre salarié et client -----	p178
Figure 10 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise (adapté à partir des travaux de Bliemel et Eggert, 1998) extrait de la thèse d'Isabelle Galois (2006) -----	p233
Figure 11 : Représentation graphique du modèle conceptuel pour la partie prenante « salariés » -- -----	p250
Figure 12 : Représentation graphique du modèle conceptuel pour la partie prenante « clients » de l'organisation -----	p277
Figure 13 : Schéma descriptif du mode de gouvernance de la MAIF -----	p298
Figure 14 : Caractérisation graphique des zones de convergence/non convergence entre la mise en application des principes mutualistes et de la démarche RSE -----	p348
Figure 15 : Synthèse : Typologie graphique des motifs de venue des sociétaires à la MAIF ----- -----	p478
Figure 16 : Schéma récapitulatif des motifs de venue, facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires -----	p502
Figure 17 : Matrice conditionnelle des liens entre les variables RSE, attractivité IOP, IO, motifs de venue, satisfaction, insatisfaction ou attentes supérieures -----	p553
Figure 18 : Matrice conditionnelle des effets de la démarche globale de RSE -----	p565
Figure 19 : Liens entre démarche globale de RSE perçue, attractivité de l'IOP et de l'IEC, et identification organisationnelle -----	p764
Figure 19bis : Vision d'ensemble des liens entre démarche globale de RSE perçue, attractivité de l'IOP et de l'IEC, et identification organisationnelle -----	p772

Figures 20 a et b : Processus de transformation de l'IO en IO ambivalente et conséquences en termes de performance -----p844

Figure 21 : Représentation des processus de transfert d'identification organisationnelle entre les 3 catégories de parties prenantes et leurs impacts sur la performance économique -----p916

INTRODUCTION GENERALE

Cette thèse s'inscrit dans le cadre d'un contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation à la Recherche en Entreprise) né d'une rencontre avec une entreprise : la MAIF, et de l'identification d'un centre d'intérêt commun : la RSE. En effet, cette mutuelle appartenant au « tiers secteur » de l'économie sociale, a mis en place depuis 2002 une démarche de RSE en engageant notamment, début 2003 un Bilan Sociétal© afin d'évaluer les pratiques existantes perçues par les diverses parties prenantes en matière de RSE ainsi que l'ensemble des axes d'amélioration et de formalisation de cette démarche:

« En Mars 2003, j'ai donné le coup d'envoi de la démarche Bilan Sociétal© du groupe MAIF, convaincu de sa capacité à renforcer et à valoriser l'approche sociétale de notre mutuelle dans son métier d'assureur de l'économie sociale, en interne et en externe »

Roger BELOT, Président de la MAIF

Ce Bilan Sociétal© sera suivi de la formalisation d'une démarche de RSE dont la première matérialisation sera la création d'une structure dédiée à son pilotage au sein de la mutuelle (fin 2004). Plusieurs rencontres au printemps 2006 avec les responsables de la MAIF nous permettront de déterminer avec la MAIF un axe de recherche, au sein du thème central de la RSE, qui soit à la fois pertinent par rapport aux besoins de l'entreprise, et par rapport à ceux de la recherche en sciences de gestion sur ce domaine. Un premier axe est ainsi déterminé : **Comprendre comment se nouent les relations entre la mutuelles et ses parties prenantes à travers la mise en œuvre d'une démarche de RSE ?** En effet, la gouvernance particulière de la mutuelle basée sur un principe de démocratie amenant des clients (appelés sociétaires) élus par leurs pairs à les représenter à l'assemblée générale et au conseil d'administration l'amène à s'interroger plus fondamentalement sur le rôle de la démarche de RSE dans l'échange qui se produit entre l'entreprise et ses principales parties prenantes primaires (Clarkson, 1995): salariés, militants, et sociétaires (clients).

De plus, le marché sur lequel évolue la mutuelle depuis 1934 présente de nombreux bouleversements : l'avènement des « banquassureurs » et l'introduction de nouveaux acteurs sur le

marché de l'assurance expliquent la situation actuelle de la mutuelle qui développe ses activités au sein d'un secteur en proie à une concurrence de plus en plus importante. S'ensuit une surenchère publicitaire et un « combat » sur le terrain des offres en matière de prix et de réductions de cotisation souvent assorties d'une baisse de la qualité de couverture des contrats et d'une segmentation plus forte de ces derniers.

Le contexte économique actuel de crise du pouvoir d'achat et la montée des valeurs de l'individualisme dans la société remettent également en cause le principe mutualiste de solidarité entre les clients : En effet, dans la mesure où la solidarité dépend largement de la volonté des individus, elle s'avère être particulièrement sensible aux évolutions de la société. Un des dangers est par conséquent « l'émiettement des aires de solidarité » partagées par des individus qui préfèrent « obtenir une gestion au plus juste de leurs intérêts » (Gazier, 2001, p249). Pour Olivier Boned (2005), ces nouvelles attentes illustrent le passage d'une société fondée sur les théories solidaristes qui se concrétisent dans l'Etat providence (Ewald, 1986 dans Boned, 2005) à une « théorie individualiste de la société conforme au credo libéral du siècle passé » (Merrien, 2001, p252 ; Freedon, 1994, dans Boned, 2005).

Cependant, ce contexte de société se double d'une autre réalité : La récente crise financière de 2008 et les scandales financiers ou éthiques d'entreprises multinationales comme Enron, Worldcom ou encore Nike, Shell ou Total ont provoqué une remise en question de la capacité du système libéral à assurer le bien-être des individus et de l'environnement, et un constat des dérives de la mondialisation; cet état de fait génère donc une méfiance croissante des citoyens vis-à-vis de ce système, pouvant permettre de se demander si ces derniers ne vont pas chercher à retourner vers des valeurs de solidarité, de partage ou de respect, dans leurs comportements quotidiens, comme dans leurs achats et choix d'investissements ou de lieux de travail. De plus, les citoyens évoluent dans un contexte médiatisant fortement les notions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, notions fortement orientées vers les valeurs de solidarité intra et inter générationnelle, de respect et de protection de l'environnement, et appelant à un développement mondial alternatif en dénonçant les dérives de la mondialisation: Successions de sommets et de rapports internationaux sur ce sujet (ex : Rapport de l'Union Internationale pour la conservation de la nature en 1951, rapport « Halte à la croissance » par le Club de Rome en 1970 ou encore rapport « Bruntland » donnant naissance à la première définition institutionnelle de la notion de développement durable ; sommet de la Terre à Rio en 1992, jusqu'au dernier sommet en date, celui de Copenhague en 2010). Au niveau Européen, peut-être notamment cité le Livre Vert de la RSE réalisé par la Commission Européenne en 2001 visant à « promouvoir un cadre européen

pour la responsabilité sociale des entreprises » dans laquelle la RSE est définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Ce livre vert a donné le coup d'envoi de la RSE en Europe dans les pratiques des entreprises et a ainsi joué un rôle fondamental dans son institutionnalisation. La loi NRE en 2001 en France, obligeant les entreprises françaises cotées à produire un rapport annuel sur l'état d'avancement de leur démarche de RSE, est également un vecteur réglementaire qui a cimenté l'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises françaises. Les récents « Grenelle de l'environnement » 1 et 2 en 2008 puis 2010 poursuivent cette recherche d'enracinement des fondamentaux du développement durable dans les lois et régulations françaises. La forte médiatisation qui accompagne ces rapports, sommets, et processus réglementaires, ainsi que les fréquents reportages télévisuels et articles qui vulgarisent ces nécessités de préserver l'environnement, d'établir la justice sociale ainsi qu'un développement humain au sein des pays en voie de développement comme au sein des pays dits « développés », ont également un impact sur l'attention croissante des citoyens à ces valeurs et sujets. Cette forte médiatisation et l'intérêt croissant de la population pour ces sujets ont été accompagnés de la multiplication des messages publicitaires mettant en valeur l'implication des entreprises dans le bien-être social ou dans la protection de l'environnement (Michel et Touzet, 2007 dans thèse S Bernard, 2009). Auparavant, ces messages étaient l'apanage de quelques entreprises engagées et militantes, telles Patagonia, the Body Shop, ou Ben & Jerry's (Belot, 2002, dans S Bernard, 2009) mais face à cette demande croissante de sens, et même de morale, de la part du citoyen (Klein, 2000; Belot, 2002, dans S Bernard 2009), les entreprises vont répondre en s'affirmant plus « citoyennes », plus « responsables ». Elles incluent dans leur discours des préoccupations sociales et/ou environnementales en affirmant que le profit n'est pas leur seul objectif, rivalisant ainsi d'arguments « durables » en communication.

Dans ce contexte de marché et de société se pose alors **la question centrale de l'identité de la mutuelle**. Comment la RSE peut-elle répondre à cette question de l'affirmation de l'identité de la mutuelle au sein de ce contexte concurrentiel et de société ? La démarche de RSE utilisée comme argument commercial par la plupart de ses concurrents est-elle une opportunité d'affirmation de l'identité de la mutuelle ou, au contraire, représente t-elle un risque de banalisation de cette identité mutualiste historique?

Si les spécificités intrinsèques des entreprises appartenant au secteur de l'économie sociale les placent d'emblée comme des acteurs déjà engagés sur la voie de la RSE (Jeantet, 2003 ; Commission Européenne, 2002 ; Intergroupe Parlementaire de l'économie sociale, Mai 2004), les

particularités de ces modèles d'entreprises sont aujourd'hui peu connues du grand public. Tout un chacun connaît le terme de mutuelle ou de coopérative, mais associe-t-il vraiment à ce terme une définition de ces formes d'entrepreneuriat, ainsi que les spécificités réelles de leur fonctionnement et de leur mode de gouvernance ? Quand on observe aujourd'hui la place que prend le développement des spécificités entrepreneuriales de ce secteur dans l'enseignement prodigué aussi bien dans les filières économiques au lycée que dans les filières de l'enseignement supérieur, force est de constater sa place très limitée et réservée à certaines filières spécialisées dans l'économie sociale. Le premier constat est donc celui d'une relative ignorance des citoyens sur ce qui constitue les réelles différences des modèles d'entrepreneuriat des entreprises appartenant au secteur de l'économie sociale.

De plus, l'évolution controversée d'un certain nombre d'acteurs de ce secteur vers un modèle plus capitaliste (constitution de holding SA cotées en bourse – ex : Crédit Agricole -, pratiques de gouvernance s'écartant fortement des principes fondateurs initiaux, recherche agressive et primaire du profit, utilisation de messages et de pratiques commerciaux identiques à ceux de leurs concurrents capitalistes – ex : MAAF -) tend à banaliser le modèle d'entreprise de l'économie sociale aux yeux des citoyens conscients de ses réelles spécificités et principes fondateurs.

Face à ces deux constats, il est donc légitime de s'interroger sur la place que pourrait tenir la Responsabilité Sociale de l'entreprise (notée RSE dans ce travail) dans la mise en exergue des spécificités de gestion des modèles mutualistes ou coopératifs par exemple. La RSE pourrait être considérée comme une opportunité pour porter auprès du grand public ces spécificités et apporter les preuves de ces différences : elle pourrait être un cadre intégrateur connu du grand public (la communication intense sur le développement durable (noté DD dans ce travail) et la RSE, de la part des entreprises comme des pouvoirs publics et des médias en fait aujourd'hui un sujet d'actualité connu du plus grand nombre) dans lequel seront replacées les particularités des entreprises de ce secteur (principes, valeurs, mais également actions mises en œuvre). Il peut s'agir concrètement d'utiliser ce que certains qualifient « d'effet de mode » de la RSE pour démontrer que certaines entreprises de ce secteur « font aussi de la RSE », mais différemment, de façon peut-être plus authentique, depuis plus longtemps et avec des objectifs moins mercantilistes (volonté réelle d'apporter un bénéfice à la société ou aux parties prenantes). Le choix des entreprises de l'économie sociale peut donc être de se positionner clairement sur le champ de la RSE et d'utiliser ce vocable pour se faire connaître, mais en profitant de cette opportunité pour porter un message

différent de ses consoeurs capitalistes : celui des particularités de son modèle social et économique (dimensions sociales et économiques de la RSE) ce qui permettra aux entreprises de ce secteur :

- De faire connaître les spécificités du modèle mutualiste ou coopératif en utilisant un terme connu de tous.
- De prouver l'authenticité des motifs de ces entreprises à s'engager dans la RSE, permettant ainsi de convaincre un certain nombre de citoyens devenus sceptiques par rapport à cette notion à cause de l'utilisation abusive par les entreprises capitalistes de la notion de DD.

Enfin, la RSE peut également être un cadre intégrateur permettant de mettre en application de façon plus concrète et visible, par l'ensemble des parties prenantes internes et externes, les principes et valeurs prônés par le système mutualiste de la MAIF. Elle peut ainsi permettre une formalisation des pratiques et une généralisation de ces dernières dans les directions métier de l'organisation, permettant d'étendre le cadre d'application essentiellement politique de la mise en œuvre des principes mutualistes.

La RSE semble donc, à ces titres, pouvoir permettre de répondre à la question de l'affirmation de l'identité de la mutuelle dans ce contexte fortement concurrentiel. De plus, ce renforcement de la concurrence introduit l'impérative nécessité d'optimiser l'efficacité des activités, notion jusqu'alors peu posée, ou de façon moins centrale, par le modèle mutualiste (cf principe de non-lucrativité). **Comment la RSE peut-elle permettre à la fois de nouer des relations avec les parties prenantes, de réaffirmer l'identité de la mutuelle, tout en lui permettant d'être plus efficace économiquement pour faire face à une concurrence de plus en plus importante ?** Telle est la question qui a émergé des rencontres avec la MAIF concernant l'objectif du présent travail de recherche.

Cette question nous amène donc à positionner d'emblée notre travail dans le cadre de la recherche des impacts économiques de la mise en œuvre par l'organisation d'une démarche de RSE. Notre approche de la RSE sera donc instrumentale et s'inscrira dans le cadre théorique fonctionnaliste du « business case » de la RSE. Ce dernier a fait l'objet d'une très forte mobilisation tant académique que managériale. En effet, réussir à démontrer qu'il existe une relation statistique positive entre performance sociétale (RSE) et performance financière de l'organisation permettrait de résoudre l'interminable controverse entre les tenants de la RSE et ses opposants radicaux (au rang desquels figurent Levitt (1958) ou Friedman (1962), dans Gond, 2006) (Gond, 2006).

Le « business case » de la RSE cherche donc à répondre à la question suivante : L'entreprise qui fait des efforts, met en œuvre des bonnes pratiques et communique correctement à propos de sa responsabilité sociétale obtient-elle de bons résultats ? Dans le livre Vert consacré à ce sujet, la Commission Européenne (2001) l'affirme sans réserve. De même, tout ouvrage de management de la RSE s'appuie sur ce business case de la RSE en montrant des exemples d'entreprises qui ont mis en place des actions en matière de RSE et en ont tiré des bénéfices financiers : « the cause for success – 10 companies that have put profit second and come in first » ou encore « the sustainability advantage – several business case benefits of a triple bottom line », ou encore « Walking the talk – the business case for sustainable development » etc... Le business case de la RSE est également répandu dans les ouvrages académiques : « Companies with a conscience » de Sandra Waddock « décrit douze entreprises dont les expériences prouvent que « prendre soin du capitalisme...n'est pas seulement décent, mais est aussi profitable » (dans Vogel, 2005). Stuard Hart (Hart S & Ahuja G, 1996, dans Vogel, 2005), conclue également que « la responsabilité de s'assurer d'un monde durable repose largement sur les épaules des entreprises mondiales » et « qu'au final, il est sensé d'un point de vue business pour les entreprises de poursuivre des stratégies en faveur d'un monde durable ». Enfin, le business case de la RSE est largement accepté par les acteurs du monde de l'entreprise : Selon une étude réalisée en 2002 par PricewaterhouseCoopers, « 70% des directeurs généraux pensent que la RSE est vitale pour la profitabilité de leur entreprise » (dans Vogel 2005). Une autre étude rapporte que 91% des PDG pensent que le management de la RSE est créateur de valeur pour les actionnaires (dans Vogel 2005).

Cependant, malgré l'abondance des travaux académiques qui lui ont été consacrés, le lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et sa performance économique n'a jamais été clairement mis en évidence (Gond, 2001, 2006). Depuis plus de trente ans, les travaux se succèdent pour analyser le lien direct entre la performance sociétale et la performance financière sans qu'aucune conclusion stable, fondée théoriquement et non ambiguë ne se dégage vraiment du corpus de recherche progressivement accumulé (Allouche & Laroche, 2005 ; Gond, 2001 ; Margolis & Walsh, 2001, 2003 ; Rowley & Berman, 2000, dans Gond, 2006), suscitant ainsi des controverses de nature théorique, statistique ou empirique (ex : qualité des mesures de PSE retenues) (Gond, 2006). En effet, de nombreuses recherches ont étudié le lien direct entre performance sociétale et performance financière, mais leurs résultats sont controversés. Tandis que certaines études montrent une relation négative entre ces concepts (ex : Vance, 1975, dans Gond, 2006), d'autres mettent en évidence une relation positive (ex : Abbott et Monsen, 1979 ; Bragdon et Marlin, 1972 ; Graves et Waddock, 1994 ; Spencer et Taylor, 1987, dans Gond, 2006) et

d'autres ne montrent enfin aucune relation significative (ex : Aupperle et al, 1985 ; Davidson et Worrell, 1990 ; McGuire et al, 1988, dans Gond, 2006). Récemment, quelques méta-analyses concluent à un lien positif modéré entre la performance sociétale (PSE) et la performance financière mais ces résultats ne semblent pas de nature à répondre aux questions des détracteurs de la RSE (Allouche & Laroche, 2005 ; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003 ; Margolis & al, 2007, dans Gond, 2006). Ces méta-analyses permettent d'évaluer plus précisément la nature de la corrélation entre performance sociétale et performance financière ; ces techniques permettent de considérer l'ensemble des populations d'entreprises évaluées dans toutes les études et d'inférer à partir des corrélations observées dans chaque cas des résultats beaucoup plus significatifs et généraux (Orlitzky et al, 2003, dans Gond, 2006). Ces études montrent qu'à un niveau global, les corrélations observées entre performance sociétale et performance financière sont relativement importantes (de l'ordre de 16%), mais que l'hétérogénéité des résultats est très forte (voir Allouche et Laroche, 2005, dans Gond, 2006) : les corrélations observées ne capturent selon les études qu'entre 20 et 24% de la variance ce qui signifie qu'environ 80% de la variance entre les études reste attribuable à des facteurs tels que des variables médiatrices et modératrices qui ne sont pas explicitement prises en compte par la méta-analyse (Gond, 2006). A ce stade il peut donc être possible de conclure que la relation entre performance sociétale et financière est faible mais positive, sans que l'on sache très exactement à quels facteurs attribuer cette interaction.

Face à ces problématiques, la question de l'ouverture de la « boîte noire » (Gond, 2001) qui relie la RSE à ses effets attendus se révèle être un nouvel axe de recherche pertinent pour étudier sous un autre angle les liens entre performance sociétale et performance économique finale. La question n'est plus alors de savoir si la RSE est source directe de performance financière, mais plutôt de chercher quels sont les déterminants qui peuvent expliquer ou modérer la transformation de la RSE en performance économique. Cette vision postule que l'interaction entre les deux concepts n'est pas directe mais plutôt médiatisée, voire modérée par des facteurs intermédiaires, ce qui explique que la réponse à la question initiale du lien RSE-PF ne soit pas dichotomique, mais plutôt relative et dépendante de différents facteurs. Ainsi, les tendances actuelles de recherches académiques sur le « nouveau business case » de la RSE vont dans le sens d'une descente au sein des mécanismes internes produits par la RSE, en considérant de façon séparée puis comparée chaque catégorie de partie prenante de l'entreprise afin de comprendre finement quels sont les mécanismes en cause dans l'étude des effets d'une démarche de RSE sur ses parties prenantes, et donc, de façon ultime sur sa performance économique, qui dépend directement des comportements de ses parties prenantes.

L'analyse de la relation entre les performance sociétales (PSE) et financières (PF) passe donc par une recherche de la séquence d'évènements qui se produisent entre la mise en place par une entreprise d'actions de RSE et la réponse propre d'une catégorie de Partie Prenantes – notées PP dans ce travail - (Schuler & Cording, 2006). En effet, une des explications possibles de cette controverse autour de la signification de la relation PSE-PF peut résider dans la différence entre les catégories de PP qui ne réagissent pas toutes de la même façon à une initiative sociétale (Fromman, 1997 ; Schuler & Cording, 2006) car elles possèdent des perceptions, attentes, expériences et évaluations de la PSE différentes (Woods & Jones, 1995). Ainsi, il paraît pertinent de rechercher les impacts spécifiques des initiatives de RSE pour chaque catégorie de PP, en regardant tout particulièrement la façon dont ces initiatives affectent leurs attitudes et comportements propres envers l'entreprise. Cette recherche sera donc nourrie et éclairée à la lumière de la théorie des parties prenantes (PP) (Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995). Une approche comportementale et attitudinale des impacts de la RSE déclinée par catégorie de parties prenantes d'une même organisation semble donc intéressante à mobiliser pour évaluer les effets de la démarche de RSE sur la performance économique de l'entreprise.

La théorie des PP et la démarche d'écoute et de dialogue qu'elle implique fournit un premier argument théorique pour soutenir la relation entre des initiatives ou une politique de RSE mise en place par une entreprise et la performance globale de cette dernière (Maignan & Ferrell, 1999). En mettant en place un dialogue avec les différentes catégories de PP et en écoutant leurs perceptions et attentes, les entreprises font connaître à leurs PP leurs actions en faveur de la RSE (information, action sur la conscience des PP des activités de RSE de l'entreprise) et obtiennent aussi leur soutien (en répondant à leurs attentes, en nouant une relation basée sur la transparence et la confiance...), ce qui, en retour, peut se traduire par des comportements allant dans le sens d'une meilleure performance économique. A ce titre, Jones (1995), avance que si les entreprises contractent (à travers leurs managers) avec leurs PP sur la base d'une confiance mutuelle et d'une coopération, elles auront un avantage compétitif sur les entreprises qui ne le font pas. Cependant, les théoriciens instrumentaux de la théorie des PP s'en tiennent à ce postulat et ne cherchent pas à explorer les liens spécifiques entre la cause (management des PP) et les effets (performance de l'entreprise) (Donaldson & Preston, 1995).

A ce titre, notre recherche postule que la théorie de l'identification organisationnelle (Bergami & Bagozzi, 2000 ; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) permet de dessiner un des chemins par lequel les causes peuvent se transformer en effets. Même si cette théorie est initialement destinée à expliquer le comportement d'identification dans le cadre d'une

appartenance formelle de la personne à l'organisation (ex : salariés), plusieurs auteurs proposent qu'une telle relation peut se produire même en l'absence d'appartenance formelle de la personne à l'organisation (Pratt, 1998 ; Scott & Lane, 2000). La RSE perçue par les PP pourrait en effet permettre de renforcer l'identité perçue d'une entreprise, nouvelle identité qui donnerait ainsi la possibilité de répondre aux besoins identitaires d'auto-continuité, d'auto-distinction, et d'auto-prestige de la PP, rendant ainsi plus attractive l'identité de l'entreprise aux yeux des PP. Cependant, toute identité attractive ne se concrétise pas systématiquement en une démarche active et mobilisatrice d'identification de la PP à l'entreprise, compte tenu des « risques » pris par la personne lorsqu'elle s'identifie (Bhattacharya & Sen, 2003). Une excellente connaissance de l'identité mais aussi et surtout une confiance en l'authenticité de cette identité est nécessaire pour faciliter cette démarche d'identification de la PP (Bhattacharya & Sen, 2003). Une imbrication forte de la PP au sein des plissements de l'organisation est donc nécessaire pour que cette dernière se sente plus « insider » qu'« outsider » (pour les catégories de PP externes) ou en confiance avec l'identité (pour les PP internes). La démarche de dialogue et d'écoute avec les PP prônée par la théorie des PP prend donc ici tout son sens et permet de répondre à ce besoin d'imbrication, d'implication des PP au sein des plissements de l'organisation. La théorie de l'identification organisationnelle semble donc adaptée pour déterminer les variables attitudinales et comportementales qui lient la RSE à ses effets sur les parties prenantes. La capacité de différentes catégories de parties prenantes à pouvoir s'identifier à l'organisation en fait une théorie « pivot » permettant d'étudier ses impacts sur les salariés, mais aussi sur les clients ou sur les militants de l'organisation, autres parties prenantes primaires de cette dernière. Nous pourrions ainsi comprendre comment se nouent les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes dans le cadre d'une mise en œuvre par cette dernière d'une démarche de RSE.

A l'aune de l'ensemble de ces éléments, notre problématique de recherche est donc la suivante :

Quels sont les impacts de la démarche de RSE mise en œuvre par une entreprise sur les attitudes et comportements de ses parties prenantes primaires, source de performance économique pour cette dernière ?

Le cas d'une entreprise de l'économie sociale, la MAIF, et de plusieurs catégories de parties prenantes primaires de cette mutuelle : ses salariés, militants, et sociétaires (clients), à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle.

Les objectifs de notre recherche sont donc les suivants :

- Identifier les principaux courants théoriques de définition de la RSE et l'histoire de sa construction afin de déterminer la conception de la RSE adaptée à notre thématique et contexte empirique de recherche (chapitre 1).
- Positionner notre recherche dans le corpus des théories de la RSE en vue de déterminer notre positionnement épistémologique et notre étude du « business case » de la RSE (chapitre 1).
- Etudier plus précisément les recherches antérieures intégrées dans le « business case » de la RSE en évaluant les limites de ces recherches et les opportunités de nouvelles recherches dans ce champ théorique. Faire un état des lieux des travaux antérieurs sur les impacts de la RSE sur les attitudes et comportements des différentes catégories de parties prenantes afin de positionner notre recherche par rapport à ce corpus théorique et empirique (chapitre 1).
- Présenter la théorie de l'identification organisationnelle et ses origines dans la théorie de l'identification sociale afin de déterminer la conception retenue de cette théorie ainsi que la définition du concept d'identification organisationnelle que nous retiendrons dans cette recherche (chapitre 2).
- Faire l'état des travaux théoriques et empiriques sur les antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle des salariés, puis des clients (chapitre 2).
- Présenter les apports de la discipline du marketing à une extension de la théorie de l'identification organisationnelle vis-à-vis des clients ou d'autres parties prenantes externes à l'organisation. Identifier le lien conceptuel pouvant exister entre les parties prenantes « client » et « salarié » à travers l'étude du transfert possible d'identification organisationnelle (chapitre 2).
- Construire les modèles conceptuels liant la démarche de RSE aux comportements et attitudes des parties prenantes « client » et « salarié » avec une médiation par la notion d'identification organisationnelle, sur la base des recherches théoriques et empiriques existantes présentées dans les chapitres 1 et 2 (chapitre 3).
- Présenter de façon détaillée le terrain de recherche dans le cadre d'une thèse sous convention CIFRE : présentation du secteur de l'économie sociale, de la mutualité et de la MAIF, présentation de la démarche RSE menée par la MAIF mise en perspective par rapport à la démarche mutualiste historique de cette entreprise ; présentation des enjeux managériaux de notre recherche pour cette entreprise (chapitre 4).
- Expliciter et justifier notre méthodologie retenue dans le cadre de cette recherche et le recours à une stratégie d'accès au réel qualitative. Présenter les caractéristiques de notre

échantillon de recherche, et des outils utilisés pour mener et analyser nos entretiens semi-directifs (chapitre 4).

- Analyser et présenter les résultats de notre recherche qualitative, complété par des données secondaires collectées au sein du terrain de recherche ; identifier les pistes d'actions managériales pour l'entreprise par rapport aux résultats mis en évidence (chapitre 5).

Notre recherche s'inscrit dans un triple contexte favorable à l'étude de cette problématique du « nouveau business case » de la RSE à travers l'étude approfondie des variables comportementales et attitudinales médiatrices et modératrices entre la performance sociétale et la performance économique finale de l'entreprise :

- Un contexte empirique favorable à travers un questionnaire sur les impacts économiques de la démarche globale de RSE dans un contexte de forte concurrence et d'évolution de la société. Un questionnaire sur l'apport de la démarche RSE sur la réaffirmation de l'identité de l'organisation auprès de ses parties prenantes primaires, dans la construction notamment du lien qu'elle permet de nouer avec ces acteurs.
- Un contexte théorique favorable présentant un nombre très important de travaux antérieurs sur le « business case » de la RSE et montrant des limites nécessitant de penser différemment ce « business case », ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de recherches.
- Un contexte académique favorable à l'étude de ce thème de recherche puisque plusieurs travaux sur ce thème du « nouveau business case » de la RSE ont été ou sont actuellement menés dans le laboratoire de recherche CRM auquel nous appartenons : Jean-Pascal Gond, Najoua Tahri, Caroline Tillou ont notamment travaillé ou travaillent actuellement sur ces différents impacts attitudinaux et comportementaux de la RSE. Notre travail de recherche s'inscrit donc dans la lignée de ces différents travaux et s'appuie sur ces derniers afin de faire évoluer la connaissance sur ce thème.

Figure 1 : Présentation graphique du plan de la thèse :

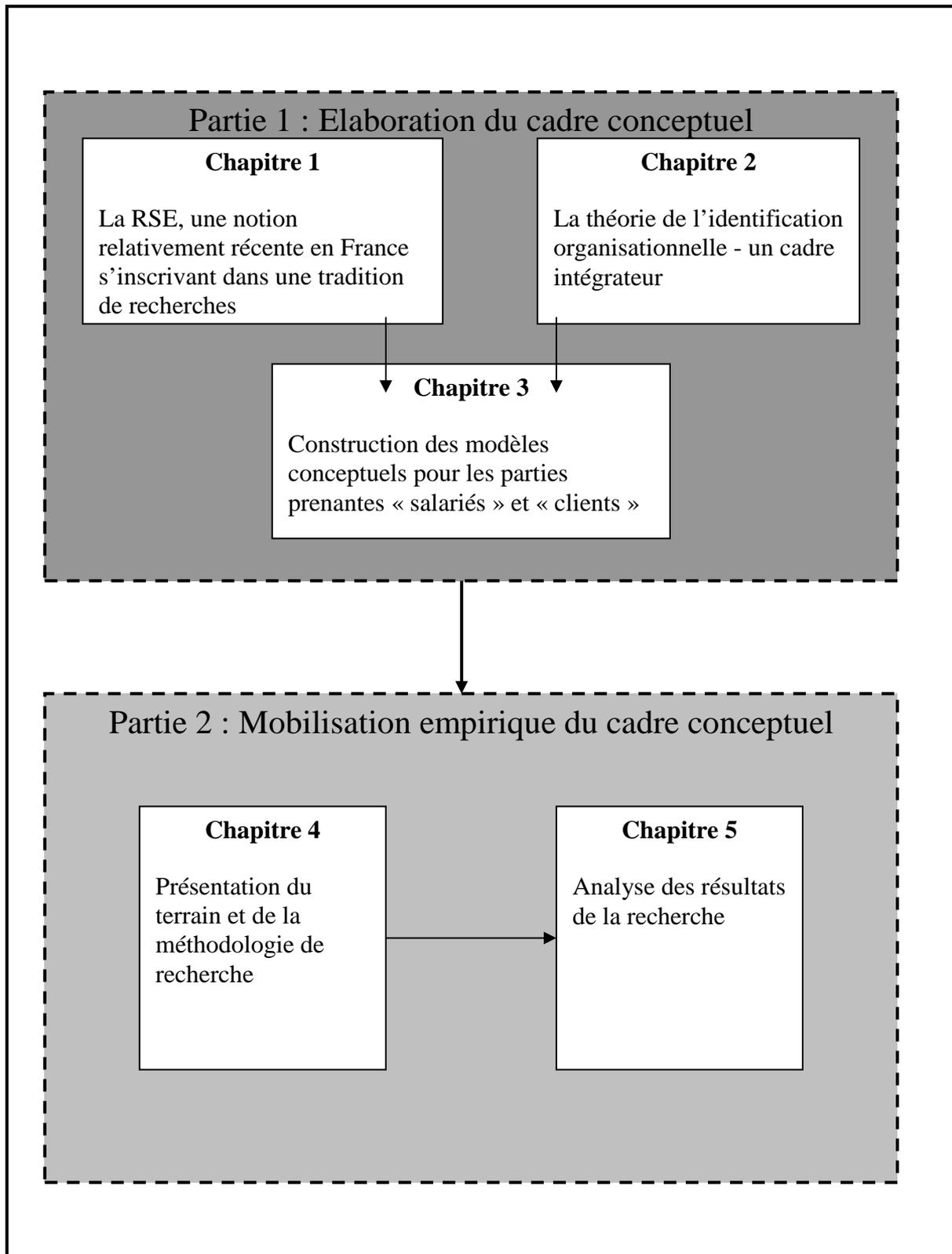


Tableau 1 : Présentation des questions et objectifs de chaque chapitre :

Chapitre	Questions de recherche abordées	Objectifs du chapitre
Chapitre 1	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le positionnement théorique et épistémologique pertinent pour répondre à notre problématique de recherche ? - Quelle définition théorique de la RSE adopter dans ce cadre théorique, empirique et épistémologique ? - Quelles sont les principaux apports et limites des recherches antérieures sur le « business case » de la RSE ? - Quelles sont alors les nouvelles opportunités de recherche sur le « business case » qui sont alors pertinentes ? - Quel est l'état des travaux antérieurs réalisés sur notre thématique de recherche et comment se positionner par rapport à cela ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les principaux courants théoriques de définition de la RSE et l'histoire de sa construction afin de déterminer la conception de la RSE adaptée à notre thématique et contexte empirique de recherche - Positionner notre recherche dans le corpus des théories de la RSE en vue de déterminer notre positionnement épistémologique et notre étude du « business case » de la RSE - Etudier plus précisément les recherches antérieures intégrées dans le « business case » de la RSE en évaluant les limites de ces recherches et les opportunités de nouvelles recherches dans ce champ théorique. Faire un état des lieux des travaux antérieurs sur notre thématique de recherche.
Chapitre 2	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle conception de la théorie de l'identification organisationnelle retenir pour cette recherche ? - Quelle est la définition de l'identification organisationnelle la plus pertinente pour répondre aux objectifs de la recherche ? - Quels sont les antécédents et les conséquences de l'identification organisationnelle des salariés et des clients ? - Quels sont les apports des théories marketing traitant de l'identification organisationnelle des clients ? - Comment les clients et les salariés peuvent-ils être liés par la notion d'identification organisationnelle ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter la théorie de l'identification organisationnelle et ses origines dans la théorie de l'identification sociale afin de déterminer la conception retenue de cette théorie pour cette recherche. - Présenter un état des lieux des définitions du concept d'identification organisationnelle et de ses liens avec des concepts proches afin de déterminer la définition adaptée et retenue pour cette recherche. - Présenter les antécédents et les conséquences de l'identification organisationnelle des salariés, puis des clients - Présenter les apports de la discipline du marketing à une extension de la théorie de l'identification organisationnelle vis-à-vis des clients ou d'autres parties prenantes externes à l'organisation.

		- Identifier le lien conceptuel pouvant exister entre les parties-prenantes « client » et « salarié » à travers l'étude du transfert possible d'identification organisationnelle
Chapitre 3	- Comment relier, pour chaque catégorie de partie-prenante, la variable explicative (démarche de RSE) à ses conséquences sur l'identification organisationnelle (variable intermédiaire) et sur d'autres attitudes et comportements des parties-prenantes favorables à la performance économique finale de l'entreprise ?	- Construire les modèles conceptuels liant la démarche de RSE aux comportements et attitudes des parties-prenantes client, salarié et fournisseur avec une médiation par la notion d'identification organisationnelle - S'appuyer sur les recherches théoriques et empiriques antérieures concernant les antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle et les conséquences de la RSE pour construire ces modèles
Chapitre 4	- Quelles sont les caractéristiques de notre terrain de recherche et de ses démarches RSE et mutualistes ? - Quels sont les enjeux managériaux de cette recherche pour notre terrain ? - Quelle est la méthodologie la plus adaptée pour tester nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique ? - Quels outils utiliser pour mettre en œuvre de façon fiable et valide cette méthodologie ?	- Présenter de façon détaillée le terrain de recherche dans le cadre d'une thèse sous convention CIFRE - Présenter la démarche RSE de la MAIF mise en perspective par rapport à sa démarche mutualiste historique - Présenter les enjeux de cette recherche pour l'entreprise - Expliciter et justifier notre méthodologie et le recours à une stratégie d'accès au réel qualitative - Présenter les caractéristiques de notre échantillon de recherche, et des outils utilisés pour mener et analyser nos entretiens semi-directifs
Chapitre 5	- Quels sont les impacts empiriques de la mise en œuvre d'une démarche de RSE sur les salariés, sociétaires, et militants de l'organisation ? - Quelles analyses issues de données secondaires entrent en résonance ou en dissonance avec ces impacts empiriques mis en évidence ?	- Analyser et présenter les résultats de notre recherche qualitative - Mettre ces résultats en regard d'autres données secondaires collectées auprès du terrain de recherche - Identifier les pistes d'actions managériales pour l'entreprise par rapport aux résultats mis en évidence

PARTIE 1 : ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : Le « business case » de la RSE

Plan du Chapitre 1 : Le « business case » de la RSE

Introduction générale du chapitre

Section 1 : Approche de la notion de RSE

- 1) La RSE, une notion relativement récente en France s'inscrivant dans une tradition de recherche
 - A. Emergence de la RSE Outre-Atlantique
 - B. Emergence de la RSE en France
- 2) Etude du concept de RSE
 - A. Typologie relative à la nature de la RSE
 - B. Typologie relative à l'étendue/la visée de la RSE
 - C. Une conception proposant une intégration des deux typologies : La PSE
- 3) Positionnement théorique et épistémologique
 - A. Positionnement épistémologique
 - B. Positionnement théorique
- 4) Choix de l'approche de RSE retenue

Synthèse section 1

Section 2 : La RSE dans quel but ?

- 1) Caractérisation du business case de la RSE
- 2) Premier courant de recherche sur le business case de la RSE : Etude des relations directes PSE-PF
 - A. Des conclusions variables entre les recherches
 - B. Les raisons expliquant la variabilité de ces conclusions
 - C. Des méta-analyses qui concluent à la relation positive modérée entre la PSE et la PF
- 3) Une nouvelle façon d'aborder le BC – le choix de notre recherche
- 4) Etat des lieux des résultats des recherches attitudinales et comportementales de la RSE
 - A. Etats des lieux des recherches antérieures sur la partie prenante « salariés »
 - B. Etats des lieux des recherches antérieures sur la partie prenante « clients »
 - C. Retour sur les critiques formulées par Vogel, et positionnement de la recherche

Synthèse section 2

Conclusion générale du chapitre

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1 :

Ce premier chapitre a pour objectif principal l'analyse théorique approfondie de la variable explicative de ce présent travail de recherche, la responsabilité sociale de l'entreprise (notée RSE), dans le but d'identifier la conception de la RSE la plus pertinente par rapport à notre problématique de recherche. Le second objectif de ce chapitre est de positionner ce présent travail au sein des différents courants de recherches sur la RSE, et plus globalement de justifier notre positionnement épistémologique.

Ainsi, dans un premier temps, nous procéderons à une analyse de la variable indépendante ou explicative de notre recherche, la RSE, puis nous situerons notre recherche parmi l'ensemble des cadres théoriques de la RSE afin d'aboutir à un choix justifié de la conception de la RSE retenue pour cette recherche et du champ théorique investi au sein des travaux académiques sur la RSE.

Dans une seconde section, nous étudierons plus précisément les travaux antérieurs réalisés au sein du courant de recherches sur la RSE dans lequel s'intègre ce travail doctoral : celui du business case de la RSE. Nous définirons ainsi le business case de la RSE puis nous évoquerons les travaux réalisés dans ce cadre : tout d'abord ceux s'attachant à l'étude de la relation directe entre RSE/performance sociétale et performance financière, dont nous évoquerons les limites ; pour nous centrer ensuite sur les travaux concernant l'étude des liens indirects entre RSE et performance économique de l'organisation, intégrant l'étude de variables médiatrices et contingentes et l'analyse des impacts par catégorie de partie prenante. Nous justifierons alors que ce travail doctoral s'intègre dans ce second champ de recherches sur le business case de la RSE, et nous présenterons l'ensemble des travaux industriels et académiques antérieurs qui s'intègrent dans ce cadre, pour les deux parties prenantes principales de notre recherche : les salariés et les clients. Des tableaux récapitulatifs des variables médiatrices et contingentes mises en évidence par les recherches académiques viendront clore ce chapitre.

SECTION 1 : APPROCHE DE LA NOTION DE RSE

Introduction de la section :

On assiste, depuis les années 90, à une médiatisation de plus en plus forte des notions de RSE - responsabilité sociale de l'entreprise, également appelée responsabilité sociétale de l'entreprise ou encore responsabilité sociale et environnementale – et de développement durable, amenant à penser que ces concepts sont récents. L'apparente nouveauté de ces concepts, l'institutionnalisation et la médiatisation croissante de ces démarches se traduisant par une mise en œuvre de cette approche par un nombre grandissant d'entreprises multinationales, ont généré de nombreuses idées reçues quand à l'assimilation de la RSE à un « effet de mode », à une mode managériale (Van Luijk, 1990), ou encore à un « nouveau paradigme de gestion ». Cependant, la réalité est toute autre, puisque les prémisses de la notion de responsabilité sociale et de sa mise en application par certaines entreprises remonte à la fin du XIXe siècle, avec l'essor du paternalisme entrepreneurial, lors de la seconde révolution industrielle (Ballet et De Bry, 2001). Cependant, le développement du concept académique de RSE est relativement plus récent puisqu'il est généralement attribué à Howard R Bowen, le titre de « père fondateur de la RSE » dans son ouvrage « social responsibilities of the businessman » écrit en 1953 (Gond, 2006).

L'objectif principal de cette section est de proposer une analyse de la variable indépendante ou explicative de notre recherche : la démarche de RSE, et de situer notre recherche parmi l'ensemble des cadres théoriques de la RSE afin d'aboutir à un choix justifié de la conception de la RSE retenue pour cette recherche. A ce titre, nous nous proposons de replacer tout d'abord la RSE dans un champ temporel, en retraçant le contexte d'émergence de ce concept, aux Etats-Unis puis en France, afin de le situer dans le temps avant de le situer dans l'espace en tentant de le définir et d'en dessiner les contours. Dans un second temps, nous nous attacherons à situer la RSE dans un champ spatial, en cherchant à en définir les contours à l'aide de typologies permettant de présenter de façon organisée les principales orientations du concept. En effet, comme nous venons de l'aborder, le concept de RSE s'étend sur presque 60 années de développements théoriques, engendrant ainsi un nombre très important de définitions et la création de concepts annexes proches récents comme celui d'entreprise citoyenne, de développement durable, ou encore de triple résultat (« triple bottom line »). Notre objectif n'est bien évidemment pas de présenter une à une l'ensemble des définitions de la RSE dans ce chapitre, il est avant tout de faire ressortir les grandes approches qui ont dominé le développement théorique de ce concept dans le but de

pouvoir situer notre recherche au sein de ce champ. Nous nous attacherons ainsi, dans un premier temps, à observer les définitions précisant le contenu de la RSE (nature et niveaux de responsabilité sociale), et, dans un second temps, à regarder la visée de la RSE, c'est-à-dire envers qui les entreprises doivent être socialement responsables, pour enfin nous attarder sur le concept intégrateur de PSE. Dans un troisième temps, afin de nous aider dans le choix de la conception de RSE qu'il convient de retenir pour cette recherche, nous nous proposons de positionner notre recherche sur la typologie proposée par Jean-Pascal Gond (2006) à partir de la grille d'analyse de Burrell et Morgan (1979) : l'objectif de ce positionnement est à la fois de justifier le positionnement épistémologique de cette recherche (un des deux axes de la grille d'analyse), et également de justifier le positionnement théorique de cette recherche (second axe d'analyse) en fonction de notre problématique de recherche précisée en introduction. Cette double analyse nous permet de situer notre recherche dans le champ des théories de la RSE et d'apporter ainsi un élément fondamental qui nous permettra ensuite de justifier la conception de la RSE qui sera retenue pour cette recherche.

1) La RSE, une notion relativement récente en France s'inscrivant dans une tradition de recherches :

L'ancrage historique de la RSE est ancien ; nous nous proposons ici de retracer succinctement quelques grandes lignes de la construction de la RSE, en faisant un parallèle entre son évolution outre Atlantique et Française. Cette approche de l'historique de l'émergence de la RSE s'appuie en partie sur les travaux de Gond (2006), qui a réalisé une revue très complète sur ce thème, et en partie sur les publications autres ou ultérieures qui ont apporté un autre regard et ont permis d'actualiser le travail de JP Gond. Pour Carroll & Shabana (2010), la RSE est en grande partie un phénomène qui a émergé après la seconde guerre mondiale, et qui a réellement pris de l'ampleur à partir des années 1960.

A. Emergence de la RSE Outre-Atlantique :

- **Emergence aux Etats-Unis :** La RSE trouve ses premières manifestations dans les traditions paternalistes des grands industriels à la fin du XIXe siècle (cf historien Heald, 1961, 1970). Certains auteurs la font cependant remonter encore plus loin en la positionnant dans la continuité du courant de l'éthique des affaires qui remonterait à l'Antiquité (Epstein, 1998 ; 2002). Elle

devient pendant cette seconde révolution industrielle une doctrine pour les hommes d'affaires américains qui repose essentiellement sur « *un mélange de bons sentiments d'inspirations religieuses et d'intérêts économiques bien compris* » (Heald, 1961). Elle repose alors sur un principe de philanthropie, le dirigeant ayant réussi voulant ainsi œuvrer pour le bien être de la société : dons, investissements pour le bien-être des salariés en sont les principales manifestations. Ce premier courant américain est également fortement ancré alors dans la doctrine protestante, et l'image de l'entrepreneur est alors très positive auprès de l'ensemble de la population américaine. Ce « terreau idéologique » (Gond, 2006) se voit ensuite enrichi, dans les années 20 par l'émergence des notions « d'intérêt public », la « perception d'un rôle accru de l'intérêt public dans la conduite des affaires » et enfin « l'émergence de l'idée de service » (Heald, 1970, p20-53). L'entreprise passe ainsi d'une logique idéologique désintéressée, à une logique d'utilisation de la doctrine de responsabilité sociale dans le but de légitimer le capitalisme américain (Pasquero, 2005). En effet l'entreprise commence alors à faire l'objet d'attaques et de critiques plus systématiques, aux vues notamment des évolutions de pratiques d'entreprises de taille de plus en plus imposantes.

- **Crise économique de 1929** : L'entreprise, et par conséquent ses dirigeants, dans ce contexte économique tourmenté, est alors sujette à de vives critiques ; les discours des dirigeants relatifs à leur responsabilité sociale s'éteignent alors afin de ne pas alimenter les critiques sur le monde des affaires vu comme superficiel, court-termiste, égoïste (Heald, 1970, p110). La doctrine de la responsabilité sociale sera ainsi « oubliée », ou du moins, plus portée par les entreprises, « jusqu'à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, période à laquelle les entreprises américaines bénéficieront à nouveau d'un prestige social suffisant pour permettre à leur dirigeant de tenir des discours sur leurs responsabilités vis-à-vis de la société » (Gond, 2006). La RS sera alors utilisée comme « un instrument de défense du capitalisme » (Gond, 2006) montrant que les hommes d'affaires ne se soucient pas uniquement du développement économique de leur entreprise mais qu'ils prennent également en considération la société en étendant leur engagement philanthropique.

Ainsi naît une première théorie de la responsabilité sociale, ancrée dans l'idéologie religieuse et paternaliste et progressivement transformée en un outil de légitimation du rôle des entreprises. D'une approche initialement centrée sur la responsabilité des hommes d'affaires, elle deviendra alors une approche plus globale d'entreprise, à l'origine de la transition sémantique de « responsabilité sociale » vers celle de « responsabilité sociale des entreprises » (Gond, 2006).

- **Ouvrage de Bowen (1953)** : L'ouvrage de Bowen propose une des premières problématisations académiques du concept de RSE et constitue à ce titre une référence dans le monde académique, qui lui vaut le qualificatif de « père fondateur de la RSE » (Acquier & Gond, 2007). En effet, pour un grand nombre d'auteurs, cet ouvrage est un point de référence incontournable dans l'histoire de la construction du concept de RSE (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991a, 1991b, Acquier & Gond, 2007). De cet ouvrage naît la première définition de la RSE: « La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953, p6). L'idéologie de la RS va alors se transformer en une théorie de la responsabilité sociale, et passer d'une notion de responsabilité sociale des hommes d'affaires ou des dirigeants à une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Pour Bowen, la RSE est une véritable « troisième voie », entre la main invisible et la régulation étatique, une « modalité d'auto régulation sociale du marché ». Il s'attache donc dans son ouvrage à démontrer que les conditions de réalisation de cette « troisième voie » sont réunies, notamment grâce à la rupture que constitue, dans les années 60, la séparation au sein des entreprises, entre la propriété et le contrôle : les dirigeants et managers sont ainsi, selon Bowen, plus enclins à adhérer à cette idéologie du fait notamment de leur formation, de leur socialisation, et de leur éloignement de la propriété de l'entreprise qui contraindrait leurs modes de pensée et de prise de décision en allant dans le sens des normes et valeurs de la société (Acquier & Gond, 2007). Il pose ainsi dans son ouvrage les bases d'une gouvernance étendue tissant le lien entre l'entreprise, ses managers, et la société.

- **Des controverses fortes autour de la notion de RSE** : L'effort systématique de Bowen pour définir précisément le processus de construction d'une démarche de RSE s'explique également par le fait que cette époque voit naître un courant qui s'oppose clairement à la notion de RSE, mené par les tenants de la « shareholder theory » (Acquier & Gond, 2007). La structuration de ce concept et des définitions qui vont s'ensuivre s'opérera autour de ces critiques et remises en question du concept. Le concept de RSE se voit en effet remis en question, la possibilité de son existence est même remise en doute (Friedman, 1962, 1970 ; Levitt, 1958). Ainsi, Friedman (1962), à la suite de Levitt, affirme que « la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leur profit », en s'appuyant sur la « shareholder theory » qui soutient que l'entreprise ne peut économiquement fonctionner qu'en étant responsable vis-à-vis d'une seule partie prenante : ses actionnaires. Cette conception individualiste de la responsabilité (Gond, 2006), s'appuie sur l'argument que l'entreprise qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale ne respecte

pas les règles de droit et détourne la richesse des actionnaires en s'engageant dans des actions qui limitent la création de profit. Pour ces auteurs, ces engagements sociaux font partie des prérogatives des Etats, ou peuvent s'effectuer à un niveau individuel, mais ils ne doivent en aucun cas faire partie des activités des entreprises. « La séparation claire entre les prérogatives des entreprises et de l'Etat apparaît donc, tout comme chez Levitt (1958), comme l'une des conditions sine qua non du bon fonctionnement démocratique et économique. La responsabilité sociale des entreprises, comme « intermédiaire » n'a pas sa place dans ce contexte cadré » (Gond, 2006).

- **Années 50 à 70** : Ainsi les conceptions de la RSE des années 50 et 60 vont se construire par opposition à ces critiques en démontrant qu'il existe une responsabilité autre pour l'entreprise que celle de faire du profit puisque celle-ci n'est pas isolée, fonctionnant en autarcie, mais qu'au contraire elle « déborde » sur la société et qu'elle doit donc être pensée dans cet environnement plus large. En parallèle, le changement rapide d'environnement social dans les années 60, avec l'avènement des plus importants mouvements sociaux en faveur des droits de l'homme, de la femme, et des consommateurs aux Etats-Unis, ont fait naître des pressions importantes, en particulier de la part des activistes, sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques et des politiques de RSE (Carroll & Shabana, 2010). Alors qu'entre les années 60 et 70 le concept de RSE fait l'objet d'un vif intérêt au niveau académique, sa mise en application dans la réalité des pratiques des entreprises est beaucoup plus lente. Le courant des années 50 à 70 voit donc naître de nombreuses conceptions académiques de la RSE qui ont pour point commun une dimension fortement normative justifiant le bien fondé de l'existence de la RSE ainsi que les devoirs afférents à la mise en œuvre de cette responsabilité. Cet ensemble de conceptions théoriques de la RSE sera ensuite qualifié de RSE 1 ou « corporate social responsibility ». Les principales caractéristiques de ce premier courant de définitions seront précisées par la suite, même s'il peut être d'ores et déjà relevé qu'une des caractéristiques clé de ce courant des années 60 est une absence totale de couplage de la RSE à la performance financière (Lee, 2008, p58), la RSE étant avant tout motivée par des raisons éthiques ou externes, et non par une recherche de retour sur investissement. Un second courant de définitions de la RSE prendra ensuite naissance en se basant sur les faiblesses du premier. En effet, les premières définitions de la RSE, très normatives, ne se sont pas focalisées sur la façon dont une entreprise peut concrètement gérer et mettre en œuvre sa RSE. Cette nécessité d'un plus fort pragmatisme dans l'effort de définition de la RSE a donc permis de faire naître un second courant de définitions, celui de la « corporate social responsiveness », ou « capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978), encore appelée RSE 2. Cette première ligne de fracture entre les conceptions RSE 1 et RSE 2, entre une approche

plutôt normative et la seconde plus stratégique et managériale, sera le point de départ de nombreuses autres fragmentations qui marqueront la constitution du champ théorique de la RSE.

- **Années 80** : Ces années vont voir la naissance d'un très grand nombre de concepts et de cadres théoriques qui vont littéralement « s'empiler » en se construisant sur la base des notions de RSE 1 et 2 (Gond, 2006). Ainsi vont naître les notions de « corporate social performance » ou performance sociétale de l'entreprise (PSE), la « stakeholder theory » ou théorie des parties prenantes, de « rectitude morale des entreprise » ou RSE 3, puis encore de développement durable, de triple bottom line ou de citoyenneté d'entreprise. Ces différentes conceptions s'inspirent soit du courant de la RSE 1, soit de celui de la RSE 2, tentent d'en réaliser une synthèse (ex : PSE), ou enfin proposent une nouvelle conceptualisation. Nous nous attacherons à définir plus précisément ces construits par la suite.

- **Années 90 et 2000** : Ces années voient le développement du concept de citoyenneté d'entreprise globale (Frederick, 2008). Les années 2000, malgré la multiplication des discours des entreprises sur leur responsabilité sociale, se caractérisent notamment par la multiplication de scandales financiers comme Enron, Worldcom, ou encore Vivendi Universal, pour atteindre son apogée avec la crise financière de Wall Street en 2008 qui s'est rapidement étendue à l'ensemble des marchés boursiers et a plongé l'ensemble des pays dits « développés » dans une crise économique dont les conséquences risquent de nous suivre encore plusieurs années (Carroll, 2009). Dans les années 2000, la question du business case de la RSE est devenue dominante et les organisations utilisent de plus en plus les termes de durabilité/soutenabilité ou de développement durable/soutenable.

B. Emergence de la RSE en France :

Tous les auteurs ne sont pas forcément unanimes sur les raisons pouvant expliquer l'émergence de la RSE en France.

Rôle du phénomène de globalisation :

Une explication de son émergence en France peut venir du contexte international de globalisation qui aurait favorisé la diffusion des discours sur la RSE depuis les Etats-Unis vers l'Europe en général, et la France en particulier. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le

contexte socio-culturel américain, notamment dans ses particularités religieuses, sociales, politiques et culturelles était approprié à l'émergence de la RSE (Pasquero, 2004), expliquant que le berceau de la RSE soit l'Amérique. Mais plus récemment ce concept s'est exporté au-delà des frontières américaines pour coloniser l'Europe, puis les pays asiatiques et africains, ce qui explique que Scholte (2001) le qualifie de « concept global ».

Le processus de globalisation semble en effet être un des éléments majeurs pouvant expliquer une telle diffusion de ce concept (Vogel, 2005), notamment du fait d'un certain nombre d'entreprises multinationales qui opèrent dans différents pays et sont donc tenues d'exercer leur RSE dans chacun des Etats dans lesquels elles sont présentes, sous peine de risquer de se retrouver ciblées par un certain nombre d'ONG qui suivent de près leurs pratiques et discours (Vogel, 2005). Capron & Quairel (2004), voient également en la globalisation une des raisons principales de l'exportation de ce discours en France.

Rôle du courant paternaliste :

Ballet et De Bry (2001) identifient également une source française plus ancienne de RSE remontant aux pratiques paternalistes du XIXe siècle, qui s'est ensuite trouvée alimentée par diverses autres influences, parmi lesquelles celle de la RSE américaine. Ce courant paternaliste provient de la doctrine du catholicisme social qui prend son origine dans l'encyclique *Rerum Novarum* (1891) (voir ouvrage de B Laurent, 2007¹). Essentiellement cette doctrine sociale de l'église cherche à lutter contre la montée du marxisme, les valeurs de l'église (théologiques) prônant les notions de paix, d'amour ou de justice, pouvant alors entrer en résonance avec certaines valeurs portées par la RSE. Cependant, la doctrine sociale s'avère très limitée aux relations entre les patrons et les ouvriers, la RSE allant par conséquent bien au delà puisqu'elle ne concerne pas uniquement les dirigeants, mais plutôt la responsabilité de l'entreprise et de l'ensemble de ses activités et acteurs (et même des acteurs de sa sphère d'influence) ; de même, les

¹ BERNARD Laurent, 2007, « l'enseignement social de l'église et l'économie de marché », édition Paroles et Silence, 367 pages. Dans une lecture économique de la Doctrine sociale de l'Eglise, Bernard Laurent avance l'idée que, depuis Léon XIII, l'Eglise perpétue son opposition à un libéralisme économique sans limites, au pouvoir démesuré du " tout marché ". L'Eglise ne se contente pas de livrer un enseignement moral - actualisé en fonction des problèmes rencontrés - qui vise à éclairer les chrétiens pour favoriser leur discernement face aux questions rencontrées dans le monde économique et social. Elle défend une conception de l'homme qui la conduit à critiquer la société moderne dominée par la sphère marchande. Cette réserve s'inscrit dans la perpétuation de la tradition intransigeante, celle d'un catholicisme en délicatesse avec le système de valeurs issu des Lumières, tradition à laquelle Jean-Paul II a donné un nouveau souffle. Le renouveau des thèses libérales, tout autant que la situation économique de crise, rend davantage recevable une parole anti-moderne, anti-libérale, soucieuse avant tout de l'homme.

ouvriers ne sont pas les seuls destinataires de la démarche RSE puisque celle-ci appelle à l'intégration de plusieurs catégories de parties prenantes, et non pas des uniques salariés.

Rôle du contexte socio économique français des années 60 et 80 :

D'autres auteurs associent son émergence au contexte des années 1960 et 1980 pendant lesquelles de nombreux débats concernant le rôle des entreprises dans la société ont vu le jour. La RSE va donc apparaître dans ce contexte, en s'inscrivant dans la continuité des démarches de bilan social et d'entreprise citoyenne.

En effet, l'émergence de la RSE peut être rapprochée, en France, de celle du Bilan Social, en s'inscrivant, en quelque sorte, déjà partiellement en son sein. L'approche de la responsabilité dans le cadre du Bilan Social semble être, en effet, une première forme de RSE, mais restreinte aux seules relations sociales (employeur/employé). Le Bilan Social est né d'un contexte poussant à la « réforme de l'entreprise », dans la continuité des Trente Glorieuses et de Mai 1968. Ce contexte entraîne une prise de conscience de la part les entreprises de la nécessité de gérer les dimensions sociales de leurs activités, qui se traduira notamment par la mise en place spontanée d'un certain nombre d'initiatives en matière de gestion sociale. La loi sur le bilan social du 12 Juillet 1977 traduira de façon juridique ces initiatives, en demandant aux entreprises de mettre en place un système de reporting quantifiant leurs impacts sociaux. De plus, si l'on observe de plus près les débats qui ont précédé la création de cette loi sur le bilan social, on observe qu'ils allaient bien au-delà de la simple quantification des impacts sociaux, en intégrant un champ sociétal beaucoup plus large – tant dans ses dimensions de quantification des impacts, que de limite de la responsabilité, ou encore de reporting - (Gond, 2006 ; cf également Churchill, 1977, Rey, 1977 ; Peretti & Roy, 1977 ; Igalens & Nioche, 1977). La thématique de la RSE était donc déjà sous-jacente dans ces débats, qui n'ont finalement pu aboutir qu'à un bilan social doté d'un champ d'action beaucoup plus restreint. C'est ainsi que Jean-Pascal Gond (2006) parle du bilan social et du contexte de réforme de l'entreprise comme « d'un premier rendez-vous manqué avec la RSE ».

Les approches des années 90 et 2000 :

C'est sur cette première esquisse « manquée » de la RSE que, dans la fin des années 1990, émergera finalement la notion de RSE. La RSE sera alors partiellement institutionnalisée en France de manière légale avec la loi NRE (article 116 du 16 Mai 2001), obligeant les entreprises cotées à produire un reporting sur la manière dont elles intègrent la RSE dans leur façon de conduire leurs

activités, étendant ainsi les prérogatives du bilan social qui se concentrait sur les uniques salariés (Igalens & Joras, 2002). Ensuite, en 2008, la France mettra en place son premier « Grenelle de l'environnement » visant à rassembler toutes les parties prenantes concernées par cette thématique autour d'une table afin de faire émerger un certain nombre de propositions d'actions et de lois, ensuite soumises au vote du Parlement. Un « grenelle II » verra le jour en 2010. Cette approche française se démarque de l'approche d'institutionnalisation européenne de la RSE qui promeut une approche « volontaire » proche des origines américaines puis anglo saxonnes du concept.

Ainsi, en 2001, la Commission Européenne a publié un livre vert intitulé « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » dans laquelle la RSE est définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». A la suite de ce livre vert, la Commission a invité pouvoirs publics, organisations internationales, entreprises, ONG, partenaires sociaux, associations de consommateurs et toute autre PP intéressée à donner son opinion sur la façon dont pourrait être construit un cadre intégrateur de la RSE. Plus de 250 réponses ont été envoyées à la suite de cet appel montrant des convergences et aussi des divergences d'opinions (Gond & Igalens, 2008) : par exemple, tandis que le MEDEF et les entreprises prônaient une approche volontaire de la RSE (du fait de la diversité d'approches culturelles de la RSE et du risque de diminution de l'innovation et la créativité), les pouvoirs publics français demandaient une approche complémentaire entre législation et initiatives volontaires, et les syndicats de salariés s'opposaient à une approche volontaire pas suffisamment contraignante et s'exprimaient donc en faveur de législations applicables à tous. A l'aune de ces divergences, la Commission a choisi d'engager en 2004 un forum des parties prenantes visant à les réunir autour de ce sujet pour trouver un accord ; ce forum s'est soldé par un échec du fait des positions trop opposées entre la position des employeurs et des partenaires sociaux représentant les employés ; aucune proposition n'a donc pu être faite au Parlement Européen. Malgré cet échec, le Livre Vert a permis d'impulser la démarche RSE au niveau européen et de nombreuses entreprises et administrations ont alors mis en œuvre des actions dans ce domaine, jouant alors un rôle fondamental dans l'institutionnalisation de la RSE (Gond & Igalens, 2007). Aujourd'hui, les débats sont encore vifs au sein du monde académique entre les tenants d'une approche encadrée et légiférée de la RSE, qui avancent notamment que le business case de la RSE « ne peut pas se contenter d'être uniquement supposé, mais doit être volontairement créé grâce à un cadre réglemant la RSE » (De Schutter, 2008, p203), remettant ainsi en cause la capacité des mécanismes de la libre concurrence à soutenir le développement de la RSE (ex : Valor, 2008 ; Williamson & al, 2006) ; les tenants de l'approche

volontariste avancent, au contraire, que les mécanismes de marché permettent d'aller dans le sens des intérêts de l'individu et que comme l'individu fait partie de la société, l'entreprise participe donc par extension au bien être de la société ; les mécanismes de marché auront donc tendance à récompenser les entreprises engagées dans la RSE, puisque cette dernière sera favorisée par les individus, permettant ainsi de créer un cercle vertueux de la RSE autour d'une approche libre et volontariste de cette dernière.

Ainsi, on peut considérer que la RSE a réellement pris son essor en France en 2001 suite au Livre Vert et à la loi NRE, et les pratiques des entreprises dans ce domaine ont donc principalement commencé à se matérialiser à partir de cette date, relativement récente si on la compare à la naissance de ces pratiques outre-atlantique.

Après avoir situé la RSE sur un axe temporel, dans les contextes américains puis français, nous allons maintenant la situer dans un contexte spacial en tentant d'en définir les contours à partir de ses principales définitions. C'est l'objet de la partie suivante.

2) Etude du concept de RSE :

Quand on observe la littérature antérieure sur la RSE force est de constater la très grande quantité d'approches et de définitions de la RSE. Une étude récente identifie 37 définitions de la RSE (Dahlsrud, 2006) et, pour Carroll & Shabana (2010), ce chiffre sous estime le nombre réel de définitions parce que la méthodologie d'identification des définitions de la RSE dans cette étude laisse de côté des conceptions de la RSE dérivées des travaux académiques. De plus, si le terme de RSE (responsabilité *sociale* de l'entreprise) est le plus utilisé, d'autres concepts complémentaires et redondants comme la citoyenneté d'entreprise, l'éthique d'entreprise, le management des parties prenantes ou encore le développement durable sont apparus plus récemment et sont de plus en plus utilisés par les entreprises et dans le champ des recherches académiques (Carroll & Shabana, 2010). L'évolution permanente de ce concept peut, par exemple, être traduite par la formulation, par l'ONG « CSR International », qui a annoncé en 2009 le passage de ce qu'ils appellent « l'ancienne RSE » ou RSE 1.0 (responsabilité sociale de l'entreprise ou CSR « corporate social responsibility ») à « la nouvelle RSE » ou RSE 2.0 (responsabilité et durabilité/soutenabilité de l'entreprise, pour les 3 mêmes initials : CSR « corporate sustainability and responsibility ») (Schwartz & Carroll, 2010). Pour Schwartz & Carroll (2008) tous ses concepts, malgré leur diversité et permanente évolution, sont cependant liés et se retrouvent intégrés par des thèmes

sous-jacents clé comme les valeurs, l'équilibre et la responsabilité. Cependant, quand on observe la variété de termes utilisés, et même, pour un même concept, la multitude d'approches et de dimensions, il serait fastidieux et inutile, dans le cadre de ce travail de recherche, d'en faire une liste exhaustive. L'objet de cette partie n'est donc pas de détailler chacune de ces approches, il est plutôt de tenter de les organiser selon deux grands axes présentés chacun sous forme de typologie: le contenu de la RSE (nature et niveaux de responsabilité sociale) et la visée de la RSE (envers qui l'entreprise doit être responsable). Dans cette partie nous nous attacherons donc, dans un premier temps, à observer les définitions précisant le contenu de la RSE (nature et niveaux de responsabilité sociale), et, dans un second temps, à regarder la visée de la RSE, c'est-à-dire envers qui les entreprises doivent être socialement responsables. Cette double approche nous permettra enfin de présenter la définition que nous avons retenue pour notre recherche, et les raisons qui justifient le choix de cette définition. Là encore, Gond (2006) a proposé dans sa thèse une revue de littérature très complète sur les définitions de la RSE, nous nous sommes donc en partie appuyés sur ses travaux - dont nous avons extrait certains éléments que nous avons réorganisés au sein de nos typologies - et en partie sur les publications ultérieures.

A. Typologie relative à la nature de la RSE :

La première approche consiste donc à identifier les grandes définitions de la RSE en regardant la nature et les niveaux de responsabilité sociale de l'entreprise. Afin d'organiser la restitution des très nombreuses définitions de la RSE, nous avons fait le choix de ne pas toutes les présenter exhaustivement, mais de les organiser selon deux grands axes : Nous pouvons en effet, en observant les différentes définitions de la RSE, identifier deux grands courants qui ont influencé, parfois simultanément, la définition du concept de RSE : Le courant normatif et le courant managérial de la RSE. De même, il peut être précisé que le triple courant de recherche sur la RSE intégrant les courants « business and society », « business ethics » (pour le courant normatif) et « social issue management » (pour le courant managérial) prend sa source au sein de l'AOM (association of organizational management).

Le premier courant normatif prend sa source dans les années 1950, et s'est ensuite trouvé réintroduit plus tard dans un certain nombre de définitions de la RSE. Cette approche normative et philosophique de la RSE trouve son origine dans les premières définitions académiques de la RSE. Dans cette perspective normative de la RSE, cette dernière est considérée comme un large concept

englobant des questions philosophiques et normatives relatives au rôle de l'entreprise dans la société (Maignan et Ferrel, 2001), c'est-à-dire toutes les obligations morales qui permettent la maximisation des impacts positifs de l'entreprise dans son environnement social et la minimisation de ses impacts négatifs (Pride et Ferrel, 1997). Au sein de ce courant normatif, deux approches peuvent être identifiées : une approche normative qui considère la RSE comme une obligation sociale (courant « business and society » de la RSE introduit par l'AOM) et une autre approche normative qui considère la RSE comme un guide éthique (courant « business ethics » de la RSE introduit par l'AOM). Ces deux composantes de l'approche normative sont identifiées dans la typologie proposée par Gendron (2000), tout comme dans celle proposée par Salmones, Crespo et Bosque (2005) :

- **Courant théorique normatif dans sa dimension « obligation sociale » (RSE 1):** Gendron (2000), situe cette approche dans le courant « business and society » (Preston and Post, 1987) et considère que l'entreprise est une institution sociale créée par la société, envers laquelle elle est redevable et qui possède ainsi le pouvoir de mettre fin à ses activités si elle les considère inappropriées.

Dans ce premier courant, se situent notamment les approches des années 1950, 1960 et 1970, dont le premier à avoir apporté une problématisation du concept est Bowen (1953 ; p6) qui définit la RSE comme « *l'obligation pour les hommes d'affaires de poursuivre les politiques, de prendre des décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* » (p6). En effet, comme nous l'avons vu précédemment, cette première problématisation de la RSE en tant qu'obligation sociale, prend sa source à rebours des foyers critiques de cette notion (cf Levitt, 1958 et Friedman, 1962) en cherchant à montrer qu'il existe une responsabilité de l'entreprise au-delà de celle unique de maximiser le profit pour les actionnaires, du fait même que l'entreprise est incluse dans la société et ne peut donc pas agir indépendamment de cet environnement (Acquier & Gond, 2007). Si nous observons alors les définitions proposées par les auteurs de ce champ « business and society » dans les années 60 et 70 (voir les travaux de Carroll, 1999 pour une présentation exhaustive de ces définitions), nous pouvons ainsi remarquer plusieurs points communs dans les définitions proposées (Gond, 2006):

- Reconnaissance de l'existence d'une relation entre l'entreprise et la société l'amenant à **devoir aller au-delà des aspects économiques, légaux ou techniques** en élargissant donc le champ de

ses responsabilités (Davis, 1960, p70 ; Frederick, 1960 p60 ; McGuire, 1963, p144 ; CED, 1971 ; Steiner, 1971, p164 ; Davis, 1973, p313 ; Walton, 1974, p247). Nous pouvons par exemple citer la définition de Davis (1973, p313) pour qui la RSE « renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes (...). Cela signifie que la RS débute là où s'arrête la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire ».

- Cette gestion de ces responsabilités s'effectue en **devant prendre en compte les attentes sociales, voire jouer un rôle afin « d'augmenter le bien-être économique et social »** (Frederick, 1960 p60 ; Bowen, 1953 ; Johnson, 1971 p50-51, CED, 1971). Par exemple, Frederick (1960) définit les responsabilités sociales comme le fait que « *les hommes d'affaire doivent tenir compte des opérations du système économique qui répondent aux attentes du public. Cela signifie qu'en retour les moyens économiques de production et de distribution doivent être employés de manière telle qu'ils augmentent le bien-être économique et social. En dernière analyse, la RS suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise* » (Frederick, 1960, p60).

- Enfin, cette prise en compte de ces nouvelles responsabilités se justifie par le fait que les activités de l'entreprise peuvent affecter l'environnement externe de l'entreprise, **l'homme d'affaire doit donc considérer les potentielles conséquences sociales de chacune de ses décisions** : « *La RS renvoie à l'obligation pour une personne de prendre en compte l'effet de ses décisions sur le système social pris comme un tout. Les hommes d'affaire exercent leur RS lorsqu'ils considèrent les besoins et les intérêts de ceux qui peuvent être affectés par leurs actions. Ainsi, ils dépassent les intérêts strictement techniques et économiques de l'entreprise* » (Davis and Blomstrom, 1966, p12).

Pour résumer ce premier courant, la reconnaissance de cette relation entre l'entreprise et la société, et de leur interdépendance, l'amène donc à modifier profondément sa manière de gérer en considérant : les conséquences sur la société de chacune de ses décisions de gestion, le champ de ses responsabilités comme devant aller au-delà des responsabilités économiques, légales ou techniques, et en considérant enfin les attentes de la société pour orienter ses actions et ses décisions, afin de jouer un rôle social en contribuant au bien-être de la société. Ces constructions théoriques sont normatives dans le sens où elles décrivent ce que l'entreprise doit faire (ou ce qu'il

est souhaitable qu'elle fasse) pour être socialement responsable et ces guides normatifs décrivent donc les contours de la notion de RSE.

Les débats des années 50 et 60 amènent donc un premier ensemble de définitions de la RSE, autrement appelée « RSE 1 »

- **Courant théorique normatif dans sa dimension « éthique »** : Gendron (2000), situe cette approche dans le courant « business ethics » (Goodpaster, 1983) qui considère que la responsabilité sociale de l'entreprise découle de sa responsabilité morale. Ainsi, « *pour Jonas, la notion de responsabilité évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs* » (Mercier, 1999, p58). Ce courant de l'éthique des affaires « *concerne l'activité des entreprises déclinées, par exemple, en codes d'éthique mais aussi les représentations liées aux conséquences éthiques véhiculées par les outils de gestion* » (Pesqueux et Biefnot, 2002, p19).

Cette dimension normative éthique de la RSE émane donc de ce courant traitant de l'éthique des affaires, qui a accompagné le développement du capitalisme tout au long du XXe siècle et dont nous ne retracerons pas ici l'évolution tant il contient lui aussi un nombre important de perspectives théoriques.

Voici une des définitions de la RSE intégrant cette dimension normative éthique : Davis (1967, p46) : Prendre en compte les conséquences éthiques des décisions : « *La substance de la responsabilité sociale résulte de l'intérêt porté aux conséquences éthiques de ses propres actes dans la mesure où ils peuvent affecter les intérêts d'autrui (...). Les responsabilités sociales s'étendent au-delà [des relations interpersonnelles] en mettant l'accent sur les actions institutionnelles et leurs effets sur l'ensemble du système social* ».

De plus, cette notion d'éthique se voit ensuite réintroduite par un certain nombres d'auteurs et elle réapparaît dans plusieurs définitions récentes de la RSE comme par exemple celle de Carroll (1999) qui identifie quatre dimensions au concept de RSE : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Elle est également réintroduite dans d'autres conceptions récentes comme celle de « *corporate social rectitude* », ou « *rectitude morale de l'entreprise* », encore surnommée RSE 3, proposée par Frederick (1986) qu'il situe comme une nouvelle approche de la RSE dans la lignées des RSE 1 et 2 : Cette approche consiste à réintroduire une forte dimension éthique ou morale dans

la conception managériale (RSE 2) de la RSE, dans laquelle il constate que cette dimension clé est absente. Swanson (1995), réintroduit également cette dimension normative en tant que moteur/guide éthique de la RSE : Il regrette en effet, comme Frederick, que toutes les approches pragmatiques et instrumentales ne tiennent pas compte « *d'un engagement positif envers la société qui se moque de l'intérêt personnel et de ses conséquences* » (p48). Jones (1995) ou Wood (2010) critiquent également dans les définitions plus instrumentales le fait que l'intérêt personnel de l'entreprise la pousse à mettre en œuvre une démarche de RSE pour gagner en légitimité, et non pas en tant que fin en soi.

Le second courant que nous avons identifié, est un courant qualifiant la RSE comme un processus managérial (Salmones, Crespo et Bosque, 2005). La RSE 1 issue du courant normatif des années 60 et 70 qui abordait essentiellement les fondements et le contenu de la RSE, reste relativement éloignée des préoccupations managériales dans le sens où elle ne précise pas comment un dirigeant peut concrètement identifier et répondre aux attentes de la société. Cette vision normative reste dans le domaine du « devoir faire » mais ne précise pas comment le faire. De plus, la perspective managériale appelle également, en sus de savoir quels processus il convient de mettre en œuvre, à étudier la relation entre cette démarche de RSE et la performance économique finale de l'entreprise. Deux perspectives peuvent être identifiées au sein de ce courant managérial: la première tendance est celle de la « *corporate social responsiveness* » ou « *sensibilité sociétale* », autrement qualifiée de RSE 2, qui traduit la « *capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales* » (Frederick, 1978). La seconde tendance, instrumentale, va plus loin que la première en s'intégrant dans le business case de la RSE et en cherchant à étudier l'impact possible de la démarche de RSE sur la performance économique de l'entreprise.

- **Courant théorique managérial dans sa dimension pragmatique ou « sensibilité sociétale » (RSE 2) :**

La RSE est alors considérée en termes de processus organisationnels concrets, souvent regroupés sous le terme de « *corporate social responsiveness* » (sensibilité sociétale de l'entreprise), ou RSE 2, avec la formulation par Frederick (1978), d'une opposition claire entre la RSE 1 (ou vision normative en tant qu'obligation sociale) et la RSE 2 (sensibilité sociétale de l'entreprise). Ackerman et Bauer (1976) soulignent trois activités principales de cette « *corporate social responsiveness* » :

- Guider et mettre en place des conditions environnementales,

- Répondre à la demande des parties prenantes, et
- Construire des plans et politiques en vue d'améliorer les impacts positifs de l'entreprise.

La RSE 2 cherche à palier les manquements de la RSE 1, notamment en termes de processus de détection et de réponse de l'entreprise aux attentes de la société, et plusieurs niveaux stratégiques de réponse sont ainsi identifiés dans plusieurs définitions (McAdam, 1973 ; Ian and Wilson, 1975) : Ces postures de réponses se situent sur un axe allant du refus de reconnaissance de sa responsabilité quand survient un problème sociétal (comportement réactif), à l'indifférence par rapport à ce même problème, jusqu'à l'anticipation (comportement proactif) de ces demandes.

Pour résumer, la RSE 2 ou la sensibilité sociétale est recentrée sur les problèmes managériaux de gestion et de mise en œuvre concrète de la RSE, le « comment » est donc privilégié, laissant de côté le « pourquoi » de la RSE 1 concernant les dimensions morales des motivations sous-jacentes de l'entreprise à mettre en œuvre une démarche de RSE.

- **Courant théorique managérial dans sa dimension instrumentale :**

Parmi les travaux appartenant à ce courant de la RSE 2, certains ont une visée exclusivement stratégique et s'intègrent alors dans le champ « social issue management ». Ils sont centrés sur la recherche pragmatique de l'intérêt final de l'entreprise à travers cette démarche, en étudiant notamment les conditions dans lesquelles la performance financière de l'entreprise peut être ainsi améliorée. Gendron (2000), dans sa typologie, situe ce courant de la RSE instrumentale dans le champ « social issue management » (Freeman, 1984) qui affirme que la gestion des questions de RSE permet à l'entreprise d'améliorer sa performance économique.

Le monde académique se trouve donc rapproché des préoccupations managériales par l'intermédiaire de cette nouvelle forme de RSE 2, mais s'éloigne simultanément considérablement des origines normatives, morales et éthiques qui avaient fondé le concept de RSE. Cette fragmentation théorique fondamentale entre les concepts de RSE 1 et RSE 2 est alors source de l'élaboration de très nombreux nouveaux construits théoriques à l'origine de la création d'un empilement de concepts et de cadres théoriques (Gond, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, il nous semble qu'une conception managériale de la RSE est plus adaptée car plus aisément opérationnalisable puisque nous cherchons à l'appliquer dans le cadre d'une organisation, dans notre cas, la MAIF.

Ainsi, après avoir présenté cette première typologie relative à la nature de la responsabilité sociale, nous nous proposons maintenant de décrire une seconde forme de typologie qui traverse également le champ théorique de la RSE, à savoir celle qui s'intéresse à la visée de la RSE.

B. Typologie relative à l'étendue/la visée de la RSE :

En parallèle de cette première typologie ayant trait à la nature de la RSE, une seconde typologie peut être identifiée visant à répondre à la question suivante : vis-à-vis de qui l'entreprise doit-elle être responsable ?

Le champ de la responsabilité sociale peut donc s'étendre entre :

- A une extrémité/d'un côté, l'approche minimaliste de la RSE de Friedman et Levitt adhérent à la théorie néo-classique considérant que l'entreprise n'est responsable que vis-à-vis de ses actionnaires, et qu'à ce titre, son unique responsabilité est de maximiser la richesse de l'entreprise, ses profits, seule logique garante du bien-être général. L'étendue de la responsabilité est donc ici limitée aux uniques actionnaires (« shareholder theory »), seule partie prenante prise en compte dans cette conception.
- A l'opposé, nous pouvons retrouver la « **stakeholder theory** », ou **théorie des parties prenantes** qui suggère que la responsabilité de l'entreprise est beaucoup plus étendue, du fait que celle-ci opère en relation avec de nombreuses catégories d'acteurs différentes, internes comme externes à l'entreprise. C'est à ce titre que l'entreprise possède des responsabilités étendues vis-à-vis de ces différents groupes d'acteurs. S'inscrivant dans cette perspective, Clarkson (1995) avance que la responsabilité d'une organisation consiste à distribuer équitablement la richesse créée par cette dernière à l'ensemble de ses parties prenantes primaires ou directes. La maximisation de la richesse pour une seule partie prenante n'est donc plus l'objectif, celui-ci devient plutôt de réussir à atteindre un équilibre équitable entre toutes les parties prenantes.

Ce second cadre théorique se pose dans le prolongement des réflexions sur la gouvernance de Berle et Means (1932, dans Gond, 2006) qui démontraient la nécessité, pour une entreprise, de chercher un équilibre entre les attentes et intérêts, parfois contradictoires, des groupes en interaction avec l'entreprise (Gond, 2006). Freeman (1984), modernisera cette conception en

popularisant le concept de « partie prenante » défini comme étant « *toute personne, ou groupe pouvant être susceptible d'affecter ou d'être affecté par les actions de l'organisation* ». Il sera donc considéré comme un des pères fondateurs de la théorie des parties prenantes qui sera ensuite développée par de nombreux auteurs. Un des aspects remarquables de cette théorie est de s'être construite en intégrant les principaux champs théoriques de la RSE (Gond, 2006): Donaldson et Preston (1995) identifient quatre conceptions possibles à cette théorie des parties prenantes : normative, descriptive et instrumentale, situant cette théorie à la frontière entre les domaines stratégiques, managériaux, et normatifs de type obligation sociale, et éthique.

- Perspective normative : Elle « *vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes de groupes qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte.* » (Gond, Igalens, 2008, p39) Cette approche s'appuie notamment sur l'éthique des affaires.
- Perspective descriptive : Elle « *s'efforce de démontrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par « parties prenantes » serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers.* » (Gond, Igalens, 2008, p39).
- Perspective instrumentale : Elle « *s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue t-elle à améliorer sa performance ?* » (Gond, Igalens, 2008, p40).

La théorie des parties prenantes semble être un cadre théorique pertinent pour cette recherche, dans le sens où le champ théorique de notre recherche entre directement en résonance avec cette dernière. En effet, notre problématique nous amène à chercher à déterminer les effets simultanés/parallèles de la RSE sur plusieurs catégories d'acteurs, que Clarkson (1995) qualifierait de « parties prenantes primaires » (salariés, militants, clients). La théorie des parties prenantes semble donc être un cadre intégrateur idéal pour mener cette investigation parallèlement aux différentes catégories d'acteurs avec lesquels l'entreprise est en relation directe.

En sus de raisons théoriques liées à notre problématique de recherche, des raisons empiriques nous amènent à retenir cette théorie des parties prenantes : En effet, la forme

particulière de notre terrain de recherche nous amène à penser que le cadre de la théorie des parties prenantes serait pertinent : en effet, la MAIF est une mutuelle, et, à ce titre, accorde une attention toute particulière aux principes et processus de gouvernance, issus du principe fondateur démocratique propre à ce type d'organisation. Dans ce cadre, toutes les parties prenantes ne sont pas intégrées, cependant, celle qui est au cœur du processus démocratique, à savoir les clients (appelés « sociétaires »), voit ses intérêts et attentes fortement intégrés dans la gestion stratégique, opérationnelle, voire même quotidienne de la mutuelle. Cette approche historique de gouvernance tournée vers l'intérêt d'une partie prenante, et plus généralement vers la recherche du bien être de la société, est un premier pas vers une approche intégrant un plus grand nombre de parties prenantes. A ce titre, mobiliser la théorie des parties prenantes pour étudier notre cas, nous semble être une seconde bonne raison pour retenir ce cadre théorique.

Après avoir détaillé séparément chacune des deux typologies concernant 1) la nature de la RSE et 2) la visée de la RSE et avoir justifié que notre recherche se situerait plutôt dans une approche managériale instrumentale (nature de la RSE) et avec une visée multi parties prenantes avec la mobilisation de la théorie des parties prenantes, nous allons maintenant présenter une conception qui propose une intégration des deux typologies précédentes : la PSE qui a également fait l'objet de très nombreux développements théoriques.

C. Une conception proposant une intégration des deux typologies : La PSE

La « corporate social performance » ou performance sociétale des entreprises (notée PSE) peut-être, de prime abord, définie comme l'évaluation de la capacité des entreprises à gérer leur responsabilité sociale (Gond, 2006). L'ensemble des travaux sur ce concept s'intègre dans le champ disciplinaire de la RSE 2, en le dépassant, cependant, de par sa volonté d'intégration des courants précédents (RSE 1 et RSE 2) (Gond, 2006). La PSE regroupe également de nombreuses conceptions, tantôt dans une optique managériale, tantôt dans une dimension plus instrumentale. Ainsi, ce concept est considéré comme une référence parce qu'il capture différentes facettes de la RSE, en permettant notamment d'intégrer des conceptions venant de champs académiques différents : business and society et business ethic (Pasquero, 2002).

Gond (2006) présente et dénombre quinze modèles différents de PSE (ou de RSE assimilables à la PSE) entre 1979 et 2000. A ce nombre important de conceptions, s'ajoute

l'absence de caractéristiques constante/commune traversant l'ensemble de ces modèles : multiplicité des dimensions et, quand une dimension est commune à deux modèles, il n'est pas rare qu'elle soit définie différemment par les auteurs. Gond (2006) conclue donc à une grande diversité de dimensions et de niveaux d'analyse, rendant impossible la construction d'une définition unique de la PSE, l'amenant à conclure que ce concept ne peut pour l'instant pas être considéré comme un concept unificateur ou intégrateur du champ de la RSE : « *Alors que certains modèles centrent l'analyse sur l'organisation (ex : Wartick et Cochran, 1985 ou Wood, 1991), d'autres sont beaucoup plus focalisés sur la caractérisation des dimensions externes de l'environnement (ex : Husted, 2000 ou Sethi, 1979). Le concept de PSE apparaît donc comme un construit à géométrie variable, recoupant un ensemble de dimensions d'analyse de l'environnement sociétal de l'organisation, de l'organisation interne mise en place pour faire face à cet environnement, et de la capacité de mise en adéquation par les entreprises des deux dimensions précédentes, sans qu'aucun consensus clair ne se dégage quant aux dimensions centrales du concept dont il faut tenir compte* » (Gond, 2006, p68).

De plus, pour Wood (2010), le fait d'avoir trop orienté la PSE dans une optique instrumentale, en développant des recherches sur le lien entre PSE et performance financière (notée PF) et en occultant ainsi ses aspects normatifs, serait largement responsable du manque de progrès des recherches sur la théorie et la mesure de la PSE, rendant notamment impossible la création d'une définition unique et partagée de la PSE, et expliquant les aspects ambigus et controversés des recherches dans ce domaine. Ainsi, si le champ de recherche de la PSE est aussi ambigu et controversé et n'a pas pu aboutir à un consensus, c'est parce que les recherches récentes se sont surtout centrées sur le lien statistique entre PSE et PF en vue de justifier la PSE et de délégitimer les aspects normatifs de la PSE. Wood (2010) avance donc « *qu'il est possible, et même désirable, de prendre un point de vue différent sur la PSE* » (Wood, 2010, p50). Elle avance notamment qu'il est possible d'adopter un point de vue plus descriptif qu'instrumental sur la PSE en « *cherchant à décrire les activités des organisations et en se focalisant sur leurs impacts et conséquences sur la société, les PP et l'entreprise elle-même* », en regard des principes de RSE. Enfin, pour Wood (2010) la littérature sur la PSE se caractérise par une multiplication des approches plus que par une réelle construction; les auteurs citent les approches antérieures mais n'incorporent pas réellement ces travaux dans leur propre approche.

Malgré cet état de fait, nous nous proposons de présenter les principaux modèles de PSE qui ont été par la suite les plus mobilisés dans les recherches académiques, en montrant que ces derniers ont également fait l'objet de critiques ou d'évolutions.

Le modèle de Wood (1991) et ses évolutions :

Ce concept de PSE apparaît donc dans les années 80 et 90 en tentant à la fois de faire la synthèse entre les approches de RSE 1 et 2, tout en ayant la volonté de dépasser cette intégration pour proposer une nouvelle perspective « *focalisant l'attention sur les capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et mesure de ces impacts* » (Gond, Igalens, 2008, p37). Ainsi, au sein du concept de PSE, on retrouve l'approche RSE 1 qui est à la source de la notion de principes de RSE, l'approche RSE 2 qui apporte la notion de processus de gestion de la RSE, et la PSE ajoute un dernier niveau consistant à prendre en compte les résultats et impacts concrets de la démarche ainsi que la mise en place de systèmes d'évaluation de ces derniers (Gond, Igalens, 2008).

Parmi l'ensemble des conceptions de la PSE, une des plus large et englobante, qui reprend en substance ces trois niveaux de considération, est celle de Wood (1991, p 693) ; de plus, Wood fait partie des rares auteurs à proposer une définition explicite de la PSE, expliquant sans doute en partie la postérité de cet article, qui reste le plus cité dans le champ de la RSE (Gond, 2006). En effet, comme le montre Jean-Pascal Gond (2006) en calculant puis comparant le nombre de citations moyennes d'un article pendant sa durée de vie, l'article de Wood (1991) est sans conteste celui qui est de loin le plus cité, avec celui de Clarkson (1995). La définition proposée par Donna Wood est donc la suivante : « *Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* ».

Les dimensions présentes dans son modèle sont les suivantes :

- 1^{ère} dimension : **Principes de responsabilité sociale** : Déclinés sur trois niveaux : institutionnel (principe institutionnel de légitimité), organisationnel (principe organisationnel de responsabilité publique), individuel (principe individuel de jugement managérial).
- 2^e dimension : **Processus de sensibilité sociale** : Intégrant l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des questions sociales/sociétales, au contraire du modèle de Carroll (1979) pour qui les processus de sensibilité sociale reflètent des modes de réponse des organisation.

- 3^e dimension : **Résultats du comportement responsable de l'entreprise** : Intègre les trois niveaux de politiques, programmes et pratiques en les observant par rapport à leurs effets sur les parties prenantes, sur la société au sens large et sur les environnements naturels et physiques (Wood, 1994).

Modèle de Wood (1991, 1994) exposé dans l'article Wood (2010) :

PRINCIPLES OF SOCIAL RESPONSIBILITY	-->	PROCESSES OF SOCIAL RESPONSIVENESS	-->	OUTCOMES & IMPACTS OF PERFORMANCE
Legitimacy: businesses that abuse the power society grants them will lose that power.		Environmental Scanning: gather the information needed to understand and analyze the firm's social, political, legal, and ethical environments.		Effects on people and organizations.
Public Responsibility: Businesses are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society.		Stakeholder Management: active and constructive engagement in relationships with stakeholders.		Effects on the natural and physical environments.
Managerial Discretion: Managers and other employees are moral actors and have a duty to exercise discretion toward socially responsible, ethical outcomes.		Issues/Public Affairs Management: a set of processes that allow a company to identify, analyze, and act on the social or political issues that may affect it significantly.		Effects on social systems and institutions.

En sus de l'identification de ces trois niveaux de responsabilité, nous pouvons également constater que Wood intègre un paramètre supplémentaire dans sa définition de la RSE, celle de l'étendue ou de la visée de la PSE avec la notion de « liée aux relations sociétales de l'entreprise » (voir définition). Cette première intégration des parties prenantes (représentées par les relations sociétales) marquera le point d'entrée d'une démarche plus large d'incorporation progressive de concepts et théories connexes au sein du construit de PSE (Gond, 2006). Ainsi, cette première conception de Wood intègre dans sa définition puis dans une partie de son modèle la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), en ajoutant une sous-dimension de gestion des parties prenantes (dans la dimension « processus de sensibilité sociétale »). Elle donnera ensuite, dans son second modèle (Wood and Jones, 1995), une place centrale à la gestion des parties prenantes en en faisant une dimension transversale à l'ensemble des catégories : « *la PSE peut se définir comme l'intersection des catégories du modèle de Wood (1991) avec les relations entre les différentes parties prenantes (...). En bref, les parties prenantes définissent les normes de comportement des entreprises, agissent sur les entreprises et produisent des jugements sur leurs expériences* » (Wood & Jones, 1995). Clarkson (1995) intègre de façon encore plus marquée la théorie des parties prenantes, qui constitue alors l'unique dimension de son modèle de PSE : « *la PSE est la capacité*

à satisfaire les parties prenantes et à les gérer de manière proactive » (Clarkson, 1995), en proposant une typologie de problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de PP qu'il distingue, et un niveau de réactivité de l'entreprise par rapport à chaque PP identifiée. **Nous pouvons ainsi constater que les conceptions de Wood (1991) et de Wood & Jones (1995) permettent de réaliser une intégration des deux typologies que nous avons présentées précédemment :**

- **Nature de la RSE : RSE 1, RSE 2 et ajout d'une troisième dimension « impacts/résultats »,**
- **Visée de la RSE : Ensemble des parties prenantes de l'entreprise, permettant ainsi une intégration de la théorie des parties prenantes.**

Si Wood (1991) propose une définition étendue de la PSE, a contrario, certains auteurs proposent une conception restreinte de la RSE, comme par exemple Schuler & Cording (2006) pour qui la PSE représente « *une action volontaire (c'est-à-dire non directement mandatée par une régulation gouvernementale) faite par l'entreprise qui possède des effets sociaux sur une tierce partie* ». Cette conception représente une vision utilitariste ou conséquentialiste de la PSE en intégrant les notions de comportement sociaux et volontaires et de résultats sociaux. Les dimensions de principes et de processus de responsabilité sociale (du modèle de Wood, 1991) sont donc absentes de cette définition pour n'orienter la notion de PSE que vers les conséquences qu'elle engendre en termes de comportements et de résultats pour la société. L'absence de ces dimensions peut être expliquée par le fait que cette définition de Schuler et Cording est destinée à l'étude des conséquences de la PSE sur les attitudes et comportements des clients d'une organisation (modèle développé dans la suite de l'article). En effet, les clients sont des personnes externes à l'entreprise qui peuvent donc difficilement avoir accès aux dimensions internes de principes et de processus de PSE mis en place par l'entreprise. Les comportements ou résultats visibles de la mise en œuvre des politiques et processus sont plus directement accessibles aux consommateurs car retranscrits dans les communications faites par l'entreprise sur sa démarche de PSE.

Le modèle de Carroll (1979) et ses évolutions :

Carroll est le premier auteur qui propose un modèle de PSE. En effet, pour Carroll, le terme de « responsabilité » dépeint la motivation de l'entreprise mais n'est pas mesurable ; il choisit, à ce titre, le terme de « performance » qu'il considère comme étant plus opérationnel (Wood, 2010). De là naît le passage de la notion de RSE et à celle de PSE pour cet auteur. Le modèle de Carroll

(1979) est également l'un des plus largement acceptés et utilisés pour décrire le construit de PSE (Wartick et Cochran, 1985 ; Burton et al, 2000). Son modèle définit quatre niveaux de responsabilité : économique, légal, éthique et discrétionnaire, qu'il met en regard des questions sociétales qui doivent être prises en compte par les entreprises (consommérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits...), pour ajouter au final une troisième dimension consistant à définir les différentes philosophies de réponse possibles des organisations (réaction, défense, proaction, adaptation), permettant ainsi de former un « cube » à trois dimensions composé de 96 cases (Wood, 2010):

- Responsabilité économique : Elle consiste à proposer des biens et services adaptés aux besoins des consommateurs tout en continuant à générer de la richesse pour les actionnaires. L'entreprise a donc pour responsabilité d'être profitable et productive.
- Responsabilité légale : Elle consiste à réaliser son activité dans le respect des lois et règlements établis par la société.
- Responsabilité éthique : Elle s'attache à toutes les activités menées par l'entreprise qui sont considérées comme justes par la société et ne sont pas soumises au cadre légal. Elle concerne par exemple le fait de posséder des codes éthiques ou encore d'être honnête dans ses relations avec ses salariés et clients.
- Responsabilité discrétionnaire : Elle s'attache à l'ensemble des actions citoyennes menées par l'entreprise, allant ainsi au-delà des lois et règles éthiques. Par exemple, elle concerne l'engagement de l'entreprise dans des activités volontaires ou philanthropiques dans le but d'augmenter le bien être et le développement de la société (incluant les pratiques environnementales).

Le modèle de Carroll sera ensuite repris par de nombreux auteurs, comme Aupperle (1984) par exemple qui opérationnalisera son modèle pour créer la première échelle de mesure de la PSE, et servira de base au développement d'autres modèles de PSE. Cependant plusieurs auteurs mettent en doute la pertinence de certaines dimensions du modèle de Carroll. Ainsi, pour Jones (1980), seules les dimensions éthiques et discrétionnaires caractérisent la RSE, parce qu'elles s'inscrivent « *au-delà des prescriptions légales et contractuelles* ». De façon empirique, Salmones, Crespo et Bosque (2005) étudient la perception des dimensions pertinentes de la RSE du point de vue du consommateur, et concluent que le comportement économique des entreprises n'est pas perçu comme étant un composant de la RSE pour les clients. Ainsi, seules les dimensions éthiques, légales et discrétionnaires semblent appartenir au concept de RSE du point de vue du consommateur (avec des corrélations statistiquement très significatives). Ces résultats

s'apparentent à ceux d'Aupperle & al (1985) qui concluent que la PSE peut être mesurée en observant l'importance relative des trois composantes non économiques de la PSE comparées à la composante économique (dimension économique inversement corrélée avec les trois autres).

Dans les travaux postérieurs sur la PSE, Jamali & Mirshak (2007, dans Wood, 2010) ont proposé une conception de la PSE visant à intégrer les modèles de Wood et de Carroll afin d'analyser les pratiques de RSE dans des entreprises Libanaises, et Kang (1995, dans Wood, 2010) proposa un modèle liant la hiérarchie des responsabilités des entreprises de Carroll aux trois principes de PSE de Wood (institutionnel, organisationnel, et individuel).

Après avoir présenté de façon organisée les principales conceptions des concepts de RSE et de PSE, il convient maintenant de justifier la conception de la RSE la plus adaptée à ce présent travail de recherche. Dans ce but, il est nécessaire de positionner notre recherche dans les dimensions théoriques et épistémologiques, afin de la situer dans le champ des théories de la RSE. De ce positionnement découlera le choix, dans la partie 4, de la conception de la RSE retenue pour cette recherche.

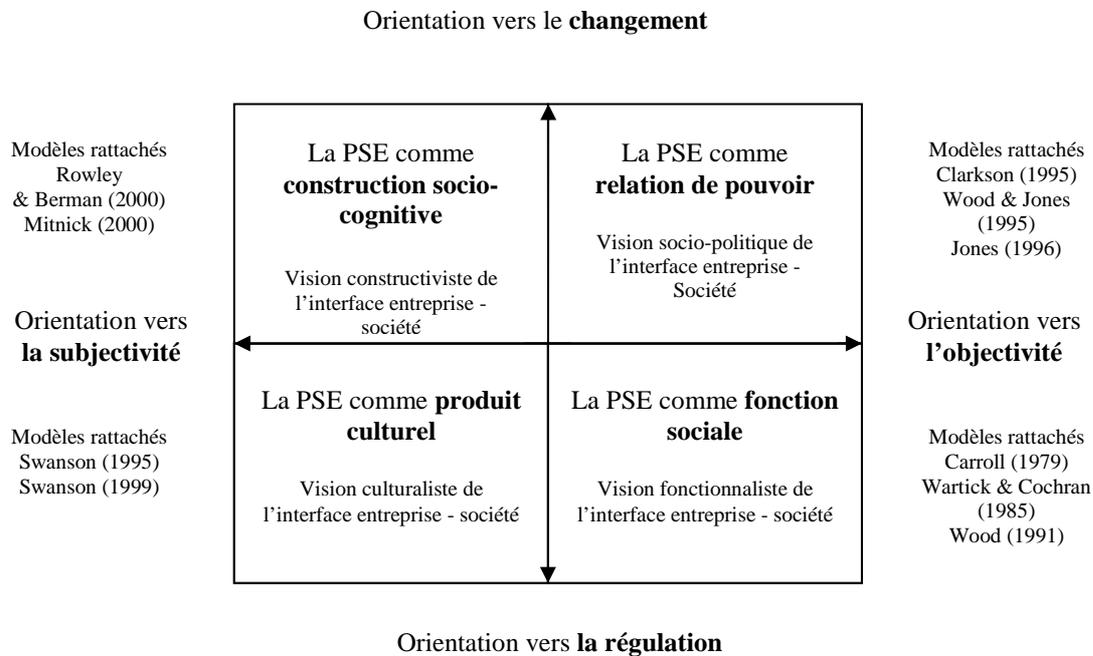
3) Positionnement théorique et épistémologique:

Comme nous l'avons présenté dans la section précédente, le champ de la RSE est caractérisé par une multiplicité d'approches visant à définir le concept de RSE, ainsi que d'autres concepts annexes progressivement créés. Face à cette démultiplication d'approches, Jean-Pascal Gond (2006) a créé une typologie s'appuyant sur le plus petit dénominateur commun à toutes les conceptions de la RSE : la présence d'une tentative de caractérisation de l'interface entreprise-société (tout concept de RSE incorpore une représentation de cette interface). Il propose ainsi d'organiser les théories et définitions de la RSE au moyen de la grille d'analyse de Burrell et Morgan (1979) en les structurant autour de deux axes :

- Un axe épistémologique opposant les approches objectiviste (ou positivistes : la réalité sociale existe indépendamment de l'observation du chercheur) aux approches subjectivistes (la société est une construction sociale ; ces approches travaillent sur les représentations des acteurs).
- Un axe sociopolitique opposant 1) les approches stables analysant les mécanismes de reproduction de la société dans le temps avec des composantes restant intégrées, 2) aux

approches orientées vers le changement, en rendant compte des dynamiques de changement sociaux.

Figure 2 : Typologie de Gond (2006) : Cadre d'analyse épistémologique de la PSE



Approche fonctionnaliste : Elle s'attache à mettre en évidence la façon dont les buts de l'entreprise et de la société peuvent converger. L'approche fonctionnaliste part du principe que les entreprises sont une institution économique dans la société et ont, par conséquent, des responsabilités centrales en termes d'atteinte d'objectifs économiques (Wood, 2010).

Approche socio politique : Elle caractérise les relations de pouvoir et les rapports de domination entre l'entreprise et la société.

Approche culturaliste : Elle observe la façon dont l'entreprise intègre et influence en retour les valeurs sociales.

Approche constructiviste : Elle observe le processus de co-construction de l'entreprise et de la société.

L'objet de cette partie n'est pas de détailler plus précisément chacune de ces approches (pour une approche détaillée de cette typologie voir Gond JP, 2006 et Gond, Igalens, 2008), il est avant tout de préciser quelles approches épistémologiques et théoriques seront retenues dans cette recherche pour répondre à notre problématique, par rapport à ce cadre d'analyse proposé par Gond (2006). Le cadre d'analyse nous permet donc d'orienter notre questionnement théorique et

épistémologique afin de déterminer où se situe notre recherche par rapport aux deux axes « objectiviste versus subjectiviste » (ou positiviste versus constructiviste ou interprétativiste) et « régulation versus changement ». Ainsi, la première des questions à élucider pour préciser l'approche retenue est celle du positionnement épistémologique de cette recherche : un positionnement positiviste nous orientera par exemple d'emblée vers les approches fonctionnalistes ou socio-politique. La seconde question sera ensuite celle du positionnement théorique ou sociopolitique par rapport à l'axe « régulation versus changement ».

A. Détermination du positionnement épistémologique de cette recherche :

Les choix qui ont présidé nos approches théoriques et empiriques de l'exploration de notre problématique de recherche sont directement liés à notre positionnement épistémologique. Nous nous proposons donc, tout d'abord, de présenter succinctement les différents positionnements épistémologiques couramment employés dans les recherches en sciences de gestion, pour ensuite nous attarder plus précisément sur les caractéristiques du courant positiviste. Dans un second temps, nous présenterons et justifierons le positionnement qui a été adopté dans cette recherche : le positivisme modéré.

=> Présentation des principaux paradigmes épistémologiques :

Selon Miles & Huberman (1994), la réflexion épistémologique est « une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques. » Il s'agit alors de se positionner sur la façon dont se construit la science. En sciences de gestion, quatre courants principaux sont fréquemment mobilisés :

- le positivisme
- le constructivisme
- la sociologie compréhensive
- le fonctionnalisme.

Le tableau ci-dessous se propose de résumer les principales différences entre les positionnements épistémologiques concernant leur conception sur la façon dont doit être étudiée la réalité :

Tableau 2 (Wacheux & Rojot, 1996): Les épistémologies possibles en recherche :

Epistémologie	Approche du réel
Positiviste	Rechercher les lois et régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation de données d'expérience
Sociologie compréhensive	Expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs
Fonctionnaliste	Repérer les formes permanentes de la vie sociale et culturelle, par l'émergence des rôles, des normes et des structures sociales
Constructiviste	Repérer et expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux et poser les problèmes en terme de méthode

Le positivisme :

« Pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses ». Ainsi, le travail du chercheur est toujours construit sur une base hypothético-déductive (De Bruyne et al, 1974), avec la formulation première d'hypothèses de recherche tirées de la théorie, pour être suivie par l'observation sur le terrain, puis par l'étude de la capacité de généralisation des résultats, pour finir par un retour à la théorie.

Dans une perspective classique du positivisme (au sens de d'Auguste Comte et de Durkeim), ce courant de pensée repose sur plusieurs fondements :

Le réel est déterminé et extérieur à l'observateur : L'objet de la science est de connaître le réel. L'objectif est d'accéder à la connaissance de la réalité, la réalité existe en elle-même et le réel est indépendant de l'observateur. Il existe des lois objectives indépendantes du sujet du chercheur. Le but de la science est de découvrir les réalités qui gouvernent les faits.

L'ontologie : C'est une réflexion sur la nature des choses. Pour les positivistes, tout ce qui est, est, et toute chose connaissable possède une essence. La science a pour objectif de décrire cette réalité, indépendante du chercheur.

La notion d'univers câblé : L'univers suit des lois, le but de la science est de découvrir les vérités en découvrant les lois et les régularités qui gouvernent les faits. Les faits sont organisés, ils sont câblés les uns par rapport aux autres.

Le principe de causalité : Il consiste en l'affirmation que n'importe quel événement peut être expliqué par un lien causal. Pour connaître la réalité, il faut découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent.

Le réductionnisme : L'objet est à priori décomposable en autant de parcelles qu'il le faudra sans que pour autant soit modifiée la nature de cet objet. Le réel peut être décomposé en éléments simples et il est possible d'expliquer le tout en analysant chacun des éléments qui le compose pris isolément.

Pour Comte, puisque l'objectif est de décrire une réalité, il faut une observation objective des faits (« *l'observation des faits est la seule base solide des connaissances humaines* »). Le critère de vérifiabilité est essentiel car c'est à travers la vérification empirique (l'observation des faits) que la science parvient à décrire ou non la réalité.

=> **Justification du paradigme retenu pour cette recherche : le positivisme modéré**

L'objet de notre recherche est d'ouvrir la « boîte noire » qui relie la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE aux effets que cette dernière peut produire sur les attitudes et comportements de différentes catégories de parties prenantes primaires de l'entreprise. Compte tenu, d'une part, du faible nombre de recherches empiriques sur ce sujet concernant les parties prenantes « client » et « salarié » et, d'autre part, de l'impact a priori non négligeable du contexte (social et sociétal) sur les effets de cette démarche, nous ne pouvons pas nous contenter d'une démarche hypothético-déductive pour saisir en profondeur les effets de la mise en place de cette démarche de RSE sur notre terrain de recherche. Pour comprendre comment une telle démarche peut avoir une prise sur les attitudes et comportements des acteurs, et sous quelles conditions ces effets peuvent ou ne peuvent pas se manifester, il convient d'analyser en profondeur les

perceptions des acteurs. Il convient donc d'associer, à notre démarche initiale hypothético-déductive, une démarche inductive visant à faire émerger du terrain un certain nombre de nouvelles variables explicatives. Notre objectif est en effet d'analyser en profondeur un seul cas d'entreprise : Cela nous permettra, dans un premier temps de confirmer ou d'infirmer la présence d'un certain nombre de variables explicatives dérivant des recherches empiriques antérieures ou de la déduction théorique à partir de notre cadre conceptuel (démarche hypothético-déductive). Dans un second temps, cela nous permettra de faire émerger des discours et des perceptions des acteurs, de nouvelles variables explicatives permettant d'enrichir le champ de la recherche sur ce sujet (démarche inductive).

Les objectifs de notre recherche et notre choix initial d'une démarche hypothético-déductive nous positionnent donc, à priori, dans un courant épistémologique positiviste : « *Pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses* ». Ainsi, le travail du chercheur est toujours construit sur une base hypothético-déductive (De Bruyne et al, 1974), avec la formulation première d'hypothèses de recherche tirées de la théorie, pour être suivie par l'observation sur le terrain, et par l'étude des conditions de généralisation de ces observations, pour finir par un retour à la théorie. Nous nous plaçons effectivement dans ce cadre avec la formulation d'hypothèses de recherche à partir de choix et d'analyses théoriques, suivie par leur mise à l'épreuve sur le terrain.

De la même façon, parmi les principes fondateurs du positivisme, on retrouve celui de causalité qui consiste à affirmer que n'importe quel événement peut être expliqué par un lien causal. Pour connaître la réalité, il faut découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent. L'objet même de notre travail de recherche est de découvrir une chaîne de causalité qui permet de relier la mise en place d'une démarche de RSE à ses effets potentiels sur différentes catégories de parties prenantes. Nous nous situons donc clairement dans cette démarche causale.

Cependant, nous avons également choisi de compléter, pour les raisons théoriques et empiriques évoquées précédemment, notre approche hypothético-déductive par une approche inductive. Cette dernière vise en effet à faire émerger de nouvelles variables explicatives à partir de l'étude de notre cas. Le problème des conditions de généralisation des conclusions obtenues par une démarche inductive peut, selon nous, se résoudre par la mise en œuvre de stratégies de triangulation des données et par la connaissance très approfondie du terrain de recherche (thèse

CIFRE). Pour faire émerger de nouvelles variables, nous avons choisi une approche méthodologique visant à comprendre la façon dont se construisent les perceptions des acteurs étudiés par rapport à la mise en place par leur entreprise de cette démarche de RSE. Comme dans la démarche interprétativiste, l'acteur est au centre de notre dispositif de recherche et nous nous intéressons à ses perceptions et intentions. Si nous avons de grands axes de réflexion et de questionnement (qui président, par exemple la rédaction de notre guide d'entretien) constitué par notre cadre conceptuel et nos hypothèses de recherche, nous cherchons également à appréhender le plus finement possible les perceptions des acteurs pour comprendre comment peuvent s'articuler les variables entre elles. Nous cherchons donc, comme dans la démarche interprétativiste, à nous mettre à la place de l'acteur, à comprendre son état d'esprit en tentant de nous détacher de tout jugement, intuition ou interprétation personnelle. Cependant, ce dernier point n'est, en réalité, pas possible à mettre en œuvre de façon complète. Seule une mise en œuvre partielle de cette démarche de compréhension de l'acteur sur laquelle est centrée la position interprétative, est envisageable dans le cadre de notre recherche. En effet, du fait des clés d'interprétation que nos hypothèses de recherche initiales nous ont fournies, nos analyses des comportements et des logiques des acteurs interrogés s'en trouveront inévitablement orientées.

Ainsi, si pour cette dernière raison, nous ne pouvons prétendre à nous situer clairement dans une démarche interprétativiste, nous faisons cependant appel à une partie des logiques sous-jacentes à ce positionnement. De plus, comme nous l'avons abordé précédemment, les choix initiaux qui ont présidé à l'organisation et à la détermination des conditions de cette recherche, sont clairement orientés dans un mouvement positiviste. A ces deux titres, **nous pouvons donc avancer que notre recherche se situe dans un courant positiviste modéré**, du fait de l'influence partielle du courant interprétativiste dans notre vision initialement positiviste, influence portée par les caractéristiques intrinsèques de l'objet de notre recherche.

Ce positionnement épistémologique positiviste réduit donc d'emblée le champ des théories de la RSE proposé par Gond (2006) à partir de la grille d'analyse de Burrell & Morgan (1979) à deux approches : l'approche fonctionnaliste et l'approche socio politique. Afin de déterminer quelle approche théorique est la plus pertinente des deux par rapport au second axe sociopolitique « régulation versus changement », nous nous proposons d'analyser le positionnement théorique de notre problématique de recherche.

B. Détermination du positionnement théorique de cette recherche :

Le business case de la RSE « se rapporte aux arguments sous-jacents ou rationnels supportant ou démontrant pourquoi la communauté des entreprises devrait accepter et soutenir la cause de la RSE. Il répond à la question clé : *Que peuvent retirer les organisations de la RSE ? C'est-à-dire comment bénéficient-elles de façon tangible de leur engagement dans des politiques, activités ou pratiques de RSE ?* » (Carroll & Shabana, 2010, p85).

Ce travail se base sur l'étude des effets de la démarche RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes (salariés, militants, clients), pouvant être économiquement favorables à la performance de l'organisation. Elle s'inscrit donc dans la lignée des travaux sur le « business case » de la RSE cherchant à étudier le fait que la démarche RSE mise en place par une organisation puisse à la fois être bénéfique à la société, tout en étant bénéfique à sa performance économique finale. L'interface entreprise – société se caractérise donc par la recherche « *d'une stabilité, d'un équilibre entre les deux systèmes* » (Gond, Igalens, 2008), visant à faire converger leurs objectifs à moyen ou long terme. Cette recherche de stabilité par l'identification de points de convergence, entre dans le cadre de la perspective fonctionnaliste décrite dans la typologie de Gond (orientation « régulation » plutôt que « changement »). Ainsi, cette perspective fonctionnaliste, dans le but de caractériser cette intégration des buts de l'entreprise et de la société, s'attache à définir les antécédents et les conséquences de la RSE. C'est pour cela que Gond et Igalens (2008, p46) précisent que « *la question de recherche qui a dominé ces travaux est de savoir comment faire converger les buts de l'entreprise et ceux de la société, en étudiant la nature de la relation entre comportement socialement responsable et performance financière* », et qu'elle se traduit par « *la volonté de construire le business case pour la RSE* » (= bénéfices associés aux actions de RSE dépassent leurs coûts, donc démarche RSE économiquement bénéfique), en identifiant les stratégies « gagnant – gagnant ». **Pour ces diverses raisons, notre recherche se situe directement dans une perspective fonctionnaliste**, avec, comme nous l'avons décrit précédemment, un positionnement épistémologique positiviste modéré.

Ce positionnement fonctionnaliste et orienté vers le business case de la RSE déterminera en grande partie le choix de l'approche de RSE qui sera retenue pour cette recherche. Nous nous proposons donc, dans la partie suivante de justifier et de préciser l'approche finale de RSE qui sera retenue sur la base de ces éléments.

4) Choix de l'approche de RSE retenue :

Nous nous proposons de récapituler dans cette partie les différents arguments, en partie développés précédemment, qui nous permettent d'orienter notre choix vers l'approche de PSE de Wood (1991), adaptée aux contingences de cette recherche.

Choix d'une conception managériale de la RSE :

Dans le cadre de cette recherche, il nous semble qu'une conception managériale de la RSE est plus adaptée car plus aisément opérationnalisable puisque nous cherchons à l'appliquer dans le cadre d'une organisation, dans notre cas, la MAIF. De plus, notre problématique et notre positionnement théorique fonctionnaliste nous positionnent d'emblée dans la perspective du business case de la RSE (évaluation des effets et conséquences de la RSE), impliquant par là même la recherche d'une définition managériale inscrite dans le courant instrumental.

Choix d'une définition de la PSE (plutôt que de la RSE) :

Pour Gond et Igalens (2008, p47), *« les recherches fonctionnalistes sont caractérisées par le développement de concepts tels que celui de PSE, visant à fournir une définition unique et intégrée du concept de RSE et à le mesurer afin de pouvoir étudier de manière rigoureuse ses liens à la performance économique et financière. En règle générale, ces travaux ont privilégié le point de vue des entreprises à celui de la société ou des parties prenantes, en s'efforçant d'explicitier les mécanismes grâce auxquels la RSE peut accroître la performance économique en influençant les comportements des parties prenantes. »*

Ce premier argument directement lié à notre positionnement fonctionnaliste, nous amène donc à préférer une approche de la PSE plutôt que de RSE. Ensuite, pour Gond (2006), la PSE apparaît plus pertinente que la notion de RSE selon quatre angles : managérial, pratique, académique et financier. Il développe en effet le fait que l'intérêt managérial de la PSE réside dans le fait que cette notion renvoie aux problèmes de gestion de la RSE et aux impacts sociaux et écologiques de l'entreprise. Elle permet aussi de placer l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue de la RSE en mettant sous tension le concept de RSE grâce à la notion de performance. Pour Carroll (1979), la notion de PSE est également plus pertinente que celle de RSE parce que le terme de « responsabilité » dépeint la motivation de l'entreprise mais n'est pas mesurable ; il choisit, à ce titre, le terme de « performance » qu'il considère comme étant plus

opérationnel (Wood, 2010). Ensuite, le terme de PSE s'avère plus pratique que celui de RSE parce qu'il est plus concret et peut ainsi se traduire par la création de systèmes de reporting internes aidant à la gestion sociétale ou aux notations sociales et environnementales (Igalens & Joras, 2002). Elle peut donc être plus facilement opérationnalisée par les entreprises qui veulent progresser sur la voie de la RSE. D'un point de vue académique, elle constitue une tentative de synthèse des approches très hétérogènes de la RSE (Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Pasquero, 2004), tout en reflétant les principales caractéristiques. Enfin, la PSE peut être plus facilement reliée à des mesures de performance financière, puisqu'elle se positionne comme une des dimensions de performance de l'entreprise. Elle constitue donc un raccourci pour étudier la question de l'impact financier de la RSE (Allouche & Laroche, 2005a ; Gond, 2001).

Enfin, les caractéristiques de notre terrain de recherche nous amènent à préférer la notion de PSE à celle de RSE parce que celle-ci propose une intégration des différentes conceptions antérieures de la RSE, en ayant une visée managériale et instrumentale, tout en conservant une dimension normative proche de la RSE 1. En effet, compte tenu de l'histoire de notre entreprise de référence, emprunte d'une forte dimension éthique et normative à travers ses principes fondateurs mutualistes, il nous semblait important de conserver une approche de la RSE qui réussisse, tout en étant à visée managériale, à conserver cette dimension normative de principes de RSE, qui existe depuis la création de l'entreprise. Si l'utilisation du terme « RSE » est relativement récente au sein de notre terrain de recherche, l'analyse du contexte de sa création, de son histoire, et de ses principes mutualistes de fonctionnement montre que cette entreprise a depuis toujours cherché à exercer une utilité sociale et à répondre aux besoins de ses parties prenantes. Le principe fondateur mutualiste de « non-lucrativité » montre que l'objectif premier de cette entreprise n'est pas de faire du profit, mais plutôt d'exercer son activité pour répondre aux besoins de ses sociétaires ; par conséquent, la démarche historique d'utilité sociale de l'entreprise n'était pas située dans une logique instrumentale, mais plutôt dans une logique normative. Il nous semblait donc important d'adopter dans cette recherche une conception de la RSE qui puisse à la fois 1) s'inscrire dans une visée managériale pour nous permettre de répondre à notre problématique, 2) tout en conservant une dimension normative. La PSE semblait donc être un candidat idéal.

Choix d'une définition large et englobante de la PSE parmi les conceptions de la PSE :

Parmi l'ensemble des conceptions de la PSE, nous avons donc besoin d'une conception large de la PSE due, comme détaillé précédemment, à la pré-existence d'une forme de RSE historique devant donc pouvoir être intégrée dans le modèle. Ainsi, nous avons opté le modèle de PSE de Wood (1991) parce qu'il est à la fois très large et englobant mais aussi parce qu'il s'offre comme une synthèse entre plusieurs champs théoriques fondamentaux de la RSE : Le champ normatif, tout d'abord, qui se retrouve dans le premier niveau de caractérisation de la définition de Wood, celui des principes de RSE, et rappelle les premières conceptions normatives de la RSE regroupées sous le vocable de RSE 1. Le champ managérial ensuite, rappelant la conception pragmatique de sensibilité sociétale ou RSE, caractérisée dans la définition de Wood par le second niveau des processus marquant la façon dont une entreprise doit mettre en œuvre sa responsabilité sociale. Enfin, cette définition de Wood dépasse ces deux champs théoriques en introduisant un troisième niveau d'analyse qui est celui des résultats et de leur évaluation. Enfin cette définition de Wood nous semblait pertinente parce qu'elle propose également une intégration de la théorie des parties prenantes dans les dimensions « processus » (gestion des parties prenantes) et « résultats » (jugés de par leurs effets sur les parties prenantes), ce qui entre également en résonance avec notre problématique théorique de recherche et avec notre champ empirique de recherche : En effet, notre problématique nous amène à chercher à déterminer les effets parallèles de la RSE sur plusieurs catégories d'acteurs, que Clarkson (1995) qualifierait de « parties prenantes primaires » (salariés, militants, clients). La théorie des parties prenantes semble donc être un cadre intégrateur idéal pour mener cette investigation parallèle des différentes catégories d'acteurs avec lesquels l'entreprise est en relation directe. De plus, la forme particulière de notre terrain de recherche nous amène à penser que le cadre de la théorie des parties prenantes serait pertinent : en effet, la MAIF est une mutuelle, et, à ce titre, accorde une attention toute particulière aux principes et processus de gouvernance, issus du principe fondateur démocratique propre à ce type d'organisation. Dans ce cadre, toutes les parties prenantes ne sont pas intégrées, cependant, celle qui est au cœur du processus démocratique, à savoir les clients (appelés « sociétaires »), voit ses intérêts et attentes fortement intégrés dans la gestion stratégique, opérationnelle, voire même quotidienne de la mutuelle. Cette approche historique de gouvernance tournée vers l'intérêt d'une partie prenante, et plus généralement vers la recherche du bien être de la société, est un premier pas vers une approche intégrant un plus grand nombre de parties prenantes. A ce titre, mobiliser la théorie des parties prenantes pour étudier notre cas, nous semble être une seconde bonne raison pour retenir ce cadre théorique. Il nous fallait donc trouver une approche de la PSE qui intègre cette thématique de

la gestion des parties prenantes, et l'approche de Wood (1991) semble donc également adaptée sur ce point.

Choix d'une définition reconnue par la communauté scientifique :

Ensuite, le choix de retenir cette définition est également motivé par le fait que la définition de la PSE de Wood (1991) s'est imposée comme un point de référence au sein de la littérature académique se matérialisant par le fait qu'elle reste la référence la plus citée dans le champ sur le sujet : en effet, comme le montre Jean-Pascal Gond (2006) en calculant puis comparant le nombre de citations moyennes d'un article pendant sa durée de vie, l'article de Wood (1991) est sans conteste celui qui est de loin le plus cité, avec celui de Clarkson (1995).

Pour synthétiser les propos détaillés précédemment, nous venons de justifier qu'il nous semblait plus pertinent de nous baser sur une définition managériale de la RSE, puisque nous cherchions à opérationnaliser ce concept en le considérant dans le cadre de sa mise en œuvre concrète à la MAIF. De plus, notre problématique et notre positionnement fonctionnaliste nous positionnent d'emblée dans la perspective du business case de la RSE (évaluation des effets et conséquences de la RSE), impliquant par là même la recherche d'une définition managériale inscrite dans le courant instrumental. Ensuite, le pouvoir intégrateur de la PSE nous a fait préférer cette approche à celle de la RSE. En effet, compte tenu de l'histoire de notre entreprise de référence, emprunte d'une forte dimension éthique et normative à travers ses principes fondateurs mutualistes, il nous semblait important de conserver une approche de la RSE qui réussisse, tout en étant à visée managériale, à conserver cette dimension normative de principes de RSE, qui existe depuis la création de l'entreprise. La PSE était donc le candidat idéal pour notre approche. Parmi les différentes approches de PSE, nous cherchions une définition qui intègre ces dimensions de principes (RSE1), de processus de sensibilité sociétale (RSE2 managériale), mais qui intègre également la gestion des parties prenantes. En effet, le contexte de la MAIF, pour laquelle la gouvernance est un élément clé et différenciant de son fonctionnement, nous amène à choisir une définition dans laquelle cette notion de dialogue et de gouvernance avec les parties prenantes est présente.

L'ensemble de ces conditions nous a amené à retenir la définition théorique de Donna Wood (1991 ; p693) :

« Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ».

Les dimensions présentes dans son modèle sont les suivantes :

Les dimensions présentes dans son modèle sont les suivantes :

- 1) 1^{ère} dimension : **Principes de responsabilité sociale** : Déclinés sur trois niveaux : institutionnel (principe institutionnel de légitimité), organisationnel (principe organisationnel de responsabilité publique), individuel (principe individuel de jugement managérial).
- 2) 2^e dimension : **Processus de sensibilité sociale** : Intégrant l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des questions sociales/sociétales.
- 3) 3^e dimension : **Résultats du comportement responsable de l'entreprise** : Intègre les trois niveaux de politiques, programmes et pratiques en les observant par rapport à leurs effets sur les parties prenantes, sur la société au sens large et sur les environnements naturels et physiques (Wood, 1994).

En sus de l'identification de ces trois niveaux de responsabilité, nous pouvons constater que Wood intègre bien dans sa définition et dans son modèle la notion de gestion des parties prenantes (ou de « relations sociétales de l'entreprise »).

Conclusion de la section

Cette première section nous a permis de présenter succinctement : les grandes étapes de l'évolution historique du concept de RSE afin de situer celui-ci dans une dimension temporelle (partie 1), puis les contours des définitions du concept de RSE afin de le situer dans une dimension spatiale (partie 2). Dans un second temps, nous nous sommes attachés à justifier le choix de l'approche de RSE qui sera retenue dans le cadre de cette recherche. A cette fin, nous avons développé les positionnements épistémologiques et théoriques de notre recherche, afin de la situer dans le champ des théories de la RSE (partie 3). Ce positionnement a ensuite en partie déterminé le choix de l'approche finale de RSE retenue pour cette recherche, à savoir l'approche de Wood (1991). Nous nous proposons maintenant d'étudier, dans une seconde section, de façon plus

approfondie le cadre théorique dans lequel se situe notre recherche : le cadre fonctionnaliste de la RSE que nous abordons en étudiant le business case de la RSE. Nous tacherons donc, dans cette section de caractériser de façon précise ce business case de la RSE, de présenter les recherches antérieures menées dans ce cadre, et de positionner ainsi notre recherche par rapport à l'ensemble de ces travaux antérieurs et des nouvelles opportunités qu'ils ont ouverts.

Synthèse section 1 :**Historique de la RSE :**

- Les prémisses de la notion de responsabilité sociale naissent Outre Atlantique à la fin du XIXe siècle, ancrées dans les idéologies protestantes et paternalistes et sont alors essentiellement centrées sur la responsabilité des hommes d'affaire (philanthropie, attention portée aux salariés). Au gré des crises économiques (29) et évolutions politiques et culturelles de la société américaine, la RSE sera progressivement transformée en un outil de légitimation du rôle des entreprises. D'une approche initialement centrée sur la responsabilité des hommes d'affaires, elle deviendra alors une approche plus globale d'entreprise, à l'origine de la transition sémantique de « responsabilité sociale » vers celle de « responsabilité sociale des entreprises » (Gond, 2006). Bowen (1953) sera le premier à proposer une problématisation et donc la première définition de la notion de RSE, ce qui lui vaut le qualificatif de « père fondateur de la RSE ».

« *La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* » (Bowen, 1953, p6). La RSE sera ensuite source de nombreuses controverses par ses détracteurs (Levitt, Friedman...) qui s'appuient sur la « shareholder theory » pour avancer que la responsabilité sociale d'une entreprise est la maximisation de ses profits en direction de ses actionnaires. En parallèle, la notion de RSE va connaître un formidable développement théorique avec la multiplication de conceptions académiques entre les années 50 et 70, menant à un empilement conceptuel dans les années 80 à 2000.

- En France, pour certains auteurs, l'émergence partielle de ce concept peut également être datée à la fin du XIXe siècle au sein des traditions paternalistes. Cependant, la notion même de RSE émerge réellement en Europe et en France en partie grâce au phénomène de globalisation qui a permis d'exporter ce concept des Etats-Unis, berceau de la RSE. D'autres auteurs identifient également une émergence partielle en France dans les années 60-80 avec la mise en place du Bilan Social, pouvant être considéré comme une première expression très partielle de la RSE en France. Des démarches plus institutionnelles (législations françaises, commission européennes) permettront dans les années 90 la démocratisation de ce concept en Europe et son intégration progressive au sein des entreprises et administrations, avec la naissance de deux tendances opposées : la première prônant une approche volontariste de la RSE, et la seconde une approche encadrée par la loi.

Définition du concept de RSE et choix de l'approche retenue :

Une quarantaine de définitions de la RSE sont aujourd'hui proposées (sans compter les concepts annexes de développement durable, citoyenneté d'entreprise...), preuve de l'engouement académique pour ce concept. Cependant, pour Schwartz & Carroll (2008) tous ses concepts, malgré leur diversité et permanente évolution, sont cependant liés et se retrouvent intégrés par des thèmes sous-jacents clé comme les valeurs, l'équilibre et la responsabilité. Nous avons donc proposé d'organiser dans cette partie les définitions sous deux angles : le contenu du concept de RSE (nature et niveaux de responsabilité) et la visée de la RSE (envers qui l'entreprise est elle responsable).

L'étude de la nature de la RSE fait apparaître différents courants de définition :

- 1) **Normatif** (RSE = obligation morale de l'entreprise vis-à-vis de la société) ; la RSE est alors
 - soit considérée comme une obligation sociale (courant business and society) : RSE 1 : l'entreprise est une institution sociale créée par la société, envers laquelle elle est redevable et qui possède ainsi le pouvoir de mettre fin à ses activités si elle les considère inappropriées ; Bowen, Davis, Frederick, McGuire... La reconnaissance de cette relation entre l'entreprise et la société, et de leur interdépendance, l'amène donc à modifier profondément sa manière de gérer en considérant : les conséquences sur la société de chacune de ses décisions de gestion, le champ de ses responsabilités comme devant aller au-delà des responsabilités économiques, légales ou techniques, et en considérant enfin les attentes de la société pour orienter ses actions et ses décisions, afin de jouer un rôle social en contribuant au bien-être de la société. Ces constructions théoriques sont normatives dans le sens où elles décrivent ce que l'entreprise doit faire (ou ce qu'il est souhaitable qu'elle fasse) pour être socialement responsable et ces guides normatifs décrivent donc les contours de la notion de RSE.
 - Soit considérée comme une responsabilité morale (courant business ethics ; éthique des affaires) : La responsabilité sociale de l'entreprise découle de sa responsabilité morale, tout acte ou décision devant être prise en fonction de normes morales et de valeurs (conséquence éthique des décisions et actes) ; Jones, Davis, Frederick, Swanson...

2) **Managérial** : (RSE = qualifiée en tant que processus managérial, précisant le « comment faire » alors que le courant normatif précise le « devoir faire »)

- Soit courant managérial dans sa dimension pragmatique de sensibilité sociétale (RSE 2) : La RSE est considérée en termes de processus organisationnels concrets pour : 1) guider et mettre en place des conditions environnementales, 2) répondre à la demande des parties prenantes et 3) construire des plans et politiques en vue d'améliorer les impacts positifs de l'entreprise).

La RSE 2 ou « sensibilité sociétale » est donc recentrée sur les problèmes managériaux de gestion, de réponse et de mise en œuvre concrète de la RSE, le « comment » est donc privilégié, laissant de côté le « pourquoi » de la RSE 1 concernant les dimensions morales et les motivations sous-jacentes de l'entreprise à mettre en œuvre une démarche de RSE.

- Soit courant managérial dans sa dimension instrumentale s'intégrant dans le champ du « social issue management »: La visée de ces conceptions de RSE 2 est alors exclusivement stratégique en se centrant sur la recherche pragmatique de l'intérêt final de l'entreprise à travers la RSE, et notamment des conditions dans lesquelles la RSE peut améliorer la performance économique ou financière de l'organisation.

=> **Justification du choix d'une définition dans le courant managérial et instrumental de la RSE pour cette recherche (cf recherche des impacts de la RSE favorables à la performance économique et besoin d'une définition opérationnelle de la RSE car étudiée dans un cadre managérial).**

La visée de la RSE fait apparaître deux champs théoriques opposés :

La « shareholder theory » issues des théories néo classiques étendant la responsabilité de l'entreprise à la maximisation du profit d'une unique partie prenante : les actionnaires.

La « stakeholder theory » ou théorie des parties prenantes, étendant la responsabilité de l'entreprise à l'ensemble des catégories d'acteurs avec lesquelles elle est en contact (interne ou externe). L'objectif devient alors de réussir à trouver un équilibre équitable entre toutes les parties prenantes. La théorie des PP est développée sous 3 conceptions possibles : normative, descriptive ou instrumentale.

=> Justification du fait que la théorie des parties prenantes est un cadre théorique pertinent pour cette recherche (gouvernance mutualiste du terrain de recherche ; étude de plusieurs catégories de PP, clients, salariés, militants).

Pour répondre à ces 2 positionnements (managérial instrumental, tout en conservant une dimension normative car la mutuelle s'est construite sur des valeurs fortes et donc sur des principes éthiques + intégrant la théorie des PP) : justification du choix de retenir le concept de PSE (performance sociétale de l'entreprise) qui intègre en son sein ces deux positionnements.

Parmi les 15 modèles différents de PSE dénombrés par Gond (2006), nous avons justifié le choix de la définition de PSE de Donna Wood (1991, p693) pour cette recherche: « *Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* ».

Détermination du positionnement théorique et épistémologique de cette recherche, questionnement

orienté par la typologie créée par Gond (2006) pour organiser les théories et définitions de la RSE au moyen de la grille d'analyse de Burrell et Morgan (1979):

- Positionnement épistémologique : Justification du choix d'un positionnement positiviste modéré.
- Positionnement théorique : Justification du choix d'une perspective théorique fonctionnaliste.

Ainsi, cette première section nous a permis de justifier qu'il nous semblait plus pertinent de nous baser sur une définition managériale de la RSE, puisque nous cherchions à opérationnaliser ce concept en le considérant dans le cadre de sa mise en œuvre concrète à la MAIF. De plus, notre problématique et notre positionnement fonctionnaliste nous positionnent d'emblée dans la perspective du business case de la RSE (évaluation des effets et conséquences de la RSE), impliquant par là même la recherche d'une définition managériale inscrite dans le courant instrumental. Ensuite, le pouvoir intégrateur de la PSE nous a fait préférer cette approche à celle de la RSE. En effet, compte tenu de l'histoire de notre entreprise de référence, emprunte d'une forte dimension éthique et normative à travers ses principes fondateurs mutualistes, il nous semblait important de conserver une approche de la RSE qui réussisse, tout en étant à visée managériale, à conserver cette dimension normative de principes de RSE, qui existe depuis la création de l'entreprise. La PSE était donc le candidat idéal pour notre approche. Parmi les différentes approches de PSE, nous cherchions une définition qui intègre ces dimensions de principes (RSE1), de processus de sensibilité sociétale (RSE2 managériale), mais qui intègre également la gestion des parties prenantes. En effet, le contexte de la MAIF, pour laquelle la gouvernance est un élément clé et différenciant de son fonctionnement, nous amène à choisir une définition dans laquelle cette notion de dialogue et de gouvernance avec les parties prenantes est présente.

SECTION 2 : LA RSE, DANS QUEL BUT ?

Introduction de la section

Quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à se lancer dans des initiatives de RSE ? Avant d'entrer dans des considérations instrumentales, Porter et Kramer (2006) citent quatre raisons génériques qui poussent les entreprises à mettre en place des telles initiatives :

- Obligation morale : Représente le fait, pour toute entreprise, d'avoir le devoir de « faire ce qu'il convient » en se comportant en entreprise citoyenne. Cette première raison émane du courant normatif de la RSE abordé précédemment qui part du postulat que l'entreprise est incluse dans la société et qu'elle doit, à ce titre, prendre en compte les conséquences de ses actions sur la société et les attentes sociales qui en émanent pour prendre des décisions de gestion.
- Durabilité : Met l'accent sur l'impact environnemental et communautaire de l'activité commerciale ; pour durer dans le temps, une entreprise doit veiller à ne pas détruire son environnement social et environnemental parfois directement menacé, ce qui, dans une certaine mesure entre donc en résonance avec ses intérêts propres de continuer à pouvoir exercer son activité. Le problème soulevé par ce point est que ce risque de non durabilité dû aux dégradations sociales et environnementales irréversibles, que l'entreprise pourrait provoquer, est positionné à long terme, et dépend également de l'attitude identique de précaution de toutes les entreprises pour être maîtrisé, ce qui provoque parfois un renoncement des entreprises à s'engager dans de telles pratiques au nom de la concurrence et de l'aspect long terme de ce risque. Cependant certaines entreprises comme McDonald ont par exemple fait le choix de cette durabilité en changeant, par exemple, le packaging, permettant ainsi une réduction des déchets solides de 30%.
- Autorisation d'exercer : Elle représente la permission, tacite ou explicite, de la part de la société (gouvernement, communauté, autres parties prenantes) dont l'entreprise a besoin pour pouvoir exercer son activité commerciale.
- Réputation : L'entreprise peut également choisir de s'engager dans la RSE pour renforcer ou améliorer sa réputation, l'image de son entreprise en vue de renforcer ses marques voire de faire augmenter le prix de son action. Nous pouvons par exemple citer des marques dont la réputation est très positive du fait de leur implication très élevée et de long terme dans les initiatives de RSE, comme par exemple Ben & Jerry's ou The Body Shop.

Si ces quatre premiers motifs peuvent effectivement pousser les entreprises à s'engager dans une démarche de RSE, d'autres raisons, liées à la conjoncture actuelle de doute ou de perte de confiance dans les entreprises, peuvent également être évoquées. En effet, selon Libaert (2004), les entreprises cherchent aujourd'hui à légitimer leurs actions pour tenter de restaurer une confiance entre elles et la société, et accompagner ainsi leur logique économique de développement (cf 3^e bénéfice cité par Kurucz et al, 2008 : développement de la réputation et de la légitimité). Libaert explique, qu'en effet, l'entreprise est actuellement très fragile car elle devient une cible face à l'augmentation des problèmes sociaux et environnementaux (pauvreté, violence et exclusion dans les banlieues, corruption, scandales financiers, pollution, consommation de ressources non renouvelables...). L'interprétation d'Argenti (2003), quand à la baisse de confiance dans l'entreprise, vient corroborer ce premier point. L'entreprise a donc tout intérêt à démontrer qu'elle est exemplaire en la matière et qu'elle évite de générer des externalités négatives qui pourraient lui être reprochées (opacité, pollution, corruption) et de donner des preuves supplémentaires de ses manquements déjà pointés du doigt. Ainsi, l'entreprise, qui est confrontée à une « perte de sens et d'attractivité », peut choisir de communiquer sur la démarche RSE qu'elle a mise en place pour apporter « un supplément d'âme et de sens » qui lui font défaut, elle a qui l'on reproche la « froide logique du calcul comptable ». La communication sur cette démarche permet donc de tisser à nouveau un lien entre l'entreprise et ses parties prenantes, tant internes qu'externes (Libaert, 2004).

Ainsi, comme nous venons de le présenter, l'entreprise peut être poussée à s'engager dans la RSE, tant pour des raisons éthiques ou normatives concernant le rôle qu'elle doit jouer dans la société, que pour des raisons défensives pour retrouver une légitimité qu'elle a perdue. D'autres raisons peuvent être également évoquées, et là est l'objet de cette section : une entreprise peut également choisir de s'engager dans une démarche de RSE parce qu'elle est directement, ou indirectement, à court, moyen ou long terme, rentable voire source de performance économique. C'est ce que plusieurs auteurs qualifient de « business case de la RSE ».

Le business case de la RSE « se rapporte aux arguments sous-jacents ou rationnels supportant ou démontrant pourquoi la communauté des entreprises devrait accepter et soutenir la cause de la RSE. Il répond à la question clé : *Que peuvent retirer les organisations de la RSE ? C'est-à-dire comment bénéficient-elles de façon tangible de leur engagement dans des politiques, activités ou pratiques de RSE ?* » (Carroll & Shabana, 2010, p85). Le business case de la RSE cherche donc à répondre à la question suivante : Est-ce que les entreprises peuvent avoir une

meilleure performance financière en réalisant à la fois leur cœur de métier tout en étant responsable vis-à-vis de la société au sens large (Kurucz & al, 2008). Il se réfère donc aux arguments qui justifient de façon rationnelle qu'il existe un impact des activités de RSE menées par une organisation sur la performance économique ou financière de l'entreprise ; les entreprises qui s'engagent dans la RSE seront alors économiquement récompensées par le marché (Carroll & Shabana, 2010).

De très nombreuses recherches, tant industrielles qu'académiques, se sont intéressées au lien entre éthique et économique. On pourrait tout d'abord légitimement s'interroger sur les raisons qui ont pu amener à la construction d'un nombre si important de travaux sur ce thème. Une des explications les plus fondamentales réside dans le fait que la mise en évidence d'une relation statistique « positive » entre performance sociétale et performance financière permettrait de résoudre l'interminable controverse entre les tenants de la RSE et ses opposants radicaux (Gond, 2006). En effet, Vogel (2005, p 24) cite Margolis & Walsh (2001b, p4-5) qui observent que : *« Les preuves empiriques d'une relation causale positive permettant de transformer une performance sociale en une performance financière promettent également, pour certaines, une solution pour clore le débat sur le rôle social et les responsabilités des entreprises... Ceux qui défendent un rôle économique de l'entreprise trouveront une rationalité financière derrière les pratiques de RSE, et ceux qui défendront une plus large conception des responsabilités de l'entreprise n'auront pas besoin de faire appel à une construction alternative des buts de l'entreprise pour justifier ses responsabilités étendues »*.

Notre recherche s'inscrit, comme nous l'avons expliqué dans la section 1, dans ce courant de recherche sur le business case de la RSE. L'objectif de cette section est donc de présenter les études qui s'inscrivent dans ce courant en vue de positionner notre recherche au sein de cet ensemble de travaux. Nous verrons en effet que deux grands axes de recherche jalonnent ce courant fonctionnaliste de travaux sur le business case de la RSE : un premier courant, plus ancien, qui cherche à mettre en évidence les relations directes entre la performance sociétale de l'entreprise (PSE) et la performance financière (PF). Nous montrerons les limites de ce premier courant sur la base desquelles un second courant de recherches, plus récent et encore peu exploité d'un point de vue académique, peut être développé. De nombreux auteurs recommandent d'ailleurs d'approfondir ce nouveau courant de recherches sur le business case (ex : Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008 ; Carroll & Shabana, 2010 ; Wood, 2010) car il permet de pallier les limites des recherches sur le lien direct entre PSE et PF : en effet il s'intéresse notamment à la façon donc

les activités de RSE menées par une organisation peuvent être perçues par chacune de leurs catégories de parties prenantes (Barnett, 2007 ; Wood, 2010). Ces auteurs recommandent donc d'entrer dans les mécanismes liant la démarche de RSE d'une organisation à ses principales parties prenantes en adoptant une démarche résolument pluridisciplinaire sur la PSE (Wood, 2010). Nous tâcherons donc, dans cette section de caractériser de façon précise ce business case de la RSE, de présenter les recherches antérieures menées dans ce cadre, et de positionner ainsi notre recherche par rapport à l'ensemble de ces travaux antérieurs et des nouvelles opportunités qu'ils ont ouverts.

1) Caractérisation du Business Case de la RSE :

Aujourd'hui tout livre de management de la RSE s'appuie sur ce business case de la RSE en montrant des exemples d'entreprises qui ont mis en place des actions de RSE et en ont tiré des bénéfices financiers : « the cause for success – 10 companies that have put profit second and come in first » ou encore « the sustainability advantage – several business case benefits of a triple bottom line », ou encore « Walking the talk – the business case for sustainable development ».

Le business case de la RSE est également répandu dans les ouvrages académiques : « Companies with a conscience » de Sandra Waddock « décrit douze entreprises dont les expériences prouvent que « prendre soin du capitalisme...n'est pas seulement décent, mais est aussi profitable » » (dans Vogel, 2005). Stuard Hart (dans Vogel, 2005), conclue également que « la responsabilité de s'assurer d'un monde durable repose largement sur les épaules des entreprises mondiales » et « qu'au final, il est sensé, d'un point de vue business pour les entreprises, de poursuivre des stratégies en faveur d'un monde durable ».

De plus, le business case de la RSE est largement accepté par les acteurs du monde de l'entreprise : Selon une étude réalisée en 2002 par PricewaterhouseCoopers, « 70% des directeurs généraux pensent que la RSE est vitale pour la profitabilité de leur entreprise » (Simms, 2002 dans Vogel, 2005). Une autre étude rapporte que 91% des PDG pensent que le management de la RSE est créateur de valeur pour les actionnaires (Friedman S, 2003, dans Vogel, 2005). La popularité du « cause related marketing » est une autre illustration de ce lien entre la RSE et les avantages financiers qui peuvent en être retirés, avec comme mesure principale de cette relation, l'augmentation des ventes réalisées par les entreprises qui mettent en place de telles actions. Il s'agit alors de promettre aux consommateurs qui choisissent d'acheter ce produit, qu'une partie des recettes des ventes de ce produit sera reversée à une cause (ex : construction d'écoles ou de

puits dans des pays en voie de développement). Le « cause related marketing » a ainsi pris une ampleur croissante : de 125 millions de \$ en 1990, il est passé à environ 828 millions de \$ en 2002, pour passer à 991 millions de \$ en 2004 (Porter & Kramer, 1996, dans Vogel, 2005).

Le business case de la RSE a également été récupéré par les instances institutionnelles comme l'Union Européenne qui a insisté de façon répétée sur les bénéfices de la RSE pour le business des entreprises (ex : European Commission, 2004). Ce sujet du business case de la RSE influencera notamment la rédaction du Livre Vert de la RSE rédigé par l'Union Européenne, et sera le sujet central de nombreuses conférences organisées par l'UE et ses membres, dans lesquelles sont mis en exergue les avantages de la RSE tant pour les entreprises que pour les investisseurs.

Ensuite, cet angle du business case a également influencé le monde de l'éducation en modifiant la place de l'éthique ou de la RSE dans les programmes d'enseignement des écoles de commerce et de management : la RSE se trouve alors intégrée dans les disciplines classiques, alors qu'elle était auparavant enseignée séparément de ces dernières.

Enfin, ce sujet a également eu une influence sur les stratégies des ONG qui ont, pour certaines, choisi de coopérer avec de grandes entreprises pour les accompagner dans la conciliation de leurs objectifs économiques et sociaux ou environnementaux. Elles influencent également les stratégies d'investissement de certains investisseurs particuliers ou institutionnels, qui voyaient là un moyen de concilier leur recherche de performance économique et leur préoccupations environnementales et sociales (ex : droits de l'homme).

Quels sont les arguments avancés par l'ensemble de ces acteurs pour démontrer que la RSE peut être également source de performance économique pour l'entreprise ? Sur quoi repose le cercle vertueux de la RSE ou l'argument « gagnant gagnant » cher aux tenants d'une approche en termes d'intérêts réciproques pour l'entreprise et pour ses parties prenantes (Laville, 2002, Wiedemann-Goiran et Alii, 2003) ?

Kurucz & al (2008, p85-92) identifient quatre catégories de bénéfices que les entreprises peuvent retirer de leur engagement dans la RSE : 1) réduction des coûts et des risques, 2) obtention d'un avantage concurrentiel, 3) développement de la réputation et de la légitimité, et 4) recherche de conséquences gagnant-gagnant à travers la création de valeur basé sur une synergie. De même,

le Consortium report « sustainable strategies for value creation » (1999), créé par les dirigeants de plusieurs grands groupes (Deutsche Bank, Volvo, Electrolux...), conclut à l'existence de 5 effets vertueux (cités par Laville, 2002, p108-110) :

- Anticipation des contraintes et prévention des risques : La prise en compte de l'environnement dans la gestion de l'entreprise permet de mieux connaître le milieu social et naturel et ainsi de pouvoir anticiper les risques éventuels dûs aux conséquences de l'activité de l'entreprise. L'argument est aussi soutenu par le monde académique qui avance qu'un comportement proactif de l'entreprise (anticipation, planification) est préférable, car plus aisé à mettre en oeuvre et moins coûteux, qu'un comportement réactif qui consiste à uniquement réagir à des problèmes sociaux ou sociétaux au moment où ceux-ci surviennent (Carroll & Buchholtz, 2009).
- Réduction des coûts : Cette démarche est également appelée « éco efficience », c'est-à-dire qu'une entreprise, en diminuant ou optimisant l'utilisation des ressources pour créer ses produits, et en réduisant ses déchets, réalisera de manière systématique des économies. De la même façon, pour une entreprise de service par exemple, diminuer la quantité de papier utilisée, ou l'énergie, ou encore proposer des solutions de visio ou de web conférence à ses salariés permettra d'éviter des déplacements professionnels de ces derniers se traduisant par une diminution des émissions dues à leurs déplacements, et une économie pour l'entreprise en matière de frais et de temps de déplacement. Des investissements initiaux sont donc nécessaires pour mettre en oeuvre ces démarches de diminution des coûts, mais leur temps de retour sur investissement est facilement chiffrable par l'entreprise.
- L'innovation : L'association et le dialogue avec les parties prenantes, notamment client ou société civile (ONG...), permettra à l'entreprise de détecter des besoins ou attentes latents et ainsi de faire évoluer les produits et les services dans le sens attendu par les consommateur et par la société civile. De même, chaque contrainte posée par la démarche de RSE permet à l'entreprise d'innover, d'anticiper et de proposer des solutions nouvelles et adaptées aux attentes des clients et de la société civile.
- La réputation : La mise en oeuvre d'une démarche de RSE associant les parties prenantes, notamment ONG, associations de consommateurs, permet d'anticiper les risques de réputation qui peuvent s'avérer dévastateurs pour une marque (cf Nike et les « usines à sueur » de leurs sous-traitants dans les pays en voie de développement).

- La différenciation et l'augmentation de la valeur de la marque : L'entreprise qui communique sur ses actions en matière de RSE et qui partage ces actions avec ses parties prenantes peut ensuite bénéficier d'une image positive auprès de la société civile.

Après avoir démontré que le business case de la RSE est de plus en plus largement partagé et avancé par différentes catégories d'acteurs (académiques, monde de l'éducation, économiques, institutionnels, non gouvernementaux), nous avons ensuite listé les principaux arguments avancés par ces acteurs pour démontrer comment une stratégie de RSE peut influencer la performance économique de l'organisation (cercle vertueux de la RSE). Nous nous proposons maintenant de présenter les différents courants et résultats de recherches académiques ou d'études qui se sont centrées sur ce business case de la RSE.

2) Premier courant de recherche sur le business case de la RSE : Etude des relations directes PSE-PF :

« Demander si la responsabilité sociale de l'entreprise paie est une question stupide parce que la réponse ne sera jamais oui ou non mais toujours : ça dépend »

David Vogel (conférence du 3^{ème} symposium de l'ICCSR, Nottingham, 16 septembre 2005)

Nous nous proposons, dans cette partie, de présenter le premier courant de recherches sur le business case de la RSE concernant l'étude du lien direct entre la performance sociétale (PSE) et la performance financière (PF) de l'entreprise. Ce courant de recherche a été très largement investi, avec au moins 120 études traitant de ce lien, la première ayant été publiée en 1972 (Vogel, 2005, p23). Nous montrerons tout d'abord que, prises indépendamment les unes des autres, ces différentes recherches semblent montrer des conclusions variables concernant la nature du lien entre la PSE et la PF. Nous verrons ensuite les raisons qui peuvent expliquer de telles variations entre les conclusions de ces recherches, pour enfin aborder le cas des méta-analyses qui ont montré qu'au final, quand on cumule l'ensemble de ces recherches, la relation entre la PSE et la PF apparaît comme étant positive, bien que modérée, sans que l'on puisse savoir à quels facteurs attribuer cette contribution globalement positive à la performance financière. Pour rédiger cette partie, nous nous sommes également en partie appuyés sur les travaux de Gond (2006), que nous

avons complétés avec les travaux postérieurs menés sur ce sujet et avec l'approche de Vogel (2005).

A. Des conclusions variables entre les recherches :

Depuis plus de trente ans, les travaux se succèdent pour analyser l'impact financier de la performance sociétale ou de la responsabilité sociale de l'entreprise sans qu'aucune conclusion stable, fondée théoriquement et non ambiguë ne se dégage vraiment du corpus de recherches progressivement accumulé (Allouche & Laroche, 2005 ; Gond, 2001 ; Margolis & Walsh, 2001a, 2003 ; Rowley & Berman, 2000), suscitant ainsi des controverses de nature théorique, statistique ou empirique.

En effet, de nombreuses recherches ont étudié le lien direct entre performance sociétale et performance financière, mais leurs résultats sont controversés. Tandis que certaines études montrent une relation négative entre ces concepts (ex : Vance, 1975), d'autres mettent en évidence une relation positive (ex : Abbott et Monsen, 1979 ; Bragdon et Marlin, 1972 ; Graves et Waddock, 1994 ; Spencer et Taylor, 1987) et d'autres ne montrent enfin aucune relation significative (ex : Aupperle et al, 1985 ; Davidson et Worrell, 1990 ; McGuire et al, 1988).

De même, Vogel (2005) démontre dans son ouvrage cette ambivalence dans les résultats des études sur le lien PSE-PF : Par exemple, dans le domaine environnemental, une étude montre une relation positive modérée entre les niveaux de réduction d'émission entre 1988 et 1989 et la performance financière des entreprises (Hart & Ahuja, 1996). Une autre étude montre une relation positive forte entre la performance financière et l'adhésion à des standards environnementaux mondiaux (Dowell, Hart & Yeung, 1999). Une troisième étude montre une relation positive entre la performance financière et plusieurs dimensions de la performance environnementale basée sur des notations réalisées par le Franklin Research and Development Corporation. Mais certaines études établissent des conclusions différentes : Par exemple, McWilliams and Siegel (2000, p608), en réexaminant les conclusions d'une étude prouvant un lien positif fort entre performance sociétale et financière (Waddock & Graves, 1997), montrèrent que « *quand l'intensité de la recherche et développement est incluse dans l'équation, la performance sociétale de l'entreprise possède un effet neutre sur la profitabilité* », alors que les entreprises qui s'engagent activement dans la RSE ont également tendance à réaliser des investissements stratégiques dans la R&D.

Vogel (2005) fait également référence à la douzaine de revues de littérature publiées entre 1979 et 1999 qui s'accordent sur le fait que la relation entre PSE et PF n'a pas été établie et que ni les chercheurs, ni les praticiens ne peuvent s'appuyer sur ces résultats de recherches parce qu'ils sont incomparables (Mahon & Griffen, 1997).

Enfin, le domaine de l'étude de la performance des fonds socialement responsables (ISR) par rapport à celle des indices boursiers classiques rencontre les mêmes controverses : Ainsi, les travaux de Luther, Mataka et Corner (1992 ; 1994 dans Déjean F, 2004) démontrent que les fonds socialement responsables surperforment les fonds classiques, tandis que Mallin, Saadouni et Briston (1995, dans Déjean, 2004) arrivent à la conclusion opposée. Enfin, Diltz (1995, dans Déjean, 2004) démontre que les performances sont identiques. Là encore, cette hétérogénéité convient d'être nuancée compte tenu de la variabilité importante entre les méthodologies utilisées, et du fait du manque de recul actuel par rapport à ces fonds ISR ; en effet, l'impact des dimensions non financières sur la performance totale d'un fond ne peut s'exprimer réellement que sur le long terme (Cummings, 2000, dans Déjean, 2004).

B. Les raisons expliquant la variabilité de ces conclusions :

On pourrait s'interroger sur les raisons qui pourraient expliquer la variabilité de ces conclusions ; elles semblent de deux ordres : Théorique tout d'abord, avec une remise en cause des modèles théoriques utilisés qui postulent l'existence d'une relation directe entre la PSE et la PF (Schuler & Cording, 2006). Empirique ensuite, avec des suspicions sur la qualité des échantillons utilisés pour mesurer ce lien (Griffin & Mahon, 1997), ou encore sur la qualité et la représentativité des mesures de PSE mobilisées par rapport aux dimensions théoriques du concept (Griffin & Mahon, 1997 ; Waddock & Graves, 1997), ou enfin sur la qualité des méthodologies utilisées (Margolis & Walsh, 2001). Ainsi toutes ces recherches empiriques ne sont pas exemptes de sérieuses limites méthodologiques (Allouche & Laroche, 2005; Gond, 2001 ; Margolis & Walsh, 2003) exposées par Gond (2006), que nous nous proposons de rappeler rapidement :

- **Problèmes liés à la mesure de la PSE:**

La dynamique de ce champ semble s'être créée à partir des données étant à la disposition des chercheurs, selon la démarche qu'Ullman (1985) qualifie de « données en quête de théories ». Du point de vue des interactions entre PSE et PF, cette diversité affecte de manière directe les résultats

obtenus, la nature des interactions entre PSE et PF variant fortement en fonction des mesures retenues (Allouche & Laroche, 2005a). Enfin, le caractère qualitatif des critères de mesure de la PSE semble la rendre difficile à évaluer (Agle and Kelley, 2001 ; Mitnick, 2000 ; Rowley and Berman, 2000).

- Problèmes liés à la disparité des mesures de PF :

Les études empiriques mobilisent en général deux ou trois mesures de performance financière, alors que Griffin et Mahon relèvent plus de 80 mesures différentes mobilisées dans les 67 études qu'ils ont analysées. A nouveau, les résultats des études sur les liens PSE-PF varient fortement en fonction des modalités de mesures de la performance financière retenue. Ce facteur, combiné à la diversité des mesures de PSE, amoindrit donc les perspectives de généralisation des résultats obtenus.

- Problèmes liés aux designs de recherche et aux méthodologies:

Les auteurs ayant analysé ce corpus ont aussi mis en avant certaines défaillances liées aux méthodologies et/ou aux designs de recherche employés pour réaliser ces études (ex : négligence de variables de contrôle, biais dans la sélection des entreprises étudiées). Concernant les variables de contrôle, Vogel (2005) relève que certaines études n'utilisent aucune variable de contrôle, signifiant que toute relation trouvée peut être fallacieuse, car pouvant être dûe à d'autres causes que celle de la variable explicative « PSE ». D'autres études utilisent différentes variables de contrôle : En tout, presque 50 variables de contrôle différentes ont été utilisées, comme par exemple la taille de l'entreprise ou le risque, fréquemment employées, mais la plupart ne sont utilisées qu'une seule fois. Ce fait augmente encore la difficulté pour identifier la véritable contribution de la PSE à la PF (Vogel, 2005).

C. Des méta-analyses qui concluent à une relation positive modérée entre PSE et PF :

Cependant, afin de statuer de façon plus exacte sur la nature du lien entre PSE et PF, de nombreuses méta-analyses ont été réalisées récemment (Allouche & Laroche, 2005a et 2005b ; Arlow & Gannon, 1982 ; Gond, 2001 ; Griffin & Mahon, 1997 ; Margolis & Walsh, 2001a, 2001b et 2003 ; Pava & Krausz, 1996 ; Orlitzky et al. 2003 ; Roman et al. 1999 ; Ullman, 1985). Ces dernières permettent d'évaluer plus précisément la nature de la corrélation entre PSE et PF ; ces

techniques permettent de considérer l'ensemble des populations d'entreprises évaluées dans toutes les études et d'inférer à partir des corrélations observées dans chaque cas des résultats beaucoup plus significatifs et généraux (Orlitzky et al, 2003). Ces méta-analyses permettent notamment de classer les études selon la nature de la relation mise en évidence (positive, négative, non significative, mitigée).

Par exemple, Margolis & Walsh (2003) présentent une revue et une évaluation des 127 études empiriques qui ont exploré le lien entre la RSE et la performance financière dans laquelle ils concluent « *qu'une simple compilation des résultats suggère qu'il y a une association positive, et certainement très peu de preuves d'associations négatives, entre la performance sociale d'une entreprise et sa performance financière* » (Margolis & Walsh, 2003, p277). Ensuite, la méta-analyse réalisée par Orlitzky & al (2003), avance une relation positive entre la RSE et la PF. Ils ont mis en place une méthodologie complexe visant à différencier les études en fonction de la qualité de leur méthodologie employée (permettant d'éviter la contamination des études montrant des erreurs de mesure ou d'échantillonnage par exemple). Pour ces auteurs « *il y a une association positive entre la PSE et la PF au sein des contextes industriels, et au sein des différents contextes d'étude* » (Orlitzky & al, 2003, p423). En sus, il ajoutent qu'une relation « universellement positive » est variable (entre hautement positive et modestement positive) à cause des contingences comme les effets de la réputation, les mesures de la PF, ou les divulgations de la PSE. Au final, une étude récente majeure (2008) réalisée par l'Economic Intelligence Unit (EIU) suggère qu'une large majorité des leaders d'entreprise acceptent maintenant qu'il existe une corrélation claire entre la performance sociétale et la performance financière. L'étude montre que le soutien managérial aux initiatives de RSE s'étend au niveau des Directions également (BusinessGreen, 2008). Margolis et al (2007) ont également récemment proposé une méta-analyse à partir de 192 résultats provenant de 167 études sur le lien PSE-PF qui conclue également qu'il existe une relation positive même si elle est modérée. Leur étude ne tient pas compte, comme celle d'Orlitzky et al (2003) des possibles contaminations et considère toutes les études comme étant de qualité équivalente, ce qui peut expliquer qu'ils découvrent une relation positive plus modeste que celle d'Orlitzky et al (Wood, 2010). Ils concluent (p22) « *qu'après 35 ans de recherches, la majorité des preuves indique une relation positive moyenne entre la PSE et la PF* ».

Le signal clair qui ressort de l'ensemble de ces travaux est donc que le nombre d'études montrant un résultat positif est en général plus élevé que le nombre de travaux présentant l'une des deux autres relations (cf. Margolis & Walsh, 2001b, 2003). Globalement, la recherche sur la

relation entre PSE et PF semble indiquer l'existence d'une relation positive modérée entre la PSE et la PF (Carroll & Shabana, 2010); cependant certaines inconsistances subsistent, pouvant être à la fois attribuées aux différences méthodologiques et biais d'interprétation, mais aussi à l'existence de variables médiatrices et de contingences situationnelles qui influencent la relation entre la PSE et la PF (Carroll & Shabana, 2010).

En effet, quand on observe les données chiffrées, à un niveau global, les corrélations observées entre PSE et PF sont relativement importantes (de l'ordre de 16%), malgré une forte hétérogénéité des résultats (voir Allouche et Laroche, 2005) : les corrélations observées ne capturent selon les études qu'entre 20 et 24% de la variance selon les travaux. Ce qui signifie qu'environ 80% de la variance des études reste attribuable à des facteurs tels que des variables médiatrices et modératrices qui ne sont pas prises en compte par la méta-analyse. A ce stade il peut donc être possible de conclure que la relation entre PSE et PF est modérée mais positive, sans que l'on sache très exactement à quels facteurs attribuer cette interaction. La « boîte noire » des interactions PSE-PF (Gond, 2001) produit une relation positive, mais reste tout de même opaque : on ignore encore presque tout des médiateurs et des modérateurs qui la réalisent (Gond, 2006). Ainsi, pour Carroll & Shabana (2010), les recherches futures qui prendront en compte ces facteurs médiateurs et de contingence amélioreront la compréhension du lien entre la PSE et la PF et aideront à trouver des résultats concluants concernant le business case de la RSE, et à donner des clés de compréhension aux organisations pour qu'elles puissent identifier les leviers d'action de la PSE permettant d'obtenir une meilleure performance économique finale. Ce nouveau champ de recherches sur le business case de la RSE semble donc pouvoir être source d'apports théoriques (progression de la recherche sur le business case) comme managériaux (identification des leviers d'action pour les organisations). Nous nous proposons de le détailler plus finement dans la partie suivante.

3) Une nouvelle façon d'aborder le business case – le choix de notre recherche :

Sur la base des éléments de conclusion de la partie précédente, nous allons présenter dans cette partie le second courant de recherche possible concernant l'étude du business case de la RSE. Celui-ci s'appuie sur les faiblesses empiriques et théoriques du courant précédent. Ce second courant de recherches est plus récent, et comprend encore peu de travaux ; cependant, de nombreux auteurs avancent qu'il représente une réelle opportunité pour faire progresser l'étude du

business case de la RSE (Carroll & Shabana, 2010 ; Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008 ; Wood, 2010). Nous nous proposons de le décrire dans cette partie, et de justifier ensuite le positionnement de notre recherche au sein de ce nouveau champ d'investigation.

Berger & al (2007) examinent l'intégration concrète de la RSE au sein des organisations. Ils distinguent trois modèles d'intégration de la RSE par les organisations:

- Le modèle « social value » (mené par les valeurs sociales) : Dans ce modèle, les organisations adoptent des initiatives de RSE pour des raisons non économiques, irrationnelles, la RSE se voyant intégrée au cœur de toutes des dimensions de l'organisation.
- Le modèle « business case » : Les organisations adoptent, a contrario, des initiatives de RSE pour des raisons rationnelles, avec, dans ce cas, des objectifs uniquement économiques. Le choix des initiatives menées dépend de l'existence d'un lien clair et direct à la performance financière.
- Le modèle « syncretic stewardship » : De même, dans ce modèle, les initiatives de RSE sont menées pour des raisons rationnelles, avec une poursuite d'objectifs économiques mais tout en étant intégrées dans une « philosophie de management » en alliant « marché de la vertu » et objectifs économiques (Berger & al, 2007, p144).

Pour Berger & al (2007) les deux derniers modèles intègrent une poursuite d'objectifs économiques et peuvent donc être assimilés à deux visions différentes du business case (BC) de la RSE : une vision étroite (modèle « business case ») et une vision large (modèle « syncretic stewardship ») du BC de la RSE. Dans le premier modèle, le BC est qualifié par Berger & al (2007) « d'étroit » parce que la RSE est uniquement recherchée lorsqu'il y a un lien clair à la performance financière de l'entreprise. Dans le second modèle, la vision du BC est qualifiée de « large » parce qu'il recherche des relations directes et indirectes entre la RSE et la performance de l'entreprise, permettant ainsi d'apprécier la relation complexe entre la RSE et la performance de l'entreprise, en reconnaissant l'interdépendance qui lie l'entreprise et la société (Berger & al, 2007).

Ainsi, une vision étroite du BC de la RSE cherche à justifier un lien direct entre la RSE et la performance financière, et s'attache principalement à identifier les réductions immédiates des coûts engendrés par la démarche de RSE. Au contraire, la vision large du BC s'intéresse au fait que les initiatives de RSE peuvent avoir des impacts directs et indirects sur la performance financière, permettant ainsi à l'entreprise de bénéficier de l'ensemble des opportunités générées par la démarche de RSE. Elle avance que la RSE peut permettre à l'entreprise de constituer un

avantage concurrentiel en créant une relation gagnant-gagnant avec ses PP, tout en réalisant des gains en termes de réduction de coûts et de risques, et en améliorant la réputation et la légitimité de l'entreprise (Kurucz et al, 2008). La vision large du BC décrite par Berger & al (2007) reconnaît donc la nature complexe et interdépendante de la relation entre la PSE et la PF, et permet donc d'approfondir la compréhension du BC de la RSE.

Si la vision « étroite » du BC s'apparente aux premières recherches sur le lien direct PSE-PF décrit précédemment et dont nous avons montré les limites, la vision « large » du BC semble, au contraire, s'intégrer dans le nouveau champ de recherches sur le BC évoqué à la fin de la partie précédente. En effet, reconnaître cette complexité et chercher les liens directs et indirects à la performance financière, permet de mieux comprendre les impacts des activités de RSE sur la performance financière de l'entreprise en prenant en compte les effets de variables médiatrices et de contingences situationnelles. Les inconsistances dans les résultats des études sur le lien direct entre PSE et PF peuvent alors se retrouver justifiées : les bénéfices de la RSE ne sont pas homogènes et dépendent de la capacité de l'organisation à développer des stratégies appropriées de RSE (Smith N, 2003 : Smith T, 2005) qui sont dirigées vers l'amélioration parallèle des relations avec les PP et du bien être social (Barnett, 2007). Les bonnes stratégies de RSE sont celles qui démontrent une convergence entre les objectifs économiques et sociaux (Porter & Kramer, 2006), en comprenant notamment quelles sont les variables médiatrices et contingentes en jeu dans les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Pivato & al (2008) illustrent par exemple le rôle de la confiance en tant que variable médiatrice permettant de relier les activités de RSE à la performance financière. Ils avancent en effet que l'attention doit être focalisée sur « *des mesures intermédiaires de la performance, comme la satisfaction des clients...pour prouver l'existence de corrélations positives avec les investissements sociaux* » (Pivato & al, 2008, p3). Leur étude empirique illustre que les initiatives de RSE menées par l'organisation influencent indirectement sa performance en agissant sur la construction de relations de confiance avec les clients, qui se traduit en une plus forte fidélité à la marque de ces derniers. L'étude indique donc que les initiatives de RSE peuvent avoir une influence positive indirecte sur la performance financière de l'entreprise, la confiance étant dans ce cas la variable médiatrice qui permet de relier la PSE à la PF.

De même, Barnett (2007) met en évidence le concept de « capacité d'influence des parties prenantes » (nommé « SIC ») qui illustre la façon dont les contingences situationnelles peuvent

médier les impacts de la RSE sur la performance financière. Barnett (2007) avance donc également que l'impact de la RSE sur la PSE est variable d'une entreprise à l'autre, variabilité pouvant être attribuée à des facteurs spécifiques à chaque situation (la RSE aura des effets positifs sur la PF dans certaines situations, et des effets neutres voire négatifs dans d'autres). Le facteur contingent qu'il utilise pour déterminer si la RSE possède un effet positif, négatif ou neutre sur la PF est la « capacité d'influence des PP », qui se rapporte à « *la capacité d'une entreprise d'identifier, d'agir et de profiter d'opportunités pour améliorer les relations avec les PP à travers sa démarche de RSE* » (Barnett, 2007, p803). Les bénéfices agrégés des interactions passées d'une entreprise avec ses différentes PP forment un actif intangible, pouvant constituer une « provision de capacités d'influence des PP ». Cette provision influence la propension avec laquelle une entreprise est capable d'influencer ses PP à travers ses pratiques futures de RSE. De hauts niveaux de « provision de capacités d'influence des PP » permettront à une entreprise d'avoir le soutien de ses PP par rapport à certaines pratiques de RSE (et inversement). Pour Barnett (2007), le niveau de « capacité d'influence des parties prenantes » de l'organisation modère donc la relation entre sa démarche de RSE et sa performance financière finale (Barnett, 2007).

Une perspective contingente telle que présentée par Barnett (2007) ou Pivato et al (2008) permet donc le développement de justifications concernant le manque de relations positives entre la RSE et la PF dans certaines circonstances. De plus, elle apporte un argument pour défendre le BC de la RSE dans des environnements dans lesquels le BC n'a pas fonctionné (ex : De Schutter, 2008 ; Valor, 2008 ; Williamson & al, 2006). Des variables médiatrices et des contingences situationnelles ont une influence sur les impacts de la RSE sur la PF expliquant que les impacts de la PSE ne sont pas toujours positifs sur la PF. L'identification du rôle de variables médiatrices et de contingences situationnelles améliore donc la compréhension de la relation entre performance et responsabilité (Carroll & Shabana, 2010). Les entreprises sont, par conséquent, capables d'identifier et de poursuivre des initiatives de RSE profitables et d'établir une relation renforcée entre leur stratégie et leur démarche de RSE, comme suggéré par Porter & Kramer (2006).

Ces différentes conclusions concernant la nécessité d'ouvrir la « boîte noire » des interactions entre la PSE et la PF (Gond, 2001), ou la découverte des variables médiatrices et contingentes en jeu dans les interactions PSE-PF, nous amènent ainsi rejoindre ces différents auteurs pour explorer ce nouveau champ de recherche sur le business case de la RSE. Ainsi, des nouvelles pistes de recherche peuvent être ouvertes concernant la dynamique d'interaction entre les concepts, à travers par exemple des modèles distinguant des mécanismes internes de

construction de compétences et de capacités d'apprentissage au travers de la PSE ou externes de renforcement de la performance financière par la réputation influencée par la PSE (Ortizky et al, 2003), mais dont les variables intermédiaires et les modérateurs restent largement à explorer (Gond, 2006). Le but ici serait de comprendre comment et pourquoi une politique de responsabilité permettrait d'être profitable, et donc par quels mécanismes passe-t-on de la PSE à la PF. En effet, la recherche d'une relation entre RSE et performance financière, ne pourra pas être simple, directe et inconditionnelle, car toutes les entreprises ne pratiquent pas la RSE de la même façon, avec la même sincérité et le même engagement (Luo & Bhattacharya, 2006).

Selon Schuler & Cording (2006, p548), il manque un modèle comportemental des PP qui expliquerait comment la PSE mène à la PF : *« Nous suggérons qu'un des aspects clé de cette dynamique se situe dans la façon dont les valeurs morales d'une PP interagissent avec l'information sur la PSE d'une entreprise. Nous devons considérer comment l'information à propos de la PSE d'une entreprise peut influencer les décisions d'une PP de s'engager dans des comportements de soutien ou, au contraire, de détérioration, qui affecte au final la performance financière de l'entreprise ».* L'analyse de la relation entre la PSE et la PF passe par une recherche sur la séquence d'évènements qui se produisent entre la mise en place par une entreprise d'actions de RSE et les réponses propres de chaque catégorie de PP (Schuler & Cording, 2006). En effet, une des raisons possibles de cette controverse autour de la significativité de la relation entre PSE et PF peut également résider dans la différence entre les catégories de PP qui ne réagissent pas toutes de la même façon à une initiative sociétale (Fromman, 1997 ; Schuler & Cording, 2006), car elles possèdent des attentes, expériences et évaluations de la PSE différentes (Woods & Jones, 1995). Ainsi, il paraît pertinent de rechercher les impacts spécifiques des initiatives de RSE pour chaque catégorie de PP, en regardant tout particulièrement la façon dont ces initiatives affectent leurs attitudes et comportements propres envers l'entreprise, source ensuite de performance économique pour l'organisation.

Notre recherche sur les impacts de la démarche de RSE d'une organisation sur les comportements et attitudes de différentes catégories de parties prenantes s'intègre donc dans ce nouveau courant de recherche sur le business case de la RSE. L'objectif n'est plus ici de chercher à mesurer les impacts financiers de la démarche de RSE, mais bien plutôt de comprendre les liens fins qui unissent l'entreprise et ses parties prenantes et conditionnent ainsi les impacts de la RSE. Pour reprendre l'expression de Vogel (2005), la question devient ici : *« it depends on what ? »*. Quelles sont les variables médiatrices et contingentes qui sont en jeu dans les interactions entre

l'entreprise et ses parties prenantes, et pourraient permettre de comprendre les mécanismes avec lesquels la démarche de RSE a un effet sur les parties prenantes de l'organisation? Telle est la question à laquelle notre recherche va tenter de répondre concernant les trois catégories de parties prenantes primaires que sont les salariés, les militants et les clients (sociétaires). Afin de comprendre comment la démarche de RSE peut avoir un impact sur les comportements et attitudes de ces trois catégories de parties prenantes, nous avons choisi de nous appuyer sur une théorie comportementale qui peut s'appliquer à ces trois catégories de parties prenantes : la théorie de l'identification organisationnelle. Ainsi, si Pivato & al (2008) utilisent la confiance en tant que variable médiatrice reliant la PSE à ses effets sur les parties prenantes, source finale de performance financière pour l'organisation, nous avons choisi, dans cette étude, de travailler sur le concept d'identification organisationnelle pour jouer ce rôle de médiateur. Nous évaluerons, dans le chapitre suivant comment l'identification organisationnelle peut être définie et peut s'appliquer aux différentes catégories de parties prenantes étudiées dans cette recherche. Le chapitre 3 nous permettra ensuite de relier l'identification organisationnelle à la démarche de RSE, puis d'évaluer les conséquences spécifiques de l'identification organisationnelle en termes d'attitudes et de comportements des parties prenantes, favorables à la performance économique finale de l'organisation.

Avant de passer au chapitre 2 visant à définir précisément la théorie de l'identification organisationnelle, le concept d'identification et les antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle pour chaque catégorie de partie prenantes, nous nous proposons, dans la dernière partie de ce chapitre, de faire un état des lieux des recherches antérieures menées sur les impacts de la démarche de RSE sur les attitudes et comportements des salariés et des clients.

4) Etat des lieux des résultats des recherches empiriques attitudinales et comportementales de la RSE:

Nous nous proposons, dans cette partie, de faire un état des recherches antérieures qui se situent dans le cadre du « nouveau business case » de la RSE que nous abordons dans cette recherche afin de pouvoir positionner notre recherche dans la continuité de ces premiers travaux. Cet état des lieux des études théoriques et empiriques concernant les impacts sur les attitudes et comportements des deux parties prenantes « client » et « salarié » nous permettra, notamment, de nous fournir des éléments pour contruire nos deux modèles conceptuels dans le chapitre 3. Il sera bien entendu complété dans le chapitre 3 avec l'ensemble des recherches réalisées sur ce sujet.

L'objectif de cette partie est de montrer que notre présente recherche s'inscrit dans un nouveau courant de recherches qui a déjà fait l'objet de nombreuses études industrielles mais de relativement peu d'études académiques. Nous aborderons, dans un premier temps, les recherches s'attachant à la partie prenante « salarié », pour étudier, dans un second temps, celles qui s'attachent à la partie prenante « client », pour enfin resituer notre recherche par rapport à cet ensemble de travaux antérieurs et aux critiques émises par Vogel (2005). Nous concluerons cette partie par deux tableaux récapitulant l'ensemble des impacts attitudinaux et comportementaux, ainsi que les variables modératrices ou de contrôle, mis en exergue par ces différentes recherches sur chacune des parties prenantes « salarié » et « client ».

Pour David Vogel (2005) une entreprise plus responsable pourra développer un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents car « *elle sera plus à même de se protéger des boycotts des consommateurs, d'obtenir du capital à un prix plus faible, d'être dans une meilleure position pour attirer et retenir des salariés engagés et des clients fidèles. Les investisseurs tant responsables que « sophistiqués » considéreront que leurs investissements dans des entreprises moins responsables seront trop risqués. La valeur de la marque et les ventes des entreprises non responsables vont décliner à cause de leur exposition médiatique, des protestations publiques, et des boycotts. Et le moral de leurs salariés en souffrira* » (Vogel, 2005, p16-17) ». Cependant, après avoir rappelé les principaux leviers mis en avant par les tenants du business case de la RSE, Vogel rappelle qu'il n'existe aujourd'hui aucune preuve que le comportement plus responsable des entreprises les rend plus profitables. Il rappelle également que les études démontrent que les entreprises qui investissent dans la RSE ne sont, par contre, pas moins profitables, ce qui montre qu'une entreprise qui choisit de dédier des ressources à la RSE ne devient pas moins compétitive, malgré le coût que cette démarche peut représenter pour l'entreprise. « *Il existe donc une place sur le marché pour les entreprises responsables mais le « marché de la vertu » n'est pas suffisamment important pour qu'il soit dans l'intérêt de toutes les entreprises de se comporter de façon plus responsable* » (p17). Vogel met aussi l'accent sur un autre fait intéressant à considérer : Et si les entreprises les plus profitables étaient aussi celles qui avaient le plus de moyens à consacrer à la RSE plutôt que le fait que ces entreprises soient plus profitables du fait de l'adoption de pratiques de RSE ? Ainsi, pour Vogel, il est difficile de savoir que faire des demandes « *qui espèrent trouver satisfaction en constatant un impact positif ou neutre de la RSE sur la performance financière, parce que la grande majorité des études soutiennent l'idée qu'au stricte minimum, une bonne performance sociétale n'entraîne pas une plus faible performance financière* » (Roman, Hayibor, & Agle, 1999 dans Vogel, 2005). Si cela est vrai, cela signifie que la responsabilité sociale n'est

pas suffisamment couteuse pour affecter les résultats (Vogel, 2005). Il constate donc que la meilleure conclusion qui peut être tirée de l'ensemble des recherches sur le lien entre la PSE et la PF est la suivante : au mieux la relation est « inconcluante ».

Ensuite, Vogel examine non plus les recherches traitant de la relation directe entre la PSE et la PF, mais les études qui s'attachent à étudier les avantages spécifiques de la RSE ; il s'intéresse ainsi au second courant de l'étude du business case de la RSE développé précédemment : attractivité et rétention des clients, des salariés, des investisseurs, effet sur la réputation. Il interroge par ce biais les fondements du business case de la RSE. Les salariés, les clients et les investisseurs, et la pression qu'ils peuvent exercer sur l'entreprise (Vogel, 2005, p46) en font des éléments pivots de l'impact possible de la RSE et de la performance économique finale de l'entreprise. La réputation de l'entreprise est également un élément clé de cette relation dans le sens où la démarche RSE de l'entreprise peut influencer favorablement sa réputation et ainsi attirer plus facilement clients, investisseurs et salariés, voire l'approbation de la société civile (ONG, institutions...). En effet, « *si la plupart des décisions des individus sur ce qu'il faut acheter et où, et où travailler ou investir étaient éclairées par la façon dont les entreprises agissent en matière de RSE, alors le « marché de la vertu » serait effectif* » (Vogel, 2005, p46). Mais Vogel identifie plusieurs effets qui, selon, lui, expliquent la non effectivité de ce nouveau business case de la RSE. Nous développerons ces effets dans cette partie visant à présenter les études déjà réalisées ainsi que leurs limites.

A. Etat des lieux des recherches antérieures sur la partie prenante

« salariés » :

Pour Vogel (2005), les avocats de la RSE avancent fréquemment que les entreprises les plus responsables jouissent d'un avantage concurrentiel en attirant et retenant des salariés qualifiés et motivés. Certains pensent qu'une solide réputation en matière de RSE peut même aider les entreprises à diminuer leurs coûts de personnel parce que les personnes qui veulent travailler dans des entreprises responsables pourraient être prêtes à le faire pour de plus faibles salaires que dans d'autres entreprises (Vogel, 2005, p68). Pour Vogel, ces postulats peuvent être vrais pour les entreprises dont la stratégie est étroitement liée aux valeurs sociales et environnementales (ex : Patagonia, The Body Shop, Timberland qui offre une semaine par an de congés payés à ses salariés qui souhaitent s'engager dans une cause humanitaire, Co-operative Bank etc...). Elles ne

sont, en revanche, pas forcément vraies pour des entreprises qui se comporteraient de façon responsable mais n'auraient pas construit une solide réputation d'entreprise responsable. Les individus choisissent de travailler dans des entreprises pour un grand nombre de raisons, parmi lesquelles la rémunération financière, et, dans des périodes marquées par de forts taux de chômage, parce que certaines entreprises proposent tout simplement un emploi. Il existe donc, selon Vogel de nombreuses manières pour faire d'une entreprise un lieu désirable pour travailler ; avoir une solide réputation en matière de RSE est seulement une manière parmi d'autres.

Concernant les salariés, il existe aujourd'hui peu de recherches qui se sont portées sur l'impact de la mise en place d'une démarche de RSE sur les salariés de l'entreprise. Les études industrielles montrent que les salariés apprécient tout spécialement les programmes volontaires et l'engagement dans des opérations envers la communauté (Jones, 1997 ; Léonard, 1997, dans Vogel, 2005). Ces observations suggèrent que les employés peuvent considérer la dimension discrétionnaire de la citoyenneté d'entreprise ou de la RSE comme étant la plus importante. Au niveau des études académiques empiriques, celle de Maignan et al (1999) est une des rares études menées et démontre qu'il existe une relation positive significative entre le niveau de citoyenneté de l'entreprise et l'engagement des salariés (étude réalisée auprès de managers). Par extension, et du fait du lien fréquent de l'engagement avec ces variables (Jaworski & Kohli, 1993), nous pouvons nous attendre à un impact de la citoyenneté d'entreprise sur la fidélité des salariés à l'entreprise ou sur sa capacité à faire des sacrifices personnels pour l'entreprise. De même, Dutton et al (1994) suggèrent que la citoyenneté d'entreprise conduit à un fort esprit de corps dans l'organisation. Quand les salariés perçoivent que leur organisation agit en citoyen responsable, ils ont tendance à faire des efforts délibérés pour travailler en tant que membres de l'équipe (agir de façon exemplaire en tant que membre de l'organisation). D'autres études ne sont pas penchées sur le lien entre RSE et comportements des salariés internes à l'entreprise, mais sur l'impact de la RSE sur l'attractivité de l'entreprise auprès de salariés potentiels (ex : Turban & Greening, 1996 ; Fombrun & Stanley, 1990 ; Luce, Barber & Hillman, 2001) : Par exemple, Turban & Greening (1996) ont constaté que les entreprises qui montraient de plus hauts niveaux de performance sociétale (indice de réputation Fortune et base de donnée KLD), obtenaient également de plus hauts niveaux d'attractivité auprès de salariés potentiels (relation positive significative). De même, Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006 démontrent empiriquement l'existence d'une relation significative entre la conscience des activités de RSE par les différentes PP et les processus d'association entre l'entreprise et la RSE, qui ont à leur tour une influence significative sur l'intention de chercher un emploi dans cette entreprise. Cependant, la conscience des activités de

RSE et les attributions sur les motifs de l'entreprise à faire de la RSE semblent avoir un impact significatif sur l'existence de cette relation. D'autres variables modératrices ont également été mises en évidence de façon théorique et méritent donc d'être considérées de façon empirique. Par exemple, Maignan & Ferrell (2001) suggèrent que l'évaluation par les salariés de la citoyenneté d'entreprise de leur organisation a tendance à être influencée par les caractéristiques de la communication sur la citoyenneté d'entreprise (intensité de la communication forte mais pas suspecte, concordance entre l'expérience du salarié et la communication externe – exactitude et congruence valeurs salarié et organisation -) et par des caractéristiques individuelles des salariés (variables socio démographiques, niveau de développement cognitif moral).

B. Etat des lieux des recherches antérieures sur la partie prenante

« clients » :

De nombreuses études industrielles montrent que les consommateurs attachent une forte importance aux performances sociales et environnementales de l'entreprise dans leur décision d'achat : Une étude en 1995 rapporte que « 31% des répondants considèrent la responsabilité sociale de l'entreprise comme un facteur clé dans leurs décisions d'achat » (Kurchiner, 1996, dans Vogel, 2005). Presque 90% des consommateurs interrogés par le Walker Group énoncent que « quand la qualité, le service et le prix sont équivalents (...) ils auront plus tendance à acheter les produits auprès des entreprises qui auront la meilleure réputation en matière de responsabilité sociale » (Cone Communications Study, 1995, dans Vogel, 2005). Plus important encore, un nombre significatif de consommateurs se disent prêts à payer un peu plus cher pour acheter auprès d'entreprises plus vertueuses. Ainsi, plus de 75% des consommateurs américains rapportent qu'ils souhaitent éviter d'acheter des produits fabriqués dans de mauvaises conditions de travail, et un effectif comparable déclare être prêt à payer plus pour éviter des produits fabriqués dans des « usines à sueur » (O'Rourke D, 2004, dans Vogel 2005). De même mais dans le domaine environnemental, 65% des consommateurs américains déclarent qu'ils sont prêts à payer plus cher pour des produits qui protègent l'environnement (Pew Research Center, 2003, dans Vogel, 2005). Dans les études européennes, les résultats sont comparables : Une étude réalisée en 1997 montra que 71% des consommateurs français choisiraient un produit « sans travail des enfants » même s'il est plus cher que les produits concurrents (Garone S, 1997, dans Vogel, 2005). Il en est de même pour une étude britannique qui montre que 67% des consommateurs déclarent avoir acheté des produits protégeant l'environnement même s'ils étaient plus chers, tandis que 22% avancent avoir

évitent de consommer l'année passée les produits ou services proposés par des entreprises qu'ils percevaient comme ayant de mauvaises performances environnementales (Macnaghten & Urry, 1998 ; Garone S, 1997 dans Vogel, 2005). En 1995, presque 60% des consommateurs britanniques disent qu'ils protesteraient contre les politiques d'une entreprise en cessant d'acheter ses produits, plus de 30% déclaraient avoir boycotté des enseignes à cause de leurs standards éthiques et 60% se disent prêts à se mobiliser pour un boycott dans le futur (« Human Rights », 1995). Une étude mondiale auprès de 25 000 consommateurs montra que 40% des personnes déclaraient avoir déjà boycotté des entreprises qu'elles considéraient comme étant irresponsables (Cortese A, 2002).

Cependant, Vogel (2005) constate qu'il existe un fossé entre les dires de ces personnes et la réalité de leurs actes. En effet, les études qui considèrent les comportements réels des consommateurs (et non pas leurs intentions de comportement) montrent des chiffres très en deçà des chiffres précédents : Par exemple, un analyste constata, après avoir travaillé sur plusieurs études réalisées auprès de consommateurs dans les années 90, que seuls 10% des consommateurs étaient réellement prêts à payer plus cher pour des produits verts (Willard B, 2002 dans Vogel, 2005). Une exception se situe dans le nord de l'Europe où le label « Swan Nordic » attire fortement les consommateurs concernant les produits ménagers écologiques (Bjorner T.B., Hansen L.G., and Russell C.S., 2004, dans Vogel, 2005). De retour aux Etats-Unis, malgré plus de 20 ans de marketing vert, seulement 10 à 12% des consommateurs font réellement des efforts pour acheter des produits respectueux de l'environnement (O'Rourke D, 2004 dans Vogel, 2005).

Pour Vogel, la raison principale expliquant cette différence entre les dires et les actes provient du manque de conscience des consommateurs concernant les politiques RSE menées par les entreprises auprès desquelles ils consomment. Ainsi, la difficulté, pour les consommateurs d'avoir une information fiable sur les comportements réels des entreprises (Bhattacharya et Sen, 2006), conduit à une faible conscience des consommateurs des activités de RSE des entreprises ; de plus, une part de suspicion semble exister quant aux motifs ayant conduit l'entreprise à s'engager dans des actions de RSE et quant à la réalité des actions mises en œuvre (greenwashing par exemple). Dans une moindre mesure, Vogel (2005) suspecte également un effet de halo ou de désirabilité sociale amenant les personnes interrogées à répondre dans un sens « politiquement correct » ou « pour faire plaisir au chercheur », et par conséquent à survaloriser la proportion de personnes réellement concernée par ces problématiques. De plus, Valor (2008) avance que les consommateurs peuvent ne pas avoir la capacité à soutenir les entreprises qui s'engagent dans des activités de RSE compte tenu de leur pouvoir limité par rapport au marché.

Cependant, Vogel (2005) nuance son propos en disant qu'il existe un marché pour les produits réalisés par des entreprises ayant de fortes réputations en matière de RSE ou pour des produits créés d'une façon responsable : « *Ben & Jerry's vend plus de glaces grâce à ses effets de préservation des forêts amazoniennes...et The Body Shop vend plus de cosmétique grâce à des emballages respectueux de l'environnement et pour son engagement à ne pas vendre de produits testés sur les animaux* ». Pour Vogel, cela vient du fait que ces entreprises ont lié leurs valeurs et leurs stratégies marketing de façon à différencier leurs marques de celles de leurs concurrents (autres ex : Patagonia, Seventh Generation, Coop Italia, VanCity Savings Credit, Green & Black). Il prend également l'exemple de « The Co-operative Bank » qui rapporte que 31% de ses clients particuliers avancent que les politiques éthiques et écologiques de cette banque sont les principales raisons pour lesquelles ils ont ouverts et conservés leurs comptes dans cette entreprise.

Concernant les travaux académiques théoriques et empiriques, un nombre plus important de recherches que pour la partie prenante « salarié » a été réalisé concernant l'impact de la RSE sur les attitudes et comportements de clients vis-à-vis de l'entreprise. Par exemple, l'étude réalisée par Webb & Mohr (1998) montre que 79% d'un échantillon réussi à décrire une « cause-related » campagne après que le concept leur ait été expliqué.

Deephouse (2003) a commencé à observer le rôle de l'information en tant que variable médiatrice dans la relation PSE-PF. Il montra que la quantité de couverture médiatique d'actions socialement responsables de banques dans un segment de marché spécifique était positivement corrélée à la performance financière. Mc Williams et Siegel (2001) ont avancé que la publicité et la couverture médiatique augmentaient la conscience par les consommateurs de la PSE, augmentant ainsi la demande de comportements socialement responsables auprès des entreprises, et ainsi les retours potentiels de la PSE. D'autres chercheurs ont appelé à des analyses détaillées sur les effets de l'information sur différentes classes de PP (Rowley and Berman, 2000 ; Wartick, 2002 ; Wood and Jones, 1995). Sous un autre angle, certains auteurs suggèrent aussi que l'information sur la RSE possède un rôle central et la placent donc en tant que variable explicative du modèle (Sen & Bhattacharya, 2001). Ces différentes recherches montrent que l'information sur la RSE donne au consommateur des indices sur « le système de valeurs » de l'entreprise (Turban & Greening, 1997), son « âme/esprit » (Chappell, 1993) ou son « caractère » (Brown & Dacin, 1997 ; Keller & Aaker, 1992 ; Sabir, 1995 ; Stone, 1992).

Tandis que les recherches sur l'attitude par rapport à la marque se sont typiquement focalisées sur les caractéristiques du produit et sa qualité, Brown & Dacin (1997) ont montré que la PSE avait un effet sur les évaluations des produits en agissant sur la perception de l'entreprise par le consommateur. A ce titre, la PSE d'une entreprise pourrait être intégrée dans le processus décisionnel du consommateur en le considérant simplement comme un autre attribut de la marque (analogue au prix, qualité, service, praticité) (Schuler & Cording, 2006).

Si cette littérature nous permet d'envisager un lien théorique entre les informations sur la RSE et l'évaluation du consommateur de l'entreprise et de sa RSE, ce même lien a aussi été investigué de façon empirique, et la relation entre les variables démontrée comme étant significative et positive (Brown & Dacin, 1997 ; Creyer & Ross, 1997 ; Ellen, Mohr & Webb, 2000 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Mohr & Webb ; 2005). Cependant il semblerait que la variable « évaluation de l'entreprise par le consommateur » soit plus sensible à des informations négatives sur la RSE qu'à des informations positives (Sen & Bhattacharya, 2001).

En dehors de l'impact sur l'évaluation globale de l'entreprise par les consommateurs, d'autres recherches montrent également qu'il peut y avoir un impact plus spécifique de la RSE sur l'évaluation des produits ou des services de l'entreprise. Ainsi, Brown & Dacin (1997) identifient de façon empirique une relation positive entre les associations entre entreprise et RSE et les évaluations des nouveaux produits. Ils observent que les associations à la RSE influencent l'évaluation des produits à travers l'image globale de l'entreprise. De même, Salmones, Crespo & Bosque (2005) démontrent que la RSE (considérée sous un angle multidimensionnel avec les dimensions proposées par Carroll (1979, 1991)) possède un impact significatif sur l'évaluation du service.

Enfin, si de façon théorique plusieurs chercheurs montrent qu'il peut y avoir un effet des activités de RSE d'une entreprise sur l'identification du consommateur (Lichtenstein & al, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2004, Sen & Bhattacharya, 2001), cette hypothèse est confirmée de façon empirique par Sen, Bhattacharya & Korschun (2006). Ces derniers démontrent que lorsque les individus sont conscients des activités de RSE d'une entreprise, il se produit alors un processus d'association entre l'entreprise et la RSE par le consommateur, qui mène ensuite à une attitude positive envers l'entreprise et à une identification des PP à l'entreprise. De plus, ils démontrent que l'attitude positive des consommateurs envers l'entreprise et leur identification à l'entreprise possèdent un impact significatif sur la variable pré comportementale « intention d'achat/intention de consommer » (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006). Toujours sur la variable pré

comportementale « intention d'achat », d'autres travaux empiriques démontrent un impact significatif des dimensions philanthropiques et environnementales de la RSE sur l'intention d'achat des consommateurs (Mohr & Webb, 2005), ou encore des initiatives sociales sur les intentions d'achat (Murray & Vogel, 1997).

D'autres études montrent également un effet de la RSE sur la satisfaction des clients (Luo & Bhattacharya, 2006), et un effet modérateur significatif des habiletés de l'entreprise (dimensions innovation et qualité). De plus, en étudiant les conséquences de la satisfaction des consommateurs sur la performance de l'entreprise, les recherches montrent que les entreprises possédant les plus forts taux de satisfaction des consommateurs ont tendance à être caractérisées par de plus forts taux de fidélité (ex : Bolton & Drew, 1991 ; Olivier, 1980), des bouche à oreille positifs (Szymanski & Henard, 2001) et par une volonté des consommateurs à accepter de payer un « premium price » (Homburg, Koschate & Hoyer, 2005), éléments participant tous à une augmentation de la valeur de l'entreprise sur son marché (Luo & Bhattacharya, 2006). La RSE mise en place par une entreprise semble donc posséder un impact significatif sur la satisfaction des clients, elle-même source d'autres conséquences comportementales favorables à la santé économique d'une entreprise. Dans la même logique, Maignan et al (1999), démontrent qu'un grand nombre de consommateurs se disent être volontaires pour acheter des produits auprès d'entreprises engagées dans des causes sociales (Jones, 1997). Il semble de plus que les individus valorisent les efforts des entreprises qui font des donations, ou qui s'engagent dans des programmes de conservation de l'énergie ou dans le sponsor d'évènements locaux et que ce plus fort support puisse se matérialiser en une plus forte fidélité envers l'entreprise. Maignan et al (1999) observent donc que les organisations ayant de hauts niveaux de RSE bénéficient aussi de meilleurs niveaux de fidélité du consommateur. De surcroît, la fidélité du consommateur a été démontrée comme étant directement et positivement associée à des achats répétés (Jacoby & Kyner, 1973), ainsi qu'à des bouche à oreille positifs et à une moindre tendance à rechercher de l'information sur d'autres marques (Belch, 1981 ; Furse, Punj & Stewart, 1984 ; Tellis, 1988). L'intérêt économique d'une entreprise à posséder des consommateurs fidèles n'est donc plus à démontrer. Cependant, Salmones, Crespo & Bosque (2005) démontrent empiriquement qu'il n'y a pas de relation significative directe entre la RSE et la fidélité du consommateur. Ces auteurs démontrent en revanche qu'il existe une relation significative indirecte entre la RSE et la fidélité du consommateur : elle est médiée par l'évaluation du service (de la qualité perçue du service). Enfin, Handelman et Arnold (1999) démontrent que les consommateurs s'engagent dans des bouche-à-oreille positifs à propos d'entreprises engagées dans des actions sociétales (causes

sociales). De même, Price et al, 1995 ont montré que les consommateurs concernés par la responsabilité sociale d'une entreprise avaient tendance à montrer de hauts niveaux d'engagement dans le marché et de hauts niveaux d'information sur la RSE ; on peut alors s'attendre à ce que cette conscience importante des initiatives de RSE d'une entreprise donne envie à ces consommateurs de partager cette information avec les autres (Bhattacharya & Sen, 2003).

C. .Retour sur les critiques formulées par Vogel, et positionnement de la recherche :

Comme l'ont montré Barnett (2007) ou encore Pivato & al (2008), Le « marché de la vertu » (Vogel, 2005) et le BC de la RSE peuvent donc seulement se réaliser dans le cas où les entreprises seront capables de poursuivre des activités de RSE avec le soutien de leurs PP. C'est en cela que l'on dépasse les critiques formulées par Vogel (2005) concernant les études sur chaque catégorie de parties prenantes qui amènent également à des résultats mitigés : Notre approche du BC de la RSE recentre notre attention sur l'étude des facteurs permettant d'obtenir le soutien des différentes catégories de parties prenantes, et de comprendre les liens fins qui unissent l'entreprise à ses PP, et ne se contente pas d'observer les proportions de clients qui avancent prendre en compte la PSE dans leur choix d'entreprise par rapport aux proportions de clients qui le pratiquent réellement. Notre approche du BC de la RSE se propose de rentrer au cœur des mécanismes d'action de la PSE sur le lien de l'entreprise à ses PP, afin de comprendre comment peut agir la PSE, et ne se contente pas uniquement de constater qu'elle agit dans certains cas sur les clients par exemple, et pas dans d'autres. Pourquoi y a-t-il un problème de conscience des clients de la démarche de RSE de certaines organisations et pas de celle d'autres organisations ? Quelles dimensions de la démarche de RSE sont perçues et mémorisées par les clients, et dans quelles circonstances ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette recherche pour sortir à la fois du premier courant d'étude du BC (lien direct PSE-PF) mais aussi des critiques formulées par Vogel sur le second courant d'étude du BC, qu'il aborde de façon insuffisamment approfondie. Vogel se contente en effet de démontrer que les effets de la RSE sont totalement dépendants des contextes dans lesquels la démarche est mise en œuvre, mais il ne cherche pas les facteurs qui expliquent une telle dépendance : pour quelles raisons la démarche de RSE est-elle source de performance financière ou de comportements des PP favorables à la performance économique, et qu'elle ne l'est pas dans d'autres contextes ? Quelles sont les variables clé en jeu pouvant expliquer une telle différence d'impact ?

Un nouveau champ de recherche s’ouvre donc pour appréhender les effets de la démarche RSE sur les différentes catégories de parties prenantes, en identifiant les variables communes et les variables propres à chaque catégorie, et en considérant également les interactions qui peuvent éventuellement se produire entre différentes catégories de parties prenantes, comme les salariés et les clients par exemple. Sur ce dernier point, plusieurs auteurs (Yaniv et Farkas, 2005 ; Maignan et Ferrell, 2001) appellent à la recherche d’un lien entre les deux PP « client » et « salarié » et avancent qu’il serait intéressant de mettre en lumière les interactions qui se produisent entre ces deux catégories d’acteurs, et donc d’étudier les conséquences comportementales de ces interactions. Quel est le risque encouru par une entreprise lorsqu’elle fait du greenwashing ? En dehors du risque externe de réputation, le décalage entre la perception interne des réalités de la démarche environnementale et l’image prônée en externe peut, à moyen terme, se révéler désastreuse sur le climat social et l’engagement des salariés, et, à plus long terme porter atteinte au comportement des clients envers l’entreprise lorsqu’ils auront appris que l’entreprise leur a menti. Décoder les variables « intermédiaires », « modératrices », et « à expliquer » qui jalonnent le chemin entre la mise en place d’une démarche RSE par une entreprise et les effets qu’elle peut produire sur les attitudes et comportements de plusieurs catégories de parties prenantes primaires (salariés, clients, militants), tel est l’objectif de notre travail de recherche. Comme nous l’avons précisé précédemment, nous utiliserons dans ce travail de recherche, la théorie de l’identification organisationnelle pour dessiner un des chemins possibles entre la PSE et la performance économique finale de l’organisation, matérialisée par des attitudes et des comportements favorables de trois de ses catégories de parties prenantes primaires : ses salariés, ses clients et ses fournisseurs. Cette théorie présente l’avantage de pouvoir être applicable aux trois catégories de parties prenantes, permettant ainsi de construire une partie commune aux trois modèles, et de permettre également de matérialiser les liens possibles entre les différentes catégories de PP (ex : entre les salariés et les clients).

Tableau 3 : Conséquences et modérateurs de la RSE pour la « PP salarié » (recherches académiques uniquement) :

Auteurs	Variable	Type de la variable	Nature relation
Maignan & Ferrell, 2001 ; Maignan & Ferrell, 1999	Implication organisationnelle	Conséquence RSE (CE proactive)	Théorique et empirique
Maignan & Ferrell, 1999	Performance financière	Conséquence RSE (CE proactive)	Empirique

Maignan & Ferrell, 2001	Esprit de corps	Conséquence RSE (CE)	Théorique
Maignan & Ferrell, 2001	Evaluation positive par les salariés de la RSE (CE)	Conséquence RSE (CE)	Théorique
Turban & Greening, 1997 ; Fombrun & Stanley, 1990 ; Luce, Barber & Hillman, 2001 ; Schmidt & Freeman, 2000	- Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels - Réputation attractive de l'entreprise pour les PP	Conséquence RSE	Théorique et empirique

Tableau 4 : Conséquences et modérateurs de la RSE pour la PP « client » (recherches académiques uniquement) :

Auteurs	Variable	Type de la variable	Nature relation
Maignan et al, 1999 Maignan et Ferrell, 2001	Fidélité du client	Conséquence RSE (CE proactive)	Théorique et empirique
Salmones et al, 2005	Fidélité du client	Conséquence RSE mais relation indirecte (médiée par la qualité perçue du service (évaluation du service))	Théorique et empirique
Handelman & Arnold, 1999 ; Maignan & Ferrell, 2001	Soutien à l'organisation (dont bouche à oreille positif) BAO positifs	Conséquence RSE	Théorique et empirique
Crawford & Mathews, 2001 ; Auger & al, 2003	Premium price	Conséquence RSE	Théorique et empirique
Lichtenstein et al, 2004 ; Maignan et Ferrell, 2004 ; Sen et Bhattacharya, 2001 ; Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006	Identification du consommateur à l'entreprise	Conséquence RSE	Théorique et empirique
Maignan & Ferrell, 2001 ; Maignan & Ferrell, 1999 ; Sen	- Evaluation positive (ou image positive) de l'entreprise ;	Conséquence RSE	Théorique et empirique

& al, 2006 ; Brown & Dacin, 1997 ; Klein & Dawar, 2004 ; Lichtenstein & al, 2004 ; Creyer & Ross, 1997 ; Ellen & al, 2000 ; Sen & Bharracharya, 2001 ; Mohr & Webb, 2005	Attitude positive du consommateur par rapport à l'entreprise		
Maignan & Ferrell, 2001 ; Brown & Dacin, 1997 ; Salmones & al, 2005	Evaluation positive des produits Evaluation positive du service (de la qualité de service)	Conséquence RSE (de l'attitude positive/entreprise)	Théorique et empirique
Luo & Bhattacharya, 2006	Satisfaction du consommateur	Conséquence RSE (modérateur : habiletés de l'entreprise)	Théorique et empirique
Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006	Intention d'achat/intention de consommer	Conséquence RSE	Empirique
Maignan et Ferrell, 2001 Giacalone, Paul & Jurkiewicz, 2005 Sen & Bhattacharya, 2001 Mohr & Webb, 2005 Burke, 2002 Garrett, 1987 ; Sen & al, 2001 Schuler & Cording, 2006	Caractéristiques personnelles des consommateurs : - Niveau de développement cognitif moral - Sensibilité du consommateur à la RSE - Soutien personnel à la RSE - Force du trait de consommateur socialement responsable - Efficacité de l'acte de consommation perçu comme instrument de changement social - Valeurs personnelles du consommateur - Valeurs morales des consommateurs	Modérateur des effets de la RSE	Théoriques et empiriques
Becker-Olsen et al, 2006 ; Sen et al, 2006 ; Mohr et al, 2001 ; Lichtenstein	Authenticité perçue de l'engagement RSE : - Attribution par les clients sur les motivations intrinsèques de l'entreprise à faire de la RSE (=	Modérateur des effets de la RSE	Théorique et empirique

& al, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2004 Bhattacharya & Sen, 2003	authenticité des motivations de l'entreprise à faire de la RSE ou sincérité perçue de la démarche RSE) - Cohérence de l'identité et confiance dans l'identité		
Becker-Olsen et al, 2006	Adéquation entre nature initiative RSE et cœur de métier de l'entreprise	Modérateur des effets de la RSE	Théorique et empirique
Webb & Mohr, 1998 ; Sen & Bhattacharya, 2001 Luo & Bhattacharya, 2006 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Bhattacharya & Sen, 2003	Caractéristiques métier : - Prix/qualité (et accessibilité) – restent les critères prédominants dans le choix du distributeur - Habilitéés de l'entreprise (expertise et compétence métier) => Capacité d'innovation de l'entreprise => Qualité des produits	Modérateur des effets de la RSE Modérateur du lien RSE – satisfaction des consommateurs	Théorique et empirique
Maignan & Ferrell, 2004 ; Bhattacharya & Sen, 2003 ; Brown & Dacin, 1997	Conscience des consommateurs des activités de RSE (ou connaissance de l'identité de l'entreprise) Association entre RSE et l'entreprise par le consommateur	Modérateur ou antécédent des effets de la RSE	Théorique et empirique

Conclusion de la section :

Notre recherche s'inscrit, comme nous l'avons expliqué dans la section 1, dans le courant de recherche étudiant le business case de la RSE. L'objectif de cette section était donc de présenter les études qui s'inscrivent dans ce courant en vue de positionner notre recherche au sein de cet ensemble de travaux. Nous avons ainsi étudié deux grands axes de recherche jalonnant ce courant fonctionnaliste de travaux sur le business case de la RSE : un premier courant, plus ancien, qui cherche à mettre en évidence les relations directes entre la performance sociétale de l'entreprise (PSE) et la performance financière (PF). Nous avons ainsi montré les limites de ce premier courant

sur la base desquelles un second courant de recherches, plus récent et encore peu exploité d'un point de vue académique, s'est construit. De nombreux auteurs recommandent d'ailleurs d'approfondir ce nouveau courant de recherches sur le business case (ex : Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008 ; Carroll & Shabana, 2010 ; Wood, 2010) car il permet de pallier les limites des recherches sur le lien direct entre PSE et PF : en effet il s'intéresse notamment à la façon donc les activités de RSE menées par une organisation peuvent être perçues par chacune de leurs catégories de parties prenantes (Barnett, 2007 ; Wood, 2010). Ces auteurs recommandent donc d'entrer dans les mécanismes liant la démarche de RSE d'une organisation à ses principales parties prenantes en adoptant une démarche résolument pluridisciplinaire sur la PSE (Wood, 2010). Nous avons ainsi pu, dans cette section, caractériser de façon précise ce business case de la RSE, présenter les recherches antérieures menées dans ce cadre, et positionner ainsi notre recherche par rapport à l'ensemble de ces travaux antérieurs et des nouvelles opportunités qu'ils ont ouverts.

Afin de comprendre comment la démarche de RSE pouvait avoir un impact sur les comportements et attitudes des salariés, militants et clients (3 catégories de PP), nous avons choisi de nous appuyer sur une théorie comportementale qui peut s'appliquer à ces trois catégories de parties prenantes : la théorie de l'identification organisationnelle. Nous avons choisi, dans cette recherche, de travailler sur le concept d'identification organisationnelle pour jouer le rôle de variable médiatrice. Nous nous proposons donc, dans le chapitre 2, d'évaluer comment l'identification organisationnelle peut être définie et peut s'appliquer aux différentes catégories de parties prenantes étudiées dans cette recherche. Le chapitre 3 nous permettra ensuite de relier l'identification organisationnelle à la démarche de RSE, puis d'évaluer les conséquences spécifiques de l'identification organisationnelle en termes d'attitudes et de comportements des parties prenantes, favorables à la performance économique finale de l'organisation.

Synthèse section 2 :

L'entreprise peut être poussée à s'engager dans la RSE, tant pour des raisons éthiques ou normatives concernant le rôle qu'elle doit jouer dans la société, que pour des raisons défensives pour retrouver une légitimité qu'elle a perdue. D'autres raisons peuvent être également évoquées, et là était l'objet de cette section : une entreprise peut également choisir de s'engager dans une démarche de RSE parce qu'elle est directement, ou indirectement, à court, moyen ou long terme, rentable voire source de performance économique. C'est ce que plusieurs auteurs qualifient de « business case de la RSE ».

Le business case de la RSE « *se rapporte aux arguments sous-jacents ou rationnels supportant ou démontrant pourquoi la communauté des entreprises devrait accepter et soutenir la cause de la RSE. Il répond à la question clé : Que peuvent retirer les organisations de la RSE ? C'est-à-dire comment bénéficient-elles de façon tangible de leur engagement dans des politiques, activités ou pratiques de RSE ?* » (Carroll & Shabana, 2010, p85).

Notre recherche s'inscrit, comme nous l'avons expliqué dans la section 1, dans ce courant de recherche sur le business case de la RSE. L'objectif de cette section est donc de présenter les études qui s'inscrivent dans ce courant en vue de positionner notre recherche par rapport à ces travaux antérieurs et aux nouvelles opportunités de recherche qu'ils ont ouverts.

Caractérisation du business case (BC) de la RSE :

Le business case de la RSE est de plus en plus avancé et développé par différentes catégories d'acteurs : Acteurs du monde de l'éducation avec des ouvrages managériaux ou académiques développent de plus en plus fortement ce business case de la RSE ; acteurs économiques avec un concept de plus en plus reconnu par les dirigeants des entreprises et par plusieurs catégories d'investisseurs y voyant un moyen de concilier performance économique de leurs placements et performances extra financières ; acteurs institutionnels (ex : Union Européenne) ou encore non gouvernementaux par certaines ONG qui modifient leurs pratiques pour accompagner les entreprises dans ces évolutions.

Les arguments clé avancés pour démontrer qu'une stratégie de RSE peut influencer positivement la performance économique des organisations (cercle vertueux de la RSE) ne manquent pas : Réduction des coûts (éco efficacité) et des risques, obtention d'un avantage concurrentiel et innovation, développement de la réputation et de la légitimité, anticipation des contraintes.

Courant de recherches sur le BC de la RSE : étude des relations directes PSE (performance sociétale de l'entreprise) et PF (performance financière) :

Nous avons ainsi montré que ce courant a été très largement investi (+ de 120 études) et que, prises indépendamment les unes des autres, ces différentes recherches semblent montrer des conclusions variables concernant la nature du lien entre la PSE et la PF. Nous avons ensuite détaillé les raisons qui peuvent expliquer de telles variations entre les conclusions de ces recherches (théoriques comme empiriques), pour enfin aborder le cas des méta-analyses qui ont montré qu'au final, quand on cumule l'ensemble de ces recherches, la relation entre la PSE et la PF apparaît comme étant positive, bien que modérée, sans que l'on puisse savoir à quels facteurs attribuer cette contribution globalement positive à la performance financière. Les corrélations observées dans les méta-analyses ne capturent selon les études qu'entre 20 et 24%, ce qui signifie qu'environ 80% de la variance des études reste attribuable à des facteurs tels que des variables médiatrices et modératrices (entre la PSE et la PF) qui ne sont pas prises en compte par la méta-analyse.

La « boîte noire » des interactions PSE-PF (Gond, 2001) produit une relation positive, mais reste tout de même opaque : on ignore encore presque tout des médiateurs et des modérateurs qui la réalisent (Gond, 2006). Ainsi, pour Carroll & Shabana (2010), les recherches futures qui prendront en compte ces facteurs médiateurs et de contingence amélioreront la compréhension du lien entre la PSE et la PF et aideront à trouver des résultats concluants concernant le business case de la RSE, et à donner des clés de compréhension aux organisations pour qu'elles puissent identifier les leviers d'action de la PSE permettant d'obtenir une meilleure performance économique finale.

Courant de recherches sur le BC de la RSE : Ouverture de la « boîte noire » reliant la PSE à la PF : le choix de notre recherche :

Ce courant de recherche beaucoup plus récent et moins exploité est celui dans lequel s'intègre notre recherche, et nous avons justifié son positionnement au sein de ce nouveau champ d'investigation.

Ce courant impose de reconnaître cette complexité et de chercher les liens directs et indirects à la performance financière, permettant ainsi de mieux comprendre les impacts des activités de RSE sur la performance financière de l'entreprise en prenant en compte les effets de variables médiatrices et de contingences situationnelles. Les inconsistances dans les résultats des études sur le lien direct entre PSE et PF peuvent alors se retrouver justifiées : les bénéfices de la RSE ne sont pas homogènes et dépendent de la capacité de l'organisation à développer des stratégies appropriées de RSE. Les bonnes stratégies de RSE sont celles qui démontrent une convergence entre les objectifs économiques et sociaux en comprenant notamment quelles sont les variables médiatrices et contingentes en jeu dans les interactions entre l'entreprise et ses PP.

Plusieurs variables médiatrices intermédiaires entre la PSE et la PF sont ainsi mises en évidence : confiance, satisfaction client, capacité d'influence des parties prenantes...

Une perspective contingente telle que présentée par Barnett (2007) ou Pivato et al (2008) permet donc le développement de justifications concernant le manque de relations positives entre la RSE et la PF dans certaines circonstances. Des variables médiatrices et des contingences situationnelles ont une influence sur les impacts de la RSE sur la PF expliquant que les impacts de la PSE ne sont pas toujours positifs sur la PF. L'identification du rôle de variables médiatrices et de contingences situationnelles améliore donc la compréhension de la relation entre performance et responsabilité. Les entreprises sont, par conséquent, capables d'identifier et de poursuivre des initiatives de RSE profitables et d'établir une relation renforcée entre leur stratégie et leur démarche de RSE.

Ensuite, une des raisons possibles de cette controverse autour de la significativité de la relation entre PSE et PF peut également résider dans la différence entre les catégories de PP qui ne réagissent pas toutes de la même façon à une initiative sociétale, car elles possèdent des attentes, expériences et évaluations de la PSE différentes. Ainsi, il paraît pertinent de rechercher les impacts spécifiques des initiatives de RSE pour chaque catégorie de PP, en regardant tout particulièrement la façon dont ces initiatives affectent leurs attitudes et comportements propres envers l'entreprise, source ensuite de performance économique pour l'organisation.

=> **Justification du positionnement de notre recherche** : Notre recherche sur les impacts de la démarche de RSE d'une organisation sur les comportements et attitudes de différentes catégories de parties prenantes s'intègre donc dans ce nouveau courant de recherche sur le business case de la RSE. L'objectif n'est plus ici de chercher à mesurer les impacts financiers de la démarche de RSE, mais bien plutôt de comprendre les liens fins qui unissent l'entreprise et ses parties prenantes et conditionnent ainsi les impacts de la RSE.

Afin de comprendre comment la démarche de RSE peut avoir un impact sur les comportements et attitudes des salariés, militants et clients (3 catégories de PP), nous avons choisi de nous appuyer sur une théorie comportementale qui peut s'appliquer à ces trois catégories de parties prenantes : la théorie de l'identification organisationnelle. Nous avons choisi, dans cette étude, de travailler sur le concept d'identification organisationnelle pour jouer ce rôle de médiateur, ou variable pivot. Nous évaluerons, dans le chapitre 2 comment l'identification organisationnelle peut être définie et peut s'appliquer aux différentes catégories de parties prenantes étudiées dans cette recherche. Le chapitre 3 nous permettra ensuite de relier l'identification organisationnelle à la démarche de RSE, puis d'évaluer les conséquences spécifiques de l'identification organisationnelle en termes d'attitudes et de comportements des parties prenantes, favorables à la performance économique finale de l'organisation.

Etat de l'art des travaux déjà menés dans ce courant de recherches sur le Business Case :

La partie 4 vise à présenter l'ensemble des recherches industrielles et les quelques recherches académiques, théoriques et empiriques, qui ont déjà été menées sur ce sujet du BC de la RSE travaillant sur les relations directes et indirectes entre PSE et PF, en cherchant à identifier les variables médiatrices et contingentes et en se focalisant spécifiquement sur une catégorie de PP, salariés ou clients. Cet état des lieux nous a permis de positionner notre recherche dans la continuité de ces différents travaux, sur la base d'une analyse de leurs points forts et points faibles.

Nous avons ainsi pu conclure cette partie par deux tableaux récapitulant l'ensemble des impacts attitudeux et comportementaux, ainsi que les variables modératrices ou de contrôle, mis en exergue par ces différentes recherches sur chacune des parties prenantes « salarié » et « client ».

La position de notre recherche par rapport à celle avancée par Vogel sera notamment justifiée et nous permettra de situer le cadre et les objectifs précis poursuivis par cette recherche :

Un nouveau champ de recherche s'ouvre donc pour appréhender les effets de la démarche RSE sur les différentes catégories de parties prenantes, en identifiant les variables communes et les variables propres à chaque catégorie, et en considérant également les interactions qui peuvent éventuellement se produire entre différentes catégories de parties prenantes, comme les salariés et les clients par exemple.

CONCLUSION GENERALE DU CHAPITRE

Ce premier chapitre avait pour objectif principal l'analyse théorique approfondie de la variable explicative de ce présent travail de recherche, la responsabilité sociale de l'entreprise (notée RSE), dans le but d'identifier la conception de la RSE la plus pertinente par rapport à notre problématique de recherche. Le second objectif de ce chapitre était de positionner ce présent travail au sein des différents courants de recherches sur la RSE, et plus globalement de justifier notre positionnement épistémologique.

Ainsi, dans un premier temps, après avoir procédé à un rapide historique de l'émergence de la notion de RSE outre Atlantique et en Europe, nous avons présenté sous forme de typologie les grands courants de définition du concept de RSE : les définitions ont été ainsi regroupées sous deux grands axes : nature de la RSE (conceptions normatives et conceptions managériales) et visée de la RSE (responsabilité envers une seule catégorie de partie prenante versus multi parties prenantes). L'organisation des conceptions de la RSE sous ces deux grands angles nous a permis de justifier la conception de la RSE la plus adaptée à notre problématique de recherche : vision plutôt managériale (et instrumentale) de la RSE et multi parties prenantes. Nous avons ensuite démontré que le concept de performance sociétale de l'entreprise (noté PSE), et notamment sa définition proposée par Wood (1991), était le plus adapté à notre problématique de recherche et aux caractéristiques de notre terrain de recherche, en conservant notamment une dimension normative tout en gardant un objectif résolument managérial. Fort du choix de cette conception théorique de la RSE pour ce présent travail doctoral, nous avons ensuite pu positionner plus globalement notre recherche au sein des théories de la RSE, en justifiant notamment que notre problématique s'intégrait dans une approche fonctionnaliste de la RSE au sein des travaux concernant le business case de la RSE. Notre positionnement épistémologique « positivisme modéré » a également pu être éclairé dans ce cadre, appuyé sur la typologie proposée par Gond (2006) sur la base des travaux de Burrell et Morgan (1979).

Dans une seconde section, nous avons étudié précisément les travaux antérieurs réalisés au sein du courant de recherches sur la RSE dans lequel s'intègre ce travail doctoral : celui du business case de la RSE. Nous avons ainsi pu définir le business case de la RSE puis analysé les travaux réalisés dans ce cadre : tout d'abord ceux s'attachant à l'étude de la relation directe entre RSE/PSE et performance financière, dont nous avons présenté les principales limites ; nous nous sommes ensuite centrés sur les travaux concernant l'étude des liens indirects entre RSE et

performance économique de l'organisation, intégrant l'étude de variables médiatrices et contingentes et l'analyse des impacts par catégorie de partie prenante. Nous avons ainsi pu présenter les raisons théoriques et empiriques pour lesquelles ce travail doctoral s'intégrait dans ce second et nouveau champ de recherches sur le business case de la RSE, et nous avons ensuite présenté l'ensemble des travaux industriels et académiques antérieurs qui s'intégraient dans ce cadre, pour les deux parties prenantes principales de notre recherche : les salariés et les clients. Des tableaux récapitulatifs des variables médiatrices et contingentes mises en évidence par les recherches académiques ont permis de clore ce chapitre.

Notre recherche sur les impacts de la démarche de RSE d'une organisation sur les comportements et attitudes de différentes catégories de parties prenantes s'intègre donc dans ce nouveau courant de recherche sur le business case de la RSE. L'objectif n'est plus ici de chercher à mesurer les impacts financiers de la démarche de RSE, mais bien plutôt de comprendre les liens fins qui unissent l'entreprise et ses parties prenantes et conditionnent ainsi les impacts économiques de la RSE.

Afin de comprendre comment la démarche de RSE peut avoir un impact sur les comportements et attitudes des salariés, militants et clients (3 catégories de PP), nous avons choisi de nous appuyer sur une théorie comportementale qui peut s'appliquer à ces trois catégories de parties prenantes : la théorie de l'identification organisationnelle. Nous évaluerons, dans le chapitre 2 comment l'identification organisationnelle peut être définie et peut s'appliquer aux différentes catégories de parties prenantes étudiées dans cette recherche. Le chapitre 3 nous permettra ensuite de relier l'identification organisationnelle à la démarche de RSE, puis d'évaluer les conséquences spécifiques de l'identification organisationnelle en termes d'attitudes et de comportements des parties prenantes, favorables à la performance économique finale de l'organisation.

CHAPITRE 2 : La théorie de l'identification organisationnelle – un cadre intégrateur

Plan du chapitre :

Introduction générale du chapitre

Section 1 : De la théorie de l'identité sociale à la théorie de l'identification organisationnelle

- 1) La théorie de l'identité sociale
- 2) Une extension de la théorie de l'identité sociale : La théorie de l'identification organisationnelle
 - A. Théorie classique de l'identification organisationnelle
 - B. Vers une théorie étendue de l'identification organisationnelle
 - C. Choix du modèle étendu

Synthèse section 1

Section 2 : L'identification organisationnelle : Définitions et frontières du concept

- 1) Panorama des définitions de l'identification organisationnelle
- 2) Aux frontières de l'identification organisationnelle : Etat des concepts proches
 - A. Internalisation des valeurs et croyances versus IO
 - B. Adéquation personne-organisation versus IO
 - C. Implication organisationnelle versus IO
- 3) Choix de l'approche retenue

Synthèse section 2

Section 3 : L'identification organisationnelle : Quels antécédents, quelles conséquences ?

- 1) Antécédents de l'identification organisationnelle
 - A. L'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et de l'image externe construite
 - B. Visibilité de l'affiliation à l'organisation
 - C. Alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation
 - D. Tableau récapitulatif des principaux antécédents théoriques et empiriques, organisationnels et individuels de l'identification organisationnelle
- 2) Conséquences de l'identification organisationnelle
 - A. Impacts positifs sur la performance organisationnelle
 - B. Impacts positifs sur l'individu
 - C. Impacts potentiellement négatifs sur la performance organisationnelle
 - D. Impacts potentiellement négatifs sur l'individu

Synthèse section 3

Section 4 : Une identification possible des parties prenantes externes : Apports des approches marketing de l'identification du consommateur à la marque

- 1) Possibilité d'identification organisationnelle des parties prenantes externes : Arguments généraux
- 2) Apports des conceptions marketing de l'identification organisationnelle du consommateur à la marque
- 3) Antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle du consommateur
 - A. Antécédents de l'identification organisationnelle du consommateur
 - B. Conséquences de l'identification organisationnelle du consommateur
 - C. Tableau récapitulatif des antécédents théoriques et empiriques de l'identification organisationnelle du consommateur
 - D. Tableau récapitulatif des conséquences théoriques et empiriques de l'identification organisationnelle du consommateur
- 4) Faire converger les approches ressources humaines et marketing de l'identification organisationnelle : Le cas des salariés en contact direct avec les clients
 - A. L'impact de « l'orientation client » des salariés sur la satisfaction des clients, et sur leur perception de la qualité de service
 - B. L'impact de l'identification organisationnelle sur « l'orientation client » des salariés en contact direct (avec les clients)
 - C. L'impact de la perception positive du salarié avec lequel il est en contact direct sur l'identification organisationnelle du client
 - D. Le transfert d'adéquation personne-entreprise entre le salarié en contact direct (avec le client) et le client

Synthèse section 4

Conclusion générale du chapitre

INTRODUCTION GENERALE DU CHAPITRE

Comme nous l'avons démontré dans le chapitre 1, la théorie de l'identification organisationnelle pourrait être un fil directeur théorique pertinent pour observer les mécanismes de fonctionnement des effets comportementaux et attitudeux de la RSE. Elle s'inscrit en effet dans le champ des théories fonctionnalistes et est adaptée à l'étude du « nouveau business case » de la RSE. Elle présente également l'avantage de pouvoir être un fil directeur unique pour plusieurs catégories de parties prenantes, puisque les recherches antérieures ont démontré que les parties prenantes externes pouvaient également s'identifier à l'organisation. Cette théorie s'intègre donc parfaitement dans notre investigation d'un cadre intégrateur unique pour une étude multi parties-prenantes, afin de rendre plus aisée les comparaisons et la mise en évidence d'éventuels transferts entre catégories de parties prenantes.

Dans ce chapitre, nous nous proposons donc de développer cette théorie afin de poursuivre les objectifs suivants :

- Identifier les origines de la théorie de l'identification organisationnelle (section 1),
- Démontrer que l'approche étendue de la théorie de l'identification organisationnelle est la plus pertinente pour notre recherche (section 1),
- Analyser les différentes définitions du concept d'identification organisationnelle (noté IO) et ses frontières avec des concepts proches afin de justifier la définition théorique de l'IO retenue (section 2),
- Présenter les principaux antécédents et conséquences de l'IO pour les salariés, puis pour les clients dans le but de pouvoir les réinvestir dans le chapitre 3 lors de la construction des modèles conceptuels (section 3 et 4),
- Mettre en évidence les apports des théories marketing de l'IO du consommateur à la marque (section 4),
- Croiser les approches ressources humaines et marketing de l'IO afin d'envisager un transfert entre deux catégories de parties prenantes : salariés et clients (section 4).

SECTION 1 : DE LA THEORIE DE L'IDENTITE SOCIALE A LA THEORIE DE L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE

Introduction de la section

Nous allons observer dans cette première section les origines de la théorie de l'identification organisationnelle pour ensuite développer les conceptions classiques et étendues de cette théorie, afin de justifier l'approche théorique retenue dans cette recherche.

1) La théorie de l'identité sociale :

La théorie de l'identité sociale a été principalement développée par H Tajfel (1978, 1981) et par John Turner (1975, 1982, 1984, 1985). Elle s'intègre dans le courant des recherches en psychosociologie, et explore la façon dont un individu va se percevoir et se définir en relation avec des groupes sociaux (Kreiner & Ashforth, 2004). Cette théorie fondatrice permet de donner une plus forte cohérence à la théorie de l'identification organisationnelle puisque cette dernière est ancrée dans la théorie de l'identité sociale.

La théorie de l'identité sociale (TIS) part du constat que les individus ont tous naturellement tendance à se classifier et à classifier les autres individus dans différentes catégories sociales ; ces catégories sociales sont multiples (ex : appartenance religieuse, ethnique, genre, génération...) et un même individu se classe donc dans plusieurs catégories (Tajfel & Turner, 1985). Les catégories sont définies par des caractéristiques prototypiques abstraites (Turner, 1985). La classification sociale permet à l'individu de réaliser une segmentation cognitive qui ordonne son environnement social et lui permet ainsi de se définir lui-même dans cet environnement, et de définir de façon systématique les autres individus.

La TIS part en effet du postulat que le concept de « soi » possède deux composantes : une identité personnelle regroupant les attributs spécifiques d'un individu (capacités, attributs corporels, intérêts, traits psychologiques) et une identité sociale qui se construit par rapport à son appartenance à des groupes sociaux (Mael & Ashforth, 1989 ; Tajfel, 1978).

- L'identité personnelle renvoie aux caractéristiques uniques, subjectives de la personne, à son individualité. Elle englobe les notions de représentation et de conscience de soi.

- L'identité sociale est plus objective : elle regroupe tout ce qui permet d'identifier l'individu de l'extérieur comme par exemple les attributs qu'elle partage avec son groupe d'appartenance (métier, hobby, sexe, âge...). Elle positionne l'individu à la charnière entre les domaines psychologiques et sociologiques : Elle comprend « *les processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories, de groupes de personnes, d'objets, d'évènements (...) selon qu'ils sont équivalents les uns aux autres dans l'action, les intentions ou les attitudes des individus* » (Tajfel, 1978). L'identité sociale est donc constituée d'un ensemble de critères qui permettent de situer l'individu dans la société. Elle consiste en « *la partie de l'image de soi issue du fait de penser appartenir à un ou plusieurs groupes sociaux, ainsi que les valeurs et les significations émotionnelles attachées à cette appartenance* » (Tajfel, 1978).

En effet, chaque individu, qui se trouve en permanence en contact avec des groupes sociaux très diversifiés, va se construire, à travers ces interactions avec ces groupes, une ou plusieurs identités sociales. La théorie de l'identité sociale explore la façon dont les individus vont construire cette identité sociale en s'auto définissant par rapport aux connections qu'ils ont avec divers groupes sociaux (Tajfel, 1982 ; Turner, 1987 ; Kramer, 1993, dans Elsbach, 1999). Pour établir ces connections, les individus vont juger l'identité du groupe social à l'aune de trois critères essentiels (qui seront étudiés plus précisément par la suite lors de l'étude du concept d'identité) : **l'identité doit être caractérisée par des traits de caractère centraux, distincts et durables** (continus dans le temps) (Hogg & Abrams, 1988 dans Elsbach, 1999).

Le processus d'identification sociale peut alors se produire quand l'individu juge/perçoit **qu'il existe un chevauchement entre l'identité du groupe et sa propre identité** (Ashforth & Mael, 1989). Ces derniers établissent alors des liens cognitifs entre les deux identités, et développent ensuite une identité sociale, résultante de cette démarche d'identification.

Le processus d'identification sociale permettant de créer une identité sociale :

L'identification sociale est un phénomène d'interaction entre deux parties : un individu et son groupe d'appartenance. Elle correspond au fait qu'un individu va se percevoir par rapport à son appartenance à un agrégat humain, et elle permet donc à l'individu de répondre partiellement à la question « qui suis-je ? » (Mael & Ashforth, 1989). Elle se caractérise par un état cognitif perçu, l'individu n'a donc pas besoin de s'impliquer dans les projets d'un groupe pour s'y identifier. La

perception d'être psychologiquement en phase avec le groupe (notion d'esprit de corps) suffit à provoquer une identification de l'individu au groupe.

Comme nous venons de l'évoquer, les antécédents qui rendent possible une identification sociale sont la perception par la personne de caractéristiques clé dans l'identité du groupe social considéré : cette identité du groupe doit avoir des traits de caractère centraux, distinct et durables.

Ensuite, pour comprendre le phénomène d'identification sociale, il convient de considérer les processus cognitifs qui mènent à l'identification de la personne. Deux processus principaux sont relevés par les théoriciens (Turner, 1985 ; Tajfel, 1982) :

- Auto catégorisation : La théorie de l'auto catégorisation sociale de Turner (1985) qui part du postulat que l'Homme a besoin de simplifier le monde qui l'entoure en catégorisant les personnes dans des groupes, et de la même façon, en s'auto catégorisant comme membre de groupes particuliers. Ces catégorisations permettent à l'individu d'accentuer les ressemblances intragroupe (in group), et les différences intergroupes (out group). Le processus d'identification sociale peut alors se produire quand l'individu perçoit qu'il existe un chevauchement entre l'identité du groupe et sa propre identité (Ashforth & Mael, 1989).
- Comparaison sociale : Turner (1985) ajoute ensuite un second processus qui prend sa source dans le fait que l'individu possède également une tendance à la comparaison sociale, toujours dans le but de donner un sens au monde qui l'entoure. L'auteur étudie par ce processus la façon dont la personne est amenée à se sentir membre d'un groupe, en ajoutant l'idée qu'un individu s'identifie en tant que membre d'un groupe social à condition que cette appartenance soit valorisante pour lui et lui permette ainsi de construire une image positive de lui-même, en réponse à un besoin d'auto-estime. L'individu peut donc tenter d'améliorer soit son identité personnelle, soit son identité sociale. Ce processus de comparaison sociale lui permet donc d'identifier les éléments qui distinguent positivement le groupe auquel la personne s'identifie (Wood, 1989). En accentuant les caractéristiques positives et distinctives du groupe, ce dernier acquiert une distinctibilité positive et la personne bénéficie donc d'une identité sociale positive en comparaison des personnes qui n'appartiennent pas au groupe (Abrams & Hogg, 1990, p 23).

Ces deux processus permettent de définir la façon dont se construit une identité sociale par le biais d'un processus générique d'identification : catégorisation en cherchant à identifier des

ressemblances et des dissemblances, puis comparaison pour identifier les éléments de distinction positive du groupe rendant attractive l'identification au groupe pour la personne. Ces deux processus expliquent que de nombreux chercheurs aient montré que **la distinctibilité** et **le prestige** du groupe sont deux antécédents primaires de la possibilité d'une identification sociale de la personne (Brown & Williams, 1984 ; Schlenker, 1980). L'identité du groupe doit donc être perçue comme étant distincte de celles des autres groupes et prestigieuse pour que la personne perçoive que le groupe reflète sa personnalité de façon positive (Schlenker, 1980).

Quelques conséquences de l'identification sociale :

L'identification sociale a été démontrée comme ayant plusieurs conséquences importantes pour les groupes et pour leurs membres (Carbaugh, 1996) :

- **Pour les membres** : L'identification sociale peut aider les individus à satisfaire plusieurs besoins psychologiques fondamentaux : Besoin d'auto-rehaussement manifesté par une perception de soi distincte et positive (en s'identifiant à des groupes sociaux distincts et prestigieux (Hogg et Abrams, 1988)) ; le niveau de self-estime ou de prestige personnel perçu de l'individu est ainsi réhaussé grâce aux comparaisons positives réalisées par la personne concernant son groupe par rapport aux autres groupes. Enfin, l'identification permet de combler les besoins de sécurité, et d'affiliation (Pratt, 1998).
- **Pour le groupe** : L'identification à un groupe a été démontrée comme étant source d'une forte coopération avec les membres du groupe (Kramer & Brewer, 1984), comme permettant aux membres du groupe de percevoir les priorités ou enjeux clé du groupe (Boninger & al, 1995), et comme donnant aux membres du groupe l'envie et la capacité de défendre et de soutenir le groupe (Reid & Suminga, 1984).

Les théories psychologiques de l'identité sociale (Hogg & Abrams, 1988) et de l'auto catégorisation (Turner, 1987) donnent un cadre aux modèles d'identification sociale et organisationnelle. Couplée à la théorie de l'auto catégorisation (Turner, 1987), elle a permis de donner naissance à un courant de recherche plus récent : les théories de l'identification organisationnelle.

2) Une extension de la théorie de l'identité sociale : la théorie de l'identification organisationnelle

Nous allons détailler, dans cette partie, la théorie pivot choisie dans ce travail de recherche : la théorie de l'identification organisationnelle, en observant les deux conceptions les plus répandues de cette théorie : la théorie classique et la théorie étendue de l'identification organisationnelle afin de justifier le choix de retenir la théorie étendue pour cette recherche. Notons que tout au long de ce travail, le concept d'identification organisationnelle sera noté IO.

A. Théorie classique de l'identification organisationnelle :

Le courant de recherches sur l'identification organisationnelle est plus récent et puise directement ses origines dans celui de l'identification sociale. En effet, pour Ashforth & Mael (1989), l'identification organisationnelle est une forme spécifique d'identification sociale. Le groupe qui est alors l'objet de l'identification est l'organisation - dans un sens large - ou l'entreprise - dans un sens plus restreint. Il s'agit alors de chercher à définir la façon dont les individus s'auto-définissent en lien avec un groupe social particulier : leur organisation (Elsbach, 1999).

Ainsi, de nombreux auteurs ont appliqué le concept d'identification sociale au contexte du travail (Ashforth & Mael, 1989 ; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994 ; Elsbach, 1999 ; Haslam, van Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003 ; Pratt, 1998), générant ainsi la création de la notion plus spécifique d'identification organisationnelle. Nous définirons ce concept dans la prochaine section.

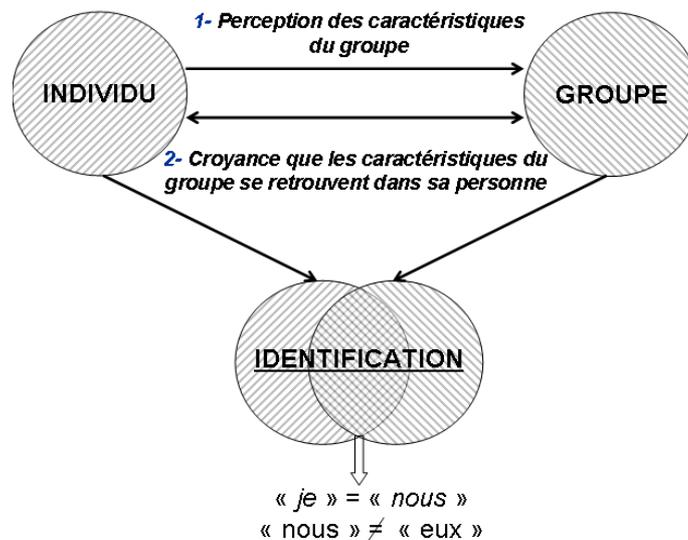
Il ne semble donc pas étonnant de constater que le processus de création d'une identification organisationnelle présente les mêmes schémas de structuration que celui de l'identification sociale : Ainsi, les processus d'auto catégorisation et de comparaison sociale sont à l'origine de la formation d'une identification (Elsbach & Kramer, 1996 ; Elsbach, 1999) ; Pratt (1998) suggère donc que ces processus d'auto catégorisation et de comparaison sociale contribuent au processus d'identification organisationnelle en permettant d'opérer une distinction positive de l'organisation, et en faisant ressortir l'homogénéité et l'affiliation des membres du groupe.

- 1) L'identification est permise par des catégorisations inter-organisationnelles et par des comparaisons ce qui rend plus saillants le statut et les idéaux centraux de l'organisation. Plusieurs études empiriques ont montré que des images organisationnelles distinctes et prestigieuses augmentaient l'identification organisationnelle des membres (Schneider, Hall & Nygren, 1971 ; Hall & Schneider, 1972 ; Mael & Ashforth, 1992). Nous détaillerons plus spécifiquement ces antécédents dans la section 3 de ce chapitre.
- 2) L'identification est aussi aidée par des catégorisations intra-organisationnelles suggérant consistance interne, homogénéité et affiliation parmi les membres. Quand il existe des similarités entre tous les membres de l'organisation, les membres auront tendance à s'auto-catégoriser par rapport à l'organisation entière et non pas par rapport à leur simple groupe d'appartenance dans l'organisation (Kramer & Brewer, 1984).

Pour le résumer autrement, de nombreux chercheurs considèrent en effet que le mécanisme fondamental de l'identification permet de lier les identités personnelles et sociales de la personne (Pratt, 1998), l'identité sociale étant donc le résultat d'une construction identitaire. L'identification organisationnelle est donc un processus par lequel les individus 1) prennent conscience des ressemblances qu'ils ont avec les membres de l'organisation, et 2) accentuent les différences avec les membres des groupes auxquels ils n'appartiennent pas. Selon un principe de dichotomie, deux pôles distincts se détachent alors : « Nous (1) » et « Eux (2) » qui s'excluent mutuellement (Soubiale, 1994, p17, dans Garcia A, 2009). Ainsi, si le concept d'identité renvoie à la question « qui suis-je ? », celui d'identification renvoie plutôt à la question « comment est-ce que je sais qui je suis par comparaison avec les autres ? » (Pratt, 1998, p.171).

Ainsi, un individu va percevoir l'identité de son groupe d'appartenance (perception cognitive); s'il retrouve en lui les caractéristiques qu'il attribue au groupe et qu'il construit alors sa propre identité à partir des caractéristiques du groupe, on considère alors qu'il s'identifie. Dans ce cas, le « je » devient équivalent au « nous », et le « nous » devient différent des autres (« eux »).

Figure 3 : Schématisation du Processus d'identification (extrait de la thèse d'Alice Garcia, 2009):



Enfin, que se passe-t-il si une personne ne se perçoit pas, ou peu, en adéquation avec l'identité organisationnelle perçue ou avec l'identité externe construite ? Dutton, Dukerich & Harquail (1994) introduisent alors la notion de « **degré d'identification organisationnelle** », qui peut être plus ou moins élevé en fonction du degré d'incorporation des caractéristiques distinctes, centrales et durables de l'organisation dans son « auto concept », c'est-à-dire dans son identité sociale. Quand le degré d'identification organisationnelle est fort, le contenu basé sur l'organisation dans l'auto-concept d'un membre est saillant et central (Gergen, 1968 ; Stryker et Serpe, 1982), et inversement s'il est faible.

Cependant des conceptions alternatives à cette notion de « degré d'identification organisationnelle » ont également vu le jour. C'est ce que nous nous proposons d'aborder dans le point suivant consacré aux modèles étendus d'identification organisationnelle.

B. Vers une théorie étendue de l'identification organisationnelle :

Pour Ashforth & Mael, l'identité sociale d'un individu ne se limite pas à sa perception de l'identité de l'organisation dans laquelle il travaille. Cette identité sociale est nécessairement multiple (organisation, groupe de travail, syndicat, groupe de déjeuner, département...) du fait de l'absence d'homogénéité des identités organisationnelles (identités complexes et multiples). En effet des organisations ayant des identités homogènes sont très rares et sont qualifiées par

Mintzberg (1983) « d'organisations missionnaires » et caractérisées par l'ensemble des membres qui adhèrent à des valeurs et des croyances communes à l'organisation. La notion d'identification organisationnelle simple et aveugle est donc problématique dans une large majorité d'organisations qui ont des identités plus complexes et multiples. Ainsi l'identité organisationnelle est mixte avec des identités couplées disparates, la notion d'identité multiple est alors évoquée par plusieurs auteurs (Allen, Wilder & Atkinson, 1983 ; Hoetler, 1985 ; Thoits, 1983 dans Kreiner & Ashorth, 2004).

Ainsi, si les modèles antérieurs classiques d'identification organisationnelle sont adaptés à certains contextes organisationnels (ex : pour la plupart des employés traditionnels dans des organisations relativement stables avec des identités simples et congruentes en interne), il y a un grand nombre de contextes organisationnels qui ne sont pas correctement décrits par ces modèles. Par exemple, des contextes qui engendrent des relations négatives avec l'organisation, ou des relations complexes, évolutives et non congruentes en interne. Des recherches récentes en psychosociologie tout comme sur l'identité organisationnelle prouvent que les individus sont face à des dilemmes dans ces types de contextes (Elsbach & Bhattacharya, 1998 ; Zabusky & Barley, 1997 ; Carbaugh, 1996), et que leurs réactions ne peuvent pas être expliquées par des modèles classiques d'identification organisationnelle, du fait de leur effet trop réducteur par rapport à d'autres formes d'identification possible avec l'organisation.

Les théoriciens des organisations ont donc récemment évolué d'une conception classique de l'identification organisationnelle à une vision plus large et plus complexe de formes possibles d'attachement à l'organisation (Ashforth, 2001 ; DiSanza & Bullis, 1999 ; Dukerich et al, 1998 ; Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000 dans Kreiner & Ashorth, 2004). L'identification n'est alors plus qu'un chemin possible par lequel un individu pourrait dériver un sens de lui-même par rapport à l'organisation, parmi d'autres voies possibles de positionnement de son individualité par rapport à celle de l'organisation. Comment une personne se perçoit elle-même comme étant différente ou en conflit avec l'organisation ? Qu'en est-il si une personne se définit elle-même comme étant partiellement semblable et partiellement différente de l'organisation ?

Ces constats et recherches récentes ont donc amené à concevoir une théorie étendue de l'identification organisationnelle qui engloberait les grandes formes possibles de réaction des individus face à des identités organisationnelles complexes et évolutives. Nous nous proposons, dans cette partie, de détailler ces diverses formes d'identification qui ont été mises à jour dans ces

recherches. Ce modèle étendu de l'identification organisationnelle comprend quatre formes de liens cognitifs possibles entre l'individu et les identités organisationnelles (Kreiner & Ashorth, 2004): 1) identification organisationnelle, 2) désidentification organisationnelle, 3) identification organisationnelle ambivalente (ou schizo-identification pour Elsbach, 1999) et 4) identification organisationnelle neutre. Ces quatre formes d'identification peuvent être définies par leur intégration de relations positives, négatives ou neutres entre l'individu et les identités organisationnelles. Même si ces notions semblent nouvelles pour les théories de l'identité sociale, elles peuvent être rattachées à la théorie de l'équilibre (« balance theory ») de Heider (1958, dans Kreiner & Asforth, 2004) (l'équilibre cognitif est atteint suite à des connections et des ruptures entre les questions et les personnes), et à la théorie sur les identités « émic » de Weber (1968, dans Kreiner & Asforth, 2004) (l'identification est le produit de la « conscience du même » et de la « conscience de la différence »). Vous trouverez ci-dessous une définition de chaque forme d'identification :

Relations organisationnelles positives : Dans le modèle étendu, l'identification organisationnelle représente la perception de soi par un individu qui s'appuie sur une **perception de connexion active entre sa propre identité et celle de l'organisation**, basée sur un processus de catégorisation positive relationnelle entre soi même et l'organisation (Elsbach, 1999). La notion de connexion active diffère par rapport aux conceptions classiques de la notion d'identité. Dans le cadre du modèle classique, l'attitude apathique d'un individu face à l'identité de son organisation se traduirait par une identification faible de la personne à l'organisation ; dans le cadre du modèle étendu, une telle attitude entrerait dans la catégorie de l'identification neutre, ou non identification, puisque l'identification d'une personne à l'organisation se caractérise par un sens de connexion actif à l'organisation. Ce nouveau cadre laisse ainsi une place distincte à la désidentification qui représente une césure très claire entre les identités et qui apparaîtrait difficilement dans la conception classique de l'identification qui montrerait uniquement une non identification ou une très faible identification, ne permettant pas de faire une claire distinction entre deux états cognitifs pourtant très différents : l'identification neutre et la désidentification. Enfin, la plupart des découvertes sur l'identification organisationnelle dans le cadre du modèle étendu suggèrent que les individus s'identifient avec les organisations qu'ils voient, de façon globale ou générale, d'une manière positive, par le fait par exemple qu'ils peuvent être perçus comme des employeurs/organisations prestigieux ou distincts des autres employeurs/organisations (Bhattacharya & al, 1995 ; Mael & Ashforth, 1992 ; Hall & Schneider, 1972 ; Ashforth & Humphrey, 1993).

Relations organisationnelles négatives : Les chercheurs en psychologie montrent que les individus peuvent utiliser les processus d'auto-catégorisation comme un moyen de dissociation active de groupes sociaux qu'ils ressentent comme n'étant pas auto-définissant (Brewer, 1991 ; Steele & Aronson, 1995). En effet, les individus peuvent se retrouver en conflit d'identité quand leurs valeurs ou idéaux diffèrent fortement de ceux de l'organisation (Elsbach & Bhattacharya, 1998) amenant un certain nombre de chercheurs à postuler l'existence d'un état possible de désidentification (Dukerich et al, 1998, DiSanza and Bullis, 1999, Elsbach, 1999, Pratt, 2000 ; Ashforth, 2001). La désidentification correspond à une perception de soi par un individu qui s'appuie **sur un sens de séparation active entre sa propre identité et celle de l'organisation** et se construit sur la base d'un processus de catégorisation relationnelle négative entre soi même et l'organisation (Elsbach et Bhattacharya, 1998). Comme l'expriment Elsbach & Bhattacharya (1998 ; 2001) : « *La désidentification organisationnelle est indiquée par le degré auquel une personne se définit comme n'ayant pas les mêmes attributs que ceux qu'elle perçoit définir l'organisation* », opposant ainsi cette notion à la définition de Dutton & al (1994) de l'identification organisationnelle. Appliquée aux membres de l'organisation, la désidentification peut engendrer une répulsion des missions de l'organisation, de sa culture ou d'aspects centraux la définissant, au point qu'une personne sépare consciemment ou activement son identité et sa réputation de celle de l'organisation. Cela peut se manifester, par exemple, par le fait qu'un employé puisse dissimuler aux personnes externes des détails sur son lieu de travail, ou encore critiquer certains aspects de l'organisation tout à fait défendables, ou cherche par exemple à identifier des caractéristiques qui le rendent distinct des autres membres de l'organisation (Kreiner & Ashforth, 2004).

Cependant, la désidentification ne se situe pas totalement à l'opposé de l'identification car, dans le cas de la désidentification, la perception de rupture se forme sur la base d'identités organisationnelles simples et stéréotypées concernant des divergences fortes de valeurs et d'idéaux (par rapport à leurs propres identités sociales ; Elsbach & Bhattacharya, 1998). L'identification recouvre une perception plus large et plus complexe de l'identité, dont une partie seulement est constituée des valeurs et idéaux de l'organisation (Dutton et al, 1994 ; Mael & Ashforth, 1992). De plus, la désidentification apparaît comme étant indiquée par des ruptures plus franches et extrêmes entre une personne et une organisation, il n'existe pas de « désidentification partielle » avec un aspect particulier de l'organisation. En revanche, une personne peut se trouver partiellement identifiée à une organisation ou à certains de ses aspects (ex : s'identifier partiellement avec la dimension « enseignement » de l'Université, mais qui ne représente au final

qu'une petite part de son identité). Dans la même logique, une identification totale est rare, alors qu'une complète désidentification est fréquente (Elsbach, 1999), cela étant toujours expliqué par l'aspect simple et stéréotypé de la perception de l'identité de l'organisation en cas de désidentification (au contraire d'une identité globale et complexe perçue en cas d'identification). Il existe donc une complexité subtile dans la relation entre les deux construits d'identification et de désidentification (Kreiner & Ashforth, 2004): à première vue, ils semblent représenter une variable bipolaire, unidimensionnelle. Les auteurs avancent, comme dans les recherches antérieures (Ashforth, 2001 ; DiSanza & Bullis, 1999 ; Dukerich & al, 1998 ; Elsbach, 1999, 2001 ; Pratt, 2000), que la désidentification est une variable séparée et un état psychologique unique. Tandis que l'identification consiste à connecter des aspects (typiquement positifs) de l'organisation à soi-même, la désidentification consiste à déconnecter des aspects (typiquement négatif) de l'organisation de soi-même. Même si un objectif majeur de l'identification comme de la désidentification est la préservation d'une identité sociale positive, les chemins pour mener au but et la phénoménologie de l'expérience diffèrent donc significativement (Kreiner & Ashforth, 2004).

Elsbach & Bhattacharya (2001) apportent le seul test quantitatif publié sur les conséquences comportementales et attitudinales de la désidentification ; cependant il ne concerne pas les membres d'une organisation (insiders) mais plutôt la désidentification du public par rapport à cette organisation (outsiders). Il n'existe en revanche pas d'étude empirique sur les conséquences des identifications ambivalentes ou neutres, même si Ashforth et Mael (2004) proposent une étude de leurs antécédents et créent à cet effet des échelles de mesure de ces concepts.

Relations organisationnelles complexes ou évolutives : La plupart des recherches sur l'identification organisationnelle suggèrent que les individus vont s'identifier avec une organisation en considérant son identité de façon globale, qu'ils jugeront alors positive ou prestigieuse (Bhattacharya & al, 1995 ; Mael & Ashforth, 1992 ; Hall & Schneider, 1972 ; Ashforth & Humphrey, 1993). Mais qu'en est-il des personnes qui travaillent dans des organisations présentant des identités hybrides (Albert & Whetten, 1985), constituées de facettes contradictoires (certaines entrant en conflit avec l'identité de la personne), et dont l'identité peut donc difficilement être considérée de façon globale ? Les théories classiques de l'identification parleront alors de « faible » identification à un groupe ou à une organisation (Mael & Ashforth, 1992), ou de la possibilité de ne s'identifier qu'à des aspects spécifiques de l'identité d'une organisation (Albert & Whetten, 1985). Ces modèles classiques n'envisagent donc pas la possibilité d'une identification et d'une désidentification simultanées avec une même organisation,

situation qu'Elsbach (1999) qualifie de schizo-identification dans son modèle étendu de l'identification organisationnelle, et que d'autres chercheurs qualifient plus globalement d'identification ambivalente (Dukerich & al, 1998, Elsbach, 1999, 2001, Pratt & Doucet, 2000, Ashforth 2001). La schizo-identification apparaît comme étant une réponse cognitive adaptative d'employés engagés qui se trouvent liés à une organisation dont l'identité incarne à la fois des valeurs chères et mais aussi l'opposé de ces valeurs (Elsbach, 1999), sur des dimensions identitaires différentes. Les schizo-identifications apparaissent le plus fréquemment dans des organisations qui ont des identités et des réputations qui sont aussi « schizophrènes » par nature. L'identification ambivalente se produit donc **quand un individu s'identifie et se désidentifie simultanément avec l'identité d'une organisation**, ses scores sur les deux échelles d'évaluations seront donc élevés (si ces échelles sont adaptées à des dimensions spécifiques et différentes de l'identité de l'organisation). Elle apparaît comme étant une réponse cognitive adaptative d'individus qui perçoivent l'identité de leur organisation comme incarnant à la fois des valeurs qui leurs sont chères, mais aussi l'opposé de ces valeurs (Elsbach, 1999). Les individus s'adaptent en connectant leur identité aux facettes positives de l'identité organisationnelle, tout en se distanciant, et se protégeant d'une certaine manière, des facettes négatives de cette identité. (Par exemple, au lieu de dire, « les succès de l'organisation sont mes succès » pour indiquer l'identification organisationnelle, une personne schizo-identifiée dira « certains des succès de l'organisation sont aussi mes succès », ou plus spécifiquement « les succès de l'organisation dans la protection de l'environnement sont mes succès ». Pour la désidentification d'un schizo-identifié, la proposition sera « les échecs de l'organisation dans la réduction des taxes pour les riches sont mes succès »).

Enfin, pour Kreiner & Ashforth (2004) les psychosociologistes ont longtemps étudié l'ambivalence dans les relations interpersonnelles (comme le mariage ou l'amitié) et ont ainsi démontré que les individus étaient capables (1) d'être conscients des aspects positifs et négatifs d'une personne, et (2) de maintenir un état d'ambivalence par rapport à cette personne (sur la base de ces aspects) sur le long terme (Thompson & Holmes, 1996). Ainsi, Kreiner & Ashforth (2004) notent qu'un individu peut donc s'identifier avec son organisation et avec des aspects spécifiques de cette dernière, de même pour la désidentification. Mais les auteurs avancent également qu'un individu peut ne pas uniquement s'identifier et se désidentifier avec des aspects différents de l'organisation, mais qu'il peut aussi simultanément s'identifier et se désidentifier avec les mêmes aspects de l'organisation et avec l'organisation elle-même. Ils prennent l'exemple de la perception de l'orientation d'une entreprise vers une diminution des coûts : un salarié pourrait se retrouver à s'identifier à la poursuite de l'efficacité tout en se désidentifiant à la négligence de la qualité. L'argument des auteurs est que la césure entre les deux ne peut exister qu'au niveau le plus réduit.

Inversement, plus le niveau d'abstraction sera élevé, plus il y aura de chance de trouver une ambivalence.

Ainsi, en terme de stratégie managériale, les composants de l'ambivalence qui reflètent les associations positives devraient être encouragées, mises en valeur par les organisations, tandis que les composantes négatives devraient être découragées (Kreiner & Ashforth, 2004).

Relations organisationnelles neutres intentionnellement : L'identification neutre est une perception de soi basée sur **l'absence explicite d'identification et de désidentification avec l'identité d'une organisation**. L'identification neutre indique une relation intentionnellement impartiale avec l'identité d'une organisation (bonne ou mauvaise), et se caractérise par des scores faibles sur les deux échelles d'identification et de désidentification (Elsbach, 1999). Les conceptions classiques avaient jusqu'alors suggéré que de très faibles niveaux d'identification pouvaient exister si la personne était ignorante ou apathique par rapport à l'organisation (Ashforth & Mael, 1989). L'identification neutre représente une conception plus complète du phénomène en montrant qu'il peut exister une forme d'identification qui occuperait la position précaire/de jonction située entre identification et désidentification, dans laquelle une personne balancerait intentionnellement entre des connections et des déconnections cognitives avec une organisation pour maintenir un sens d'impartialité. De plus, les personnes peuvent aussi choisir d'éviter de s'attacher (positivement comme négativement) à cause, par exemple, d'expériences passées avec cette, ou d'autres organisations, par volonté de ne pas être influencées par l'organisation, ou encore en réaction à certains styles de management (je ne prend pas position, je fais juste mon travail) (Kreiner & Ashforth, 2004). Les salariés étant dans cet état d'identification neutre ne sont donc ni supporters ni rivaux de leur organisation.

C. Choix du modèle étendu :

Nous avons constaté que notre terrain de recherche pouvait être caractérisé par plusieurs formes d'identités, entrant parfois en cohérence, mais pouvant également entrer en conflit. La notion d'identités hybrides introduite par Albert & Whetten, (1985), nous semble donc pouvoir caractériser l'identité de la MAIF. En effet, une composante normative et éthique forte, issue des engagements historiques de l'entreprise représente une caractéristique centrale de l'identité de cette entreprise. Des valeurs sont prônées en interne comme en externe, et une organisation démocratique et des engagements traduisent concrètement la mise en application de ces valeurs.

Cependant, depuis quelques années, face à une concurrence exacerbée et à d'autres types de menaces internes comme externes, une identité économique, qui existait déjà mais était peu communiquée, montre un nouveau visage et se caractérise par la mise en place de nombreux changements organisationnels : réductions ou maîtrise des frais généraux (notamment en matière d'embauche de personnel), nouvelle organisation destinée à une meilleure efficacité, contrôle plus systématique des postes de coûts, négociations avec les partenaires sociaux sur l'adaptation des horaires d'ouvertures aux nouveaux besoins des sociétaires ou encore des systèmes de rémunération, communications de la Direction Générale sur la nécessité de prendre conscience et acte de cet aspect économique, au risque de menacer la durabilité à moyen ou long terme de l'entreprise, tracts syndicaux hebdomadaires réfutant les arguments avancés par la Direction. Les acteurs internes se trouvent donc directement confrontés à ces deux types d'identités pouvant, sur certains aspects, paraître entrer en directe contradiction. Même si un processus d'accompagnement au changement est mis en œuvre, il n'en reste pas moins que ces deux identités – éthique et économique - évaluées comme contradictoires, sont présentes et perçues, de façon évidente, par les acteurs internes, mais peut-être également de façon indirecte par des acteurs externes primaires comme les clients ou les fournisseurs. De même, il peut être identifié le cas où un même individu peut à la fois s'identifier et de désidentifier à un même aspect de l'organisation : par exemple les valeurs prônées par l'organisation (et faisant partie intégrante de son identité) peuvent être source d'identification organisationnelle des individus, et la façon dont ces valeurs sont réellement mises en œuvre au sein de l'organisation peut être une source de désidentification (s'il y a perception de dichotomie entre les valeurs et les actes). Le modèle étendu d'identification organisationnelle représente donc une réelle opportunité pour notre question de recherche, dans le sens où, a priori, la variable explicative (démarche RSE de l'entreprise), peut entrer en résonance avec la dimension éthique de l'identité, mais où la dimension économique de l'identité ou certaines mises en pratique de cette démarche de RSE pourraient également avoir un rôle dans la façon dont peut ou ne peut pas agir la RSE sur les comportements et attitudes des parties prenantes. Les concepts d'identification ambivalente, de désidentification et même d'identification neutre (en tant que résultante de cette perception d'ambivalence, débouchant sur une possible volonté d'impartialité) peuvent donc s'avérer pertinents pour envisager de façon complète les effets de la démarche de RSE. Nous détaillerons ce point dans le chapitre suivant destiné à la construction de notre modèle conceptuel.

Conclusion de la section

Nous avons donc développé dans cette section l'ensemble des théories de l'identification organisationnelle, en évoquant la théorie « souche » qui lui a donné naissance (TIS) et les développements théoriques « classique » et « étendu » de cette théorie. Nous avons justifié le choix de la conception « étendue » de la théorie de l'identification organisationnelle en raison de la présence d'identités hybrides au sein de notre terrain de recherche empirique. Après avoir évoqué la théorie de l'identification organisationnelle, il convient maintenant de se centrer sur le concept central de cette théorie qui sera réinvesti dans nos modèles de recherche (chapitre 3) en tant que variable médiatrice entre la démarche de RSE et ses conséquences attitudinales et comportementales : **le concept d'identification organisationnelle (noté IO)** (ainsi que les concepts dérivés de désidentification, d'identification ambivalente et d'identification neutre). C'est l'objet de la section suivante.

Synthèse section 1 chapitre 2 :

- La théorie de l'identification organisationnelle (IO) prend sa source dans la théorie de l'identité sociale (TIS) qui émane du courant de recherche en psychosociologie. Elle explore la façon dont un individu se perçoit et se définit en relation avec d'autres groupes sociaux.
- 2 composantes au concept de « soi » : identité personnelle et identité(s) sociale(s).
- Identification sociale : Si 1) si l'identité du groupe est perçue par l'individu comme ayant des traits de caractéristique centraux, distincts et durables, 2) s'il existe un chevauchement entre l'identité du groupe et sa propre identité. Processus: 1) auto-catégorisation (identification des ressemblances individu/groupe et des dissemblances groupe/autres groupes), 2) comparaison sociale (comparaison avec les autres groupes pour identifier les éléments de distinction positive du groupe cible).

- 2 conceptions de la théorie de l'identification organisationnelle : classique et étendue
- Conception classique : idem identification sociale + notion de « degré d'identification organisationnelle »
- Conception étendue : Car l'organisation ne possède pas une identité homogène mais des identités multiples ou hybrides => Identification, désidentification, identification ambivalente ou schizo-identification et identification neutre :
 - ⇒ Identification = Perception de connexion active entre sa propre identité et celle de l'organisation basé sur un processus de catégorisation relationnelle positive.
 - ⇒ Désidentification = Perception de séparation active entre sa propre identité et celle de l'organisation basé sur un processus de catégorisation relationnelle négative.
 - ⇒ Identification ambivalente ou schizo-identification : Se produit quand un individu s'identifie avec certaines facettes de l'identité et se désidentifie simultanément avec d'autres (voire même s'identifie et se désidentifie avec la même facette).
 - ⇒ Identification neutre : Perception de soi basée sur l'absence explicite d'identification et de désidentification avec l'identité de l'organisation (relation intentionnellement impartiale avec l'identité de l'organisation).

- Choix du modèle étendu pour cette recherche : Car présence d'une identité hybride à la MAIF (éthique versus économique ; et discours sur valeurs versus mise en application concrète des valeurs) pouvant être perçue par les salariés et militants, mais peut-être aussi par les clients et les fournisseurs.

SECTION 2 : L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE : DEFINITIONS ET FRONTIERES DU CONCEPT

Introduction de la section

Nous allons nous intéresser, dans cette section aux différentes définitions du concept d'identification organisationnelle (noté IO) en montrant notamment que l'étendue du concept et de ses dimensions constitutives diffère fortement entre les approches de l'IO. Certaines approches de l'IO sont restreintes et uniquement cognitives pour aller jusqu'à des approches comportementales de l'IO. L'étendue controversée de ce concept expliquera qu'il est difficile de définir les frontières entre ce concept et des concepts proches comme l'internalisation des valeurs, l'adéquation personne-organisation ou encore l'implication organisationnelle (dont l'étendue est également divergente selon les problématisations). Nous tâcherons donc d'éclairer dans cette section les frontières du concept d'identification afin de justifier la conception de cette variable retenue pour cette recherche.

1) Panorama des définitions de l'identification organisationnelle :

Si les apports de Tajfel (1978) et Turner (1985) ont sans nul doute marqué une importante contribution dans la compréhension des processus identitaires, la conceptualisation de l'identification n'est ni centrale à leur analyse, ni réellement définie. L'intérêt de cette section réside alors dans le fait de chercher à définir plus précisément la notion d'identification organisationnelle, afin de déterminer quelle sera l'approche que nous retiendrons dans le cadre de ce travail.

Dans cette recherche, nous cherchons à analyser les relations – entre un individu et un groupe – par le concept d'identification. En l'occurrence, et comme recommandé par Pratt (1998), il est du travail d'un chercheur de mobiliser et de clarifier ses choix parmi les différents paradigmes existants, ce sans quoi la notion d'identification risquerait de perdre son pouvoir explicatif (Hogg & Terry, 2000).

En dépit du nombre croissant et conséquent de recherches (plus de cinquante ans de recherches) démontrant l'importance de la notion d'identification organisationnelle en termes de

conséquences positives pour l'organisation, le concept d'identification lui-même en reste à un état de développement et se retrouve au centre de controverses autour de sa définition et de la délimitation de ses contours (Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Dick, 2001), posant donc, par là même, des questions sur son opérationnalisation et sur sa mesure (Shamir & Kark, 2004 ; Van Dick & al, 2004).

On dénombre aujourd'hui un certain nombre de travaux académiques qui ont proposé des revues de littérature du concept d'identification (Ashforth & Mael, 1989 ; Pratt, 1998 ; Van Dick, 2001, 2004 ; Ricketta, 2005 ; Ricketta & Van Dick, 2005 ; Edwards, 2005). Ces revues de littérature ont permis de faire avancer la recherche sur le concept d'identification organisationnelle et sur ses points de convergence ou de recouvrement avec la notion très proche d'implication organisationnelle. On remarque cependant un manque de consensus entre ces différentes revues de littérature sur la notion d'identification organisationnelle (conceptions fortement divergentes entre Mael & al (1989), Dutton & al (1994), Pratt (1998) et Van Dick (2001)).

Nous nous proposons donc dans ce chapitre de présenter un tableau récapitulatif des plus grandes définitions de l'identification, et des dimensions constitutives de chacune d'entre elles. Ce tableau n'a pas vocation à être exhaustif, mais plutôt à présenter un nombre important de conceptions divergentes de la notion d'identification afin de pouvoir ensuite justifier notre choix de définition de référence dans le cadre de cette recherche. Ce tableau est construit en partie sur la base des travaux de Garcia (2009), complété par la lecture et l'analyse de l'ensemble des revues de littératures proposées par les différents auteurs.

Légende dans la colonne des dimensions constitutives :

- Gras + souligné = dimension cognitive
- Italique + souligné = dimension cognitive uniquement centrée sur les valeurs (congruence des valeurs)
- Gras uniquement = dimension sentiment d'appartenance
- Souligné uniquement = dimension affective
- Italique = dimension comportementale

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des définitions de l'identification :

Auteurs	Définition	Dimensions constitutives (D)
Brown (1969) (une des plus larges conceptions de l'IO selon Edwards, 2005)	« L'identification est une réponse d'auto définition établie dans le cadre d'une relation spécifique » Elle est donc la réponse à une définition de soi qui émane de la relation entre un individu et son organisation (...) et se produit quand un individu accepte l'influence dans le but d'établir, avec un groupe, une relation qui le gratifie.	- <u>D affective (attirance pour l'organisation)</u> - <u>D cognitive (congruence entre les buts individuels et de l'organisation)</u> - <i>D comportementale (loyauté, désir de rester membre de l'organisation)</i> - D sentiment d'appartenance (référence à soi dans l'appartenance à l'organisation)
Lee (1969, 1971) (3 dimensions selon Edwards, 2005)	« L'identification organisationnelle représente le degré d'identification personnelle de l'individu à l'organisation » L'identification organisationnelle est le lien qui résulte du sentiment d'appartenance et de la perception de caractéristiques partagées entre un individu et son organisation. IO = congruence de valeurs entre un membre et son organisation.	- D sentiment d'appartenance - <i>D comportementale (loyauté incluant des comportements et attitudes de soutien et de défense de l'organisation – fierté)</i> - <u>D cognitive (caractéristiques partagées - similarité des attributs)</u>
Hall et al. (1970) (proche de Brown, 1969 selon Edwards, 2005)	« L'IO est un processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus intégrés et congruents » (pp 176-177). (...) à tel point que l'individu accepte les valeurs et les buts de l'organisation comme les siens et devient ainsi émotionnellement impliqué envers l'organisation	- <u>D cognitive (perception de caractéristiques partagées)</u> - <i>D cognitive/valeurs (congruence avec les valeurs et buts de l'organisation)</i> - D sentiment d'appartenance (et de solidarité) - <i>D comportementale (support/soutien organisationnel, défense des obj et politiques de l'organisation)</i>
Patchen (1970)	Selon Ashforth & Meal la définition de l'identification organisationnelle de Patchen (1970) est la suivante « caractéristiques partagées, loyauté et solidarité ».	- <u>D cognitive (perception de caractéristiques partagées)</u> - D sentiment d'appartenance (et solidarité) - <i>D comportementale (soutien à l'organisation, loyauté, défense des buts et politiques de l'organisation)</i>
Schneider et al, 1971 ; Hall & Schneider, 1972 ; Hall, Schneider et Nygren, 1970 (dans Dutton & al 1994)	L'IO est une congruence entre les <u>valeurs</u> du groupe et de l'individu	- <i>D cognitive/valeurs (congruence et d'internalisation des valeurs)</i> - <u>D affective (engagement émotionnel envers l'organisation)</u> congruence pas uniquement cognitive (à la

		différence de Pratt, 1998 et Dutton et al, 1994)
Tajfel (1978)	L'identification (sociale) est à la fois un élément cognitif lié au fait de se sentir membre d'un groupe et un élément évaluatif qui découle des valeurs et de l'importance émotionnelle attachée au fait d'être membre de ce groupe	- <u>D cognitive (auto catégorisation)</u> - D sentiment d'appartenance - <u>D affective (importance émotionnelle)</u>
Cheney (1983) Cheney & Tompkins (1987 dans Edwards, 2005)	« L'identification – avec des organisations ou une autre entité – est un processus actif par lequel les individus se lient eux-mêmes à des éléments dans la scène sociale » (p342) (...) « une personne s'identifie à plusieurs cibles (personne, famille, groupe, collectivité) et, dans une moindre mesure, aux valeurs et objectifs du groupe ». La notion d'IO est à la fois un processus qui se réfère au processus de développement de l'identification, et comme un produit ou un résultat final du développement de l'identification. Leur conception de l'identification comme dérivant de celle d'une identité fluide et sujette au changement qui peut être construite dans les conversations est une approche distincte de l'approche dominante positiviste.	- <u>D cognitive (dynamique)</u> - <u>D cognitive/valeurs (congruence avec les valeurs et objectifs/buts de l'organisation)</u>
Turner (1985)	L'identification (sociale) est un sentiment d'appartenance à un groupe (...) qui permet à l'individu de construire une image de lui-même positive.	- <u>D cognitive (auto catégorisation)</u> - D sentiment d'appartenance
O'Reilly & Chatman (1986)	Comparent l'IO à l'implication organisationnelle : adoptent la typologie de Kelman (1961 dans Pratt, 1998) : « compliance », identification, internalisation	- <u>D cognitive/valeurs (internalisation des valeurs de l'organisation)</u> - <u>D affective (« compliance »)</u> - <u>D cognitive</u> (soit pas uniquement une auto perception cognitive) ; congruence pas uniquement cognitive (à la différence de Pratt, 1998 et Dutton et al, 1994)
Ashforth & Mael (1989)	« L'IO est une forme spécifique d'identification sociale dans laquelle les individus se définissent par la perception d'unicité (ou le sentiment d'appartenance) à une organisation particulière ».	- <u>D cognitive (auto catégorisation)</u> - D sentiment d'appartenance (perception d'unicité) - (<u>D cognitive/valeurs (possible incorporation des valeurs)</u>)

	L'IO est un processus d'auto catégorisation dans un groupe social particulier : L'organisation dont l'identité perçue possède des attributs distincts, centraux et durables.	
Dutton, Dukerich & Harquail (1994)	<p>« Degré auquel un membre de l'organisation se définit lui-même par les mêmes attributs que ceux qu'il perçoit définir l'organisation » (degré de congruence perçue entre les attributs de la personne et ceux qu'elle perçoit de l'organisation). L'IO est alors une auto perception cognitive/ une connexion cognitive.</p> <p>Notion de degré d'IO (fort à faible) : Quand l'identification organisationnelle est forte, l'auto concept d'un membre a incorporé une grande partie de ce qu'il juge comme distinct, central et durable à propos de l'organisation dans ce que lui ou elle juge comme étant distinct, central et durable en lui ou elle-même.</p> <p>= Le niveau d'identification organisationnelle indique alors le degré auquel les personnes considèrent l'organisation comme une partie d'eux-mêmes (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).</p>	<p>- <u>D cognitive (chevauchement perçu entre attributs de la personne et de l'organisation, auto catégorisation)</u></p> <p>- D Sentiment d'appartenance</p> <p>- Son identité en tant que membre de l'organisation est plus saillante que des identités alternatives</p> <p>Deux conditions pour la réalisation d'un processus d'IO : L'identité en tant que membre est plus saillante que les autres identités ; Les caractéristiques de l'identité personnelle sont identique à celles de l'organisation.</p>
Fisher (1997)	<p>L'IO est une orientation psychologique d'un individu dont le sentiment d'appartenance à l'organisation est un aspect fondamental se son auto définition.</p> <p>La force de son identification est reflétée par le degré avec lequel le fait d'être membre de ce groupe affecte son image de lui-même.</p>	<p>- <u>D cognitive (et auto référente comme pour toutes les définitions)</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance</p>
Pratt (1998, p172)	<p>« Il y a identification quand une personne en vient à intégrer ses croyances sur l'organisation dans sa propre identité ».</p> <p>(croyances sur l'organisation deviennent auto référentielle ou participent à la définition de soi).</p> <p>L'IO est alors une auto perception cognitive.</p> <p>Comme le dit Pratt (1998) l'engagement organisationnel se rapporte à la question « Dans quelle mesure suis-je satisfait par l'organisation ? », tandis que l'identification organisationnelle répond à « Comment est ce que je me perçois moi-même en relation avec l'organisation ? ».</p>	<p>- <u>D cognitive (les croyances de l'individu sur l'organisation participent à la définition de soi ; congruence perçus entre attributs de la personne et de l'organisation dont les valeurs)</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance (mais pas nécessairement d'appartenance formelle à l'organisation pour s'identifier (frontière floue entre « insiders » et « outsiders »))</p>
Russo (1998)	L'IO fait référence à la perception d'unicité (oneness) avec un groupe d'appartenance.	<p>- <u>D cognitive (perception d'unicité)</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance</p>
Rousseau (1998)	« L'identification est un état psychologique dans lequel l'individu se perçoit lui-même comme étant une partie d'un tout plus large :	<p>- <u>D cognitive (exception d'intérêts partagés) : Schéma cognitif enduring</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance</p>

	l'organisation ».	- <i>D comportementale (réalisation du travail demandé à l'individu)</i>
Elsbach (1999)	<p>- <u>Identification</u> : Auto perception d'un individu basée sur 1) un sens de <u>connexion active</u> entre son identité et celle d'une organisation et 2) une catégorisation <u>positive relationnelle</u> entre soi et l'organisation (diffère des modèles classiques d'IO qui se sont centrés sur des catégorisations indiquant des identifications fortes et formelles (ex : employés).</p> <p>- <u>Désidentification</u> : Auto perception d'un individu basée sur 1) un sens de <u>séparation active</u> entre les identités d'un individu et d'une organisation et 2) une catégorisation relationnelle négative de soi et de l'organisation ; « La désidentification organisationnelle est indiquée par le degré auquel une personne se définit comme n'ayant pas les mêmes attributs que ceux qu'elle pense définir l'organisation » (Elsbach & Bhattacharya, 1998). Elle se produit sur la base de ruptures par rapport à des valeurs et idéaux (identité perçue stéréotypée).</p> <p>- <u>Schizo-identification</u> : Se produit quand un individu s'identifie et se désidentifie simultanément avec l'identité d'une organisation (scores importants sur les deux échelles d'identification et de désidentification si plusieurs dimensions de l'identité sont testées).</p> <p>- <u>IO neutre</u> : Auto perception basée sur l'absence explicite d'identification et de désidentification avec l'identité d'une organisation. L'identification neutre indique une relation intentionnellement impartiale avec l'identité d'une organisation (bonne ou mauvaise) : scores faibles sur les deux échelles d'identification et de désidentification.</p>	<p><u>IO</u> :</p> <p>- <u>D cognitive (connexion active et positive entre les 2 identités, chevauchement)</u></p> <p>- <u>D sentiment d'appartenance (catégorisation relationnelle au sein de l'organisation)</u></p> <p><u>Désidentification</u> :</p> <p>- <u>D cognitive (connexion active et négative)</u></p> <p>- <u>D rupture du sentiment d'appartenance (séparation active et catégorisation négative)</u></p>
Bergami et Bagozzi	La force de l'identification est conçue comme	

(2000)	l'intensité avec laquelle un individu inscrit sa propre affiliation à une organisation dans la vision qu'il a de lui-même.	
Smidts et al. (2001)	« L'identification organisationnelle possède deux composantes : une composante cognitive liée à l'importance perçue des intérêts partagés entre l'individu et l'organisation ; une composante affective liée au sentiment de fierté de faire partie de l'organisation ou au sentiment de reconnaissance ».	<p>- <u>D cognitive (chevauchement perçu des intérêts, ou de centres d'intérêts)</u></p> <p>- <u>D affective (sentiment de fierté et de reconnaissance)</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance</p>
Van Dick (2001)	L'identification organisationnelle est le sentiment de congruence entre les valeurs organisationnelles et individuelles (...) qui recouvre une dimension affective (attachement émotionnel au groupe), cognitive (la connaissance d'être membre d'un groupe), évaluative (la fierté d'appartenance à l'organisation) et comportementale (préparation à l'action).	<p>- <u>D affective (attachement émotionnel au groupe)</u></p> <p>- <u>D cognitive (conscience d'être un membre du groupe)</u></p> <p>- <u>D cognitive/valeurs (congruence de valeurs)</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance (fierté d'appartenance)</p> <p>- <i>D comportementale (conative, inclut des comportements actuels, plus spécifiquement « participation à l'action »).</i></p>
Kreiner & Ashforth (2004)	<p><u>Identification organisationnelle</u> : Les membres de l'organisation sont dits identifiés à l'organisation quand ils se définissent eux-mêmes au moins partiellement en termes de ce que l'organisation est pensée représenter. Les individus peuvent s'identifier à des niveaux globaux (l'organisation) ou à des aspects plus spécifiques (l'engagement éthique de l'organisation).</p> <p><u>Désidentification</u> : La désidentification se produit quand un individu se définit lui-même comme n'ayant pas les mêmes attributs ou principes que ceux qu'il pense définir l'organisation (Elsbach & Bhattacharya, 2001).</p> <p><u>Identification ambivalente</u> : Auto perception basée sur une identification et une désidentification simultanée à l'organisation (sur des dimensions différentes de l'identité</p>	<p><u>IO</u> :</p> <p>- <u>D cognitive (connexion active et positive entre les 2 identités, chevauchement)</u></p> <p>- D sentiment d'appartenance (catégorisation relationnelle au sein de l'organisation)</p> <p><u>Désidentification</u> :</p> <p>- <u>D cognitive (connexion active et négative)</u></p> <p>- D rupture du sentiment d'appartenance (séparation active et catégorisation négative)</p>

	perçue voire même sur une même dimension de l'organisation). <u>Identification neutre</u> : Auto perception basée sur l'absence explicite d'identification comme de désidentification. Caractérisée par l'absence de perceptions et d'attachement, mais est tout de même un état cognitif et un mode d'auto définition.	
Riketta (2005)	L'identification organisationnelle est le sentiment de congruence entre les valeurs organisationnelles et individuelles et la perception d'un sentiment d'unicité avec son organisation.	- <u>D cognitive</u> - <i><u>D cognitive/valeurs (congruence des valeurs)</u></i> - D sentiment d'appartenance (perception d'unicité)
Herrbach et al (2006)	L'identification organisationnelle est le processus par lequel les individus sont amenés à se percevoir comme semblables aux autres membres des groupes auxquels ils appartiennent et/ou différents des individus qui ne font pas partie de ces groupes.	- <u>D cognitive (auto catégorisation et de chevauchement perçu)</u> - D sentiment d'appartenance

Pour A Garcia (2009), lorsque l'on réalise un historique des définitions de l'IO, on constate un consensus autour des conceptions de Tajfel (1978), Turner (1985) et Ashforth & Mael (1989) car ces trois publications sont les plus fréquemment citées par tous les auteurs recensés dans cet historique. En effet, quand elle observe les affiliations au sein des différents travaux, elle repère des divergences, mais également certaines constantes ou récurrences, lui permettant d'avancer qu'il existe un certain consensus autour de ces trois approches.

Dimensions de l'identification:

En observant le tableau, on remarque que toutes les définitions partagent une dimension cognitive de perception de caractéristiques partagées entre l'identité de l'individu et de l'organisation. La dimension « sentiment d'appartenance » est également présente dans la majorité des définitions (20 sur 22), sauf dans celles de Schneider et al (1971) ou de Cheney (1983). Ces deux dimensions semblent donc pouvoir être considérées comme des constantes du construit d'identification organisationnelle. D'autres dimensions semblent par contre être davantage sources de controverses : dimensions affective, comportementale ou cognitive dans l'unique acception d'une congruence de valeurs.

Controverses autour des dimensions affectives et comportementales de l'IO (et sur la dimension cognitive incluant uniquement une notion de congruence de valeurs):

Pour certains auteurs comme Ashforth et Mael (1989), **les comportements ou affects** qui peuvent s'associer à l'identification sociale ne sont que des conséquences de cette dernière et non pas des composantes (Foote, 1951 ; Gould, 1975). Sur ce point, la vision d'Ashforth & Mael (1989) diffère d'autres conceptions de l'identification sociale qui intègrent au sein même du concept d'identification **des dimensions affectives** (ex : Tajfel, 1978). Un débat théorique existe donc entre les fondateurs de la théorie de l'identification sociale sur les dimensions constitutives du concept d'identification. Cette divergence théorique se retrouve également dans plusieurs définitions du concept d'identification organisationnelle (voir tableau ci-dessus). Ainsi, 6 définitions sur les 22 présentées dans le tableau intègrent une **dimension affective** et 6 autres définitions (sauf 2 présentant à la fois une dimension affective et une dimension comportementale comme Van Dick, 2001) présentent une **dimension comportementale** (ex : fidélité, loyauté, soutien à l'organisation). Enfin, 8 définitions présentent une dimension cognitive se concentrant sur un unique point particulier de congruence : la présence d'une **congruence de valeurs** entre l'individu et l'organisation.

Ainsi, tandis que Tajfel (1982) propose que les identités sociales peuvent résulter d'un attachement émotionnel au groupe social, la plupart des théoriciens ayant développé la théorie de l'identité sociale pensent que les identités sociales ne sont que des construits cognitifs, n'ayant donc pas de dimension affective (Abrams & Hogg, 1990 dans Elsbach, 1999 ou Ashforth et Mael, 1989).

Ces divergences concernant ces trois dimensions de l'IO (unique congruence de valeurs, affective et comportementale) expliquent les difficultés qui peuvent être rencontrées lorsque l'on cherche à déterminer les frontières du concept d'identification organisationnelle, notamment avec trois concepts proches : l'internalisation des valeurs (cf divergence sur la dimension cognitive « congruence de valeurs »), adéquation personne-entreprise et implication organisationnelle (cf divergences sur les dimensions affectives et comportementales). Nous nous proposons de faire la lumière dans la partie suivante sur les frontières entre l'IO et ces concepts proches, en vue de déterminer la définition de l'IO qui sera retenue dans cette recherche.

2) Aux frontières de l'identification organisationnelle : Etat des concepts proches

La notion d'identification est apparue dans le cadre de l'étude des relations dans les groupes sociaux et se concentre sur l'individu en tant que membre d'un groupe. L'identification s'inscrit donc dans un contexte très large des théories de l'échange, qui étudient la construction des relations sociales selon les valeurs, les croyances et les normes sociales. Il s'agit du phénomène par lequel un individu perçoit une similarité avec son groupe et construit sa propre identité en fonction du groupe, ce qui fait de l'identification un concept unique. Toutefois, d'autres théories, qui renvoient également à cette dimension individu/groupe, présentent des similitudes importantes avec l'identification qu'il convient d'élucider. C'est ce que nous nous proposons de faire dans cette partie.

A. Internalisation des valeurs et croyances vs IO :

Selon Pratt (1998), l'internalisation des valeurs constitue une des principales sources de confusion en matière d'identification. Même si ces concepts sont souvent utilisés de manière distincte dans les recherches empiriques, ils souffrent d'une confusion théorique importante.

Pour Ashforth & Mael (1989), l'identification sociale se distingue de la notion d'internalisation (Hogg & Turner, 1987) : L'identification fait référence à soi (présence de catégories sociales permettant de définir « qui suis-je »), tandis que l'internalisation se caractérise par l'incorporation dans son identité des valeurs, attitudes, et principes qui orientent l'individu (« je crois »). Pour Ashforth & Mael (1989), un individu peut s'identifier (identification sociale) à un groupe tout en ne partageant pas ses valeurs et attitudes ; cependant ces derniers soulignent, dans une autre publication « qu'en s'identifiant avec l'organisation, les gens internalisent souvent les attributs organisationnels qui deviennent les leurs » (Mael & Ashforth, 1995, p312). De même, si nous considérons la conception de l'identité sociale proposée par Tajfel (1978), nous pouvons observer qu'elle évoque une incorporation de l'identité du groupe et un partage de ses valeurs impliquant un changement dans la définition du soi, notions qui renvoient directement à un certain degré d'internalisation des valeurs : L'identité sociale est « une partie de la définition du soi qui dérive de la connaissance et de l'appartenance à un groupe social selon les valeurs attribuées à ce groupe » (Tajfel 1981 p255, dans Pratt, 1998).

Une réelle confusion théorique existe donc entre ces concepts d'internalisation des valeurs et d'identification organisationnelle, et nécessite donc de chercher à clarifier la frontière qui existe entre ces deux notions, même si cette dernière est difficile à distinguer (Pratt, 1998). Pour Pratt (1998), un des moyens possibles pour identifier la frontière entre les deux concepts est d'étudier leurs différences en termes de degré, de permanence et de motivation. Pour Aronson (1992, dans Pratt, 1998), qui s'appuie sur les travaux de Kelman (1961, dans Pratt, 1998) sur la conformité, les notions d'identification, de conformité et d'internalisation constituent toutes des réponses à l'influence sociale. Ainsi, pour Kelman (1961), Aronson (1992, dans Pratt, 1998), ou O'Reilly & Chatman (1986, dans Pratt, 1998), l'identification et l'internalisation sont vus comme différents du point de vue de l'adoption de certaines valeurs et croyances, en termes d'ampleur (fort pour l'identification versus plus fort plus l'internalisation), de permanence (moins permanente pour l'identification versus plus permanente pour l'internalisation), et de guides motivationnels poussant cette adoption de valeurs (attirance concernant l'identification versus besoin de se conformer, d'être en conformité pour l'internalisation).

Pour Pratt (1998), l'internalisation ou non des valeurs dans le cadre de l'identification dépend également du chemin que l'individu a suivi pour s'identifier. Si la personne s'identifie par « imitation » (1^{er} chemin proposé par Pratt, 1998), elle peut résulter d'une internalisation des valeurs puisque l'identification se produit après le fait que cette personne soit devenue membre de l'organisation ; l'internalisation des valeurs devient alors un moyen pour que l'identification puisse se produire. Cependant, si la personne s'identifie par « affinité » (2^e chemin proposé par Pratt, 1998), elle commence par reconnaître une similarité de valeurs (congruence) qui entraîne son identification, avant même qu'elle soit devenue membre du groupe ; il n'y a donc pas dans ce cas de processus d'internalisation des valeurs, uniquement de reconnaissance d'une similarité de valeurs. Ainsi, Pratt (1998) pose que l'internalisation des valeurs organisationnelle se produit dans certaines formes d'identification (par imitation) et non dans d'autres (par affinité). Cependant, l'identification par imitation (via l'internalisation) comme par affinité peuvent mener toutes deux à la conséquence qu'il existe des attributs similaires dans l'auto concept d'une personne et dans les croyances de cette personne sur l'identité de l'organisation.

Nous pouvons donc conclure qu'il existe certaines formes d'identification (par imitation) qui résultent d'une internalisation des valeurs, et d'autres non (qui sont antérieures à l'internalisation des valeurs : identification par affinité), marquant ainsi une première frontière entre ces concepts. Ensuite, l'internalisation renvoie à une comparaison groupe/individu, tandis

que la notion d'identification part d'une congruence individu groupe, résultant en un rapport différent à l'adoption des valeurs : L'identification s'accompagne d'un niveau plus faible et moins permanent d'adoption des valeurs par rapport à l'internalisation, et l'adoption des valeurs dans son cadre se fait suite à une attirance (perception d'une congruence) alors que pour l'internalisation elle résulte d'un besoin de se conformer à l'organisation (processus de comparaison).

B. Adéquation personne-organisation vs IO :

Pour Pratt (1998), il existe de fortes similarités entre certaines conceptions de l'adéquation personne-organisation et de l'identification organisationnelle. Par exemple, la définition de l'adéquation personne-organisation de Chatman (1989) pour qui l'adéquation personne-organisation « *est la congruence entre les normes et valeurs de l'organisation et les normes et valeurs de la personne* » (p339), rappelant ainsi directement la notion de congruence perçue entre l'identité de la personne et de l'organisation, marqueur de l'identification de la personne à l'organisation.

Cependant, l'adéquation personne-organisation, pour de nombreux auteurs, est plus large et va au-delà de la simple adéquation de normes et valeurs entre la personne et l'organisation, car elle relève d'une compatibilité entre un individu et une organisation (Kristoff, 1996). En effet, pour Kristoff (1996 p4-5), l'adéquation personne-organisation est « *la compatibilité entre un individu et une organisation qui se produit quand 1) au moins une des deux parties fournit ce dont l'autre à besoin ou 2) ils possèdent des caractéristiques fondamentales similaires, ou 3) les deux* ». Dans cette conception étendue de l'adéquation personne-organisation, seule la seconde condition entre en résonance avec le concept d'identification organisationnelle (caractéristiques fondamentales similaires). De plus, Kristoff décrit deux formes possibles d'adéquation personne-entreprise : Une forme « complémentaire » dans laquelle l'individu apporte à l'organisation certaines de ses valeurs ou caractéristiques, et une forme « supplémentaire » où l'individu possède des valeurs et caractéristiques similaires à celles de l'organisation ou des autres membres de l'organisation (aucun apport). Seule la seconde forme, « supplémentaire », d'adéquation personne-organisation entre donc en résonance avec la notion d'identification organisationnelle.

Enfin, pour Pratt (1998), la différence fondamentale entre les deux concepts réside dans le fait que l'identification est basée sur un attachement à une organisation lié à la notion d'identité,

alors que l'adéquation personne-organisation n'intègre pas l'identité de la personne dans le processus. Pour Pratt (1998, p 179) : « *L'identification est concernée par la compréhension de la nature fondamentale de la relation entre l'individu et l'organisation ; elle n'est pas nécessairement une évaluation des potentiels coûts et bénéfiques de cette relation. L'adéquation personne-organisation, en revanche semble être plus instrumentale : elle engage un calcul pour savoir si l'individu récupérera ou pas des avantages ou gains de la part de l'organisation, et vice-versa* ».

Nous pouvons donc conclure que l'adéquation personne-organisation est une notion plus large que celle d'identification, en intégrant notamment la notion de compatibilité entre l'individu et l'organisation, source d'apports potentiels mutuels entre l'individu et l'organisation. Dans ce cadre, l'adéquation personne-organisation renverra à une évaluation coûts/bénéfices de la congruence individu/groupe (« est-ce que la relation individu/groupe peut contribuer à des avantages réciproques ? »), tandis que l'identification est plus personnelle en engageant l'identité d'une personne (« comment je sais qui je suis par rapport à mon groupe ? »).

C. Implication organisationnelle vs IO :

Même si les notions d'identification et d'implication organisationnelle sont issues de deux champs théoriques différents (psychologie organisationnelle pour l'implication et psychologie sociale pour l'identification), et qu'elles ont été développées de manière parallèle et largement indépendante (Herrbach & al, 2006), les débats sur les limites entre ces deux concepts restent très vifs. L'ambiguïté dans la littérature managériale à propos de l'identification et de ses rapports avec l'implication est réelle, ces deux concepts souffrant de confusions théoriques et empiriques importantes (Edwards, 2005).

L'implication organisationnelle représente un lien psychologique qu'un membre établit avec l'organisation qui l'emploie, et est caractérisée par une cohérence comportementale, émotionnelle et cognitive de la part du membre (Pratt, 1994). Ainsi, l'identification organisationnelle et l'implication organisationnelle ont pour point central commun la relation entre un membre et son organisation, à l'origine d'un chevauchement conceptuel qui nourrira de nombreux débats dans le champ académique des sciences comportementales organisationnelles (Pratt, 1998).

Quand on observe certaines conceptualisations et échelles de mesure des concepts d'identification et d'implication organisationnelle, on peut en effet observer de fortes similarités, en particulier sur les aspects attitudeux, affectifs ou de « congruence de valeur ».

=> L'identification peut être ainsi considérée comme faisant partie intégrante de l'implication : Pratt (1998), cite l'exemple d'une des échelles les plus utilisées pour mesurer l'implication organisationnelle, qui présente des caractéristiques redondantes avec la notion d'identification organisationnelle (qui est incluse dans leur échelle) : « L'OCQ – Organizational Commitment Questionnaire » (Mowday, Porter, & Steers, 1982 ; Mowday, Steers & Porter, 1979 ; Porter & Steers, 1973 ; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Selon Cook, Hepworth & Warr (1981), l'OCQ définit l'implication comme « *la force de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation, caractérisée par trois facteurs : une croyance forte dans l'acceptation des buts et valeurs organisationnels ; un empressement à exercer des efforts considérables pour l'organisation ; et un fort désir de rester membre de l'organisation* » (p84). Il en est de même pour Buchanan (1974) qui considère également l'identification comme une des trois composantes de l'implication, avec la fidélité et l'engagement au travail. Enfin, la conceptualisation la plus utilisée de l'implication, celle de Meyer & Allen (1991), propose la définition suivante de la dimension affective de l'implication : « *attachement émotionnel des salariés, identification, et implication dans l'organisation* » (p67). Ainsi, Wiener (1982) considère par exemple que l'identification est une composante de l'implication, tandis que, selon Ashforth & Mael (1989), d'autres théoriciens avancent que l'implication et l'identification sont un seul et même concept.

=> Dans le sens inverse, certains auteurs s'étant attachés à définir l'identification proposent des conceptualisations redondantes avec la notion d'implication : Ainsi Vandenberg, Self & Seo (1994) notent que la mesure de l'identification proposée par O'Reilly & Chatman (1986) est « *conceptuellement redondante* » avec l'OCQ, en charge de mesurer l'implication. De même, Miller & al (2000) concluent, à propos de « l'Organizational Identification Questionnaire », outil de mesure plus ancien de l'identification organisationnelle, qu'il s'agit finalement d'un outil de mesure de l'implication et non de l'identification. Herrabach & al (2006) notent également que les échelles de mesure de l'IO et de l'implication peuvent être fortement corrélées, posant donc de nombreuses interrogations sur la capacité réelle de discrimination des concepts : ils citent ainsi les échelles de l'implication de Meyer & al (1993) et de l'identification de Mael & Ashforth (1989) qui sont fortement corrélées. Ensuite, comme nous l'avons vu précédemment en faisant la revue des définitions de l'identification organisationnelle, un certain nombre d'auteurs incluent une

dimension affective, proche de celle d'implication affective, dans leurs définitions de l'IO (ou une dimension « congruence de valeurs » proche du concept d'internalisation des valeurs). Par la suite, bien que des conceptions alternatives de l'implication aient été proposées, le concept d'identification est resté conceptuellement redondant avec celui d'implication (Vandenberghe et al, 1994).

Cet aperçu des zones de chevauchement entre les concepts d'IO et d'implication, tant du point de vue des définitions que des échelles de mesure servant à opérationnaliser les concepts, démontre que la frontière entre les deux concepts est encore plus floue que pour les notions d'internalisation et d'adéquation personne-entreprise, rendant nécessaire une étude précise de leurs zones de similitudes et de différences.

Au regard de leurs conséquences sur les attitudes et comportements au travail, les résultats des travaux réalisés montrent que l'identification et l'implication, qui expliquent toutes deux la motivation à agir d'une personne, ont des conséquences attitudinales et comportementales relativement proches. Par exemple, l'identification comme l'implication affective sont positivement reliées à la performance, à l'engagement ou à la satisfaction au travail et sont négativement reliées à l'intention de départ et la perception de conflits. La méta-analyse de Riketta (2005) est une illustration de la proximité empirique entre les concepts, en montrant que ces deux concepts sont corrélés avec des intensités comparables à de nombreux concepts et variables de contrôle communs (ancienneté, âge, sexe, implication dans le poste, satisfaction au travail, intention de départ, performance « intra » rôle et « extra » rôle). Cependant, cette même méta-analyse conclue que les deux concepts d'identification et d'implication organisationnelle affective sont fortement liés (correlation = 0,71) mais cependant distincts. On peut tout de même noter que l'implication dans sa dimension affective est plus fortement corrélée à l'identification organisationnelle, qu'aux deux autres dimensions (cognitives et normatives) du concept d'implication (Herrbach & al, 2006).

Malgré leurs similarités, certains chercheurs ont tenté de distinguer les différences conceptuelles entre ces deux concepts. Ainsi, Ashforth & Mael (1989) notent que les deux termes diffèrent en matière de spécificité : Comme de nombreuses organisations présentent des valeurs et objectifs similaires, un individu pourra montrer un comportement d'implication organisationnelle dans différentes organisations présentant des similarités en ces termes, puisque l'implication n'engage qu'une croyance forte dans les objectifs et valeurs de l'organisation. L'implication

organisationnelle n'est donc pas spécifique à l'organisation. L'identification, en revanche, est totalement spécifique à l'organisation puisqu'elle engage, en plus d'une croyance forte dans les buts et valeurs de l'organisation, un chevauchement d'identité, l'organisation devenant ainsi auto-définissante. De plus, les composantes calculées et normatives de l'implication proposées dans la conceptualisation d'Allen & Meyer sont totalement distinctes de l'identification, puisqu'elles se focalisent sur les raisons économiques et normatives poussant à rester ou à partir de l'organisation (mécanismes de calcul des pertes et bénéfices).

Pour Pratt (1998), la distinction la plus saillante réside donc dans le fait que l'identification explique la relation de l'individu à l'organisation en termes d'auto-concept, ce que ne fait pas l'implication. Par conséquent l'implication sera associée à la question « A quel point suis-je content ou satisfait (de ma relation) avec cette organisation ? », mesure similaire quoique plus globale à celle de la satisfaction au travail, fréquemment utilisée pour mesurer ou prédire l'absentéisme et le turnover (Mowday & al, 1982). En revanche l'identification se rapportera à la question suivante : « Comment est ce que je me perçois moi-même en relation avec/par rapport à mon organisation ? », ce qui ne signifie pas que les individus identifiés ne peuvent pas être également satisfaits, mais cela montre que la notion de satisfaction n'est pas centrale dans le concept d'identification alors qu'elle l'est dans celui d'implication. Enfin, les différences sont encore plus claires en regardant les mesures attitudinales de l'implication qui montrent qu'il y a « **acceptation** » des valeurs et buts organisationnels (Meyer & Allen, 1991), alors que pour l'identification il y a « **partage** » ou « **possession** » de ces valeurs et croyances.

Nous pouvons donc conclure que ce sont les notions **d'implication de l'auto-concept** (Pratt, 1998) et **la perception d'unicité** (Ashforth & Mael, 1989) qui distinguent l'identification de construits liés comme l'adéquation personne-entreprise ou l'implication organisationnelle ; l'identification est donc une auto-perception et non pas uniquement une perception organisationnelle, et cet élément la distingue donc de construits comme l'implication ou la fidélité (Eslbach & Bhattacharya, 1998 dans Kreiner & Ashforth, 2004). De même, la notion d'unicité signifie qu'un individu s'identifie avec une organisation spécifique tandis qu'un individu impliqué pourrait discerner une bonne adéquation avec un ensemble d'organisations similaires et pourrait venir à être impliqué pour n'importe laquelle d'entre elles. Comme le dit Pratt (1998) l'engagement organisationnel se rapporte à la question « Dans quelle mesure suis-je satisfait par l'organisation ? », tandis que l'identification organisationnelle répond à « comment est ce que je me perçois moi-même en relation avec l'organisation ? ».

De façon plus générale, pour Ashforth & Mael (1989) l'internalisation est un antécédent de l'identification organisationnelle (tout comme certaines formes d'adéquation personne-organisation d'ailleurs), tandis que l'implication organisationnelle affective et les comportements associés (ex : fidélité) sont des conséquences de l'identification.

3) Choix de l'approche retenue:

Comme recommandé par Pratt (1998), il est du travail d'un chercheur de mobiliser et de clarifier ses choix parmi les différents paradigmes existants, ce sans quoi la notion d'identification risquerait de perdre son pouvoir explicatif (Hogg et Terry, 2000).

Dans le cadre de cette recherche, et aux vues des confusions théoriques existantes avec la notion d'implication organisationnelle, nous avons fait le choix de retenir une approche de l'identification organisationnelle qui n'intègre pas de dimension affective ou émotionnelle (ni comportementale), afin de pouvoir intégrer de façon indépendante le concept d'implication affective dans notre modèle de recherche, ainsi que les comportements organisationnels (comme la fidélité, le soutien à l'organisation). En effet, selon Miller & al (2000) compte tenu du fait que ces deux concepts soient si proches, il convient de questionner la pertinence d'inclure les deux construits en tant que variables indépendantes dans la même étude, du moins tant qu'ils n'appréhendent pas des dimensions vraiment séparées de la relation à l'organisation. Nous avons donc fait le choix d'opter pour une conception de l'identification organisationnelle uniquement cognitive, basée sur les conclusions de la partie précédente concernant les éléments fondamentaux de différenciation de l'identification et de l'implication, pour que celle-ci ne puisse présenter aucun chevauchement avec la notion d'implication organisationnelle, dans le but de pouvoir mobiliser ces deux concepts simultanément dans notre étude.

Nous avons donc choisi de suivre les recommandations de Bergami & Bagozzi (2000) qui avancent que si l'aspect cognitif de l'identité sociale d'un individu en relation avec une organisation est important, la composante émotionnelle de cette identité sociale DOIT être également capturée. Ils ont donc fait le choix dans leur étude d'intégrer les éléments émotionnels de l'identification dans le concept d'implication affective, qui regroupe ainsi tous les éléments affectifs ou émotionnels, y compris ceux se référant à l'identification. L'implication affective est alors définie comme « *les sentiments positifs d'identification avec, d'attachement à, et d'engagement dans l'organisation du travail* » (Meyer & Allen, 1984, p345 dans Carmeli & al,

2006). Bergami & Bagozzi (2000) indiquent donc que tandis que l'IO apporte une assise cognitive pour les sentiments d'appartenance et d'auto catégorisation, l'implication affective apporte une base émotionnelle et motivationnelle.

Nous aurions pu chercher à suivre l'approche de Meyer & al (2006) qui cherche à identifier finement les points de convergence et de divergence entre les notions d'identification et d'implication organisationnelle. Pour ces auteurs, les deux concepts divergent notamment de façon importante sur la nature du lien psychologique liant l'individu à l'organisation. L'identification s'intéresse à la définition du soi selon la proximité d'un individu avec son groupe d'appartenance. Cette définition identitaire inclut la perception de caractéristiques partagées avec le groupe (par exemple les valeurs), l'évaluation de ses caractéristiques et les conséquences émotionnelles qui lui sont associées (par exemple la fierté vs. la honte). Concernant l'implication, le lien entre un individu et son groupe s'inscrit dans le cadre des théories de l'échange social et résulte de la perception d'un équilibre entre les intérêts individuels et les contributions reçues du groupe. Cette évaluation cognitive peut trouver son origine dans la congruence avec les valeurs, la perception d'une obligation ou d'un intérêt extrinsèque, qui sont des éléments que l'on ne retrouve pas dans les phénomènes identitaires. Dès lors, les réactions affectives lui étant associées seront différentes : on passe d'un sentiment de fierté (identification) à un sentiment de bonheur (implication affective), de sécurité (implication calculée) ou encore de culpabilité (implication normative). Nous aurions donc pu choisir de suivre cette typologie afin de distinguer les composantes émotionnelles de l'identification (fierté) de celles de l'implication (bonheur, joie). Cependant, nous avons choisi de rester sur une différenciation claire entre les concepts d'identification et d'implication afin, comme nous le précisons précédemment, de pouvoir les utiliser simultanément dans notre étude sans risquer d'introduire des biais dans d'éventuels chevauchements sur la dimension affective/émotionnelle. De plus, comme notre étude empirique est centrée sur une analyse de contenu d'entretiens semi directifs, il nous semble important de faire une distinction claire entre les concepts afin de faciliter et de renforcer la validité de notre analyse des discours (il n'est en effet pas garanti de toujours réussir à faire une distinction claire entre des verbatims traitant de la notion de fierté et d'autres traitant de celle de joie ou de bonheur). Ainsi, tous les verbatims traitant de perceptions émotionnelles ou affectives seront regroupés sous la notion d'implication. Nous nous rangeons donc derrière la conception de Bergami & Bagozzi (2000) qui intègre les manifestations émotionnelles de l'identification dans le cadre de l'implication affective, et restons ainsi sur la conception la plus répandue et utilisée de l'identification organisationnelle incluant une:

- Dimension cognitive de perception de caractéristiques partagées avec l'organisation
- Dimension sentiment d'appartenance à l'organisation

Nous avons donc choisi une approche de l'identification qui rejoint une majorité de chercheurs la considérant comme **se limitant à des liens cognitifs entre une personne et une organisation** (Dutton & al, 1994), afin de la distinguer clairement de la notion d'implication organisationnelle affective. Cet accent porté sur la dimension cognitive de l'IO est d'ailleurs clairement revendiqué par Ashforth & Mael (1989), les deux auteurs qui sont à l'origine de l'introduction du concept en sciences de gestion, et elle est essentielle pour distinguer l'identification de l'implication (Riketta, 2005 ; Van Dick, 2004). En effet, comme nous venons de le détailler, c'est **une implication de l'auto-concept (Pratt, 1998) et la perception d'unicité (Ashforth & Mael, 1989)** qui distinguent l'identification de construits liés comme l'adéquation personne-entreprise ou l'implication organisationnelle. L'identification est le phénomène qui se produit « *lorsque les croyances d'un individu à propos de son groupe deviennent auto-référentes ou auto-définissantes* » (Pratt, 1998). Selon Kreiner et Ashforth (2004), c'est donc ce **caractère auto-référent** ainsi que la perception **d'une unité** (« **oneness** ») ou **d'une appartenance** (« **belongingness** ») à un groupe qui distinguent l'identification de l'implication.

A ce titre nous avons choisi de retenir la définition de Dutton JE, Dukerich JM & Harquail CH, 1994 :

« Degré auquel un membre de l'organisation se définit lui-même par les mêmes attributs que ceux qu'il perçoit définir l'organisation » (degré de congruence perçu entre les attributs de la personne et ceux qu'elle perçoit de l'organisation). L'IO est alors une auto perception cognitive/ une connexion cognitive.

Les deux dimensions COGNITIVES de l'IO proposés par Dutton & al (1994) sont les suivantes :

- Perception de caractéristiques partagées (chevauchement perçu entre les attributs de la personne et de l'organisation ; auto-catégorisation).
- Sentiment d'appartenance (perception d'être membre de l'organisation)

Ces auteurs introduisent également la notion de niveau d'identification, indiquant le degré auquel les personnes considèrent l'organisation comme une partie d'eux-mêmes ; c'est à dire que quand l'identification organisationnelle est forte, l'auto-concept d'un membre a incorporé une grande partie de ce qu'il juge comme distinct, central et durable à propos de l'organisation dans ce que lui ou elle juge comme étant distinct, central et durable en lui ou elle-même. Nous ne retiendrons pas dans cette recherche leur notion de niveau d'identification puisque nous avons justifié précédemment que nous retenions une conception étendue de la notion d'identification, en introduisant les notions de désidentification, d'identification ambivalente et d'identification neutre.

Conclusion de la section

Nous avons donc pu évoquer dans cette section les problématiques de définition du concept d'identification organisationnelle en présentant 22 définitions et leurs dimensions les plus répandues dans la littérature sur l'IO. Nous avons ainsi pu analyser à partir de ces définitions les dimensions récurrentes dans les définitions : dimension cognitive (perception de caractéristiques partagées) et dimension « sentiment d'appartenance ». Nous avons également mis en exergue les dimensions plus sporadiques, c'est-à-dire présentes dans un petit nombre de conceptions de l'IO : dimension cognitive de congruence entre les valeurs de la personne et de l'organisation (dans 8 définitions/22), dimension affective et dimension comportementale (fidélité, soutien à l'organisation). A partir de ce constat de divergence entre les définitions, nous avons pu comprendre les raisons qui expliquaient que l'IO était souvent assimilée à d'autres concepts proches comme l'internalisation des valeurs, l'adéquation personne-entreprise ou l'implication organisationnelle (dimensions controversées de l'identification présentes dans ces concepts proches et vice-versa - présence d'une dimension « identification » dans ces concepts-). Nous avons donc cherché à établir clairement les frontières du concept d'identification en analysant ses liens et divergences avec chacun de ces concepts. Cette analyse nous a ainsi permis de justifier le choix de la définition d'IO qui sera retenue dans cette recherche : celui de la définition de Dutton & al (1994) présentant deux dimensions « constantes » : cognitive (caractéristiques partagées) et appartenance (perception d'unicité). Nous allons maintenant nous intéresser, dans la section suivante, aux antécédents et conséquences de l'IO du salarié.

Synthèse section 2 :

- Un nombre croissant et conséquent de recherches sur le concept d'IO (plus de 50 ans) montrant ses conséquences positives pour l'organisation.
 - D'importantes controverses autour de sa définition et de la délimitation de ses contours en faisant un concept en état de développement.
 - Un tableau récapitulatif des plus importantes définitions de l'IO et ses dimensions constitutives montrant que :
 - ⇒ Les dimensions cognitive (auto-catégorisation, perception de caractéristiques partagées) et « sentiment d'appartenance » sont des constantes dans presque toutes les définitions de l'IO.
 - ⇒ Les dimensions « affective », « comportementale » et « congruence uniquement sur les valeurs » sont en revanche présentes dans une petite partie des définitions expliquant la difficulté à établir les frontières entre l'IO et les concepts proches.
 - Les limites entre les concepts d'IO et les concepts proches d'internalisation des valeurs, d'adéquation personne-entreprise et d'implication organisationnelle ont été clairement analysées et définies : L'internalisation et certaines formes d'adéquation personne-entreprise sont des antécédents de l'IO tandis que l'implication organisationnelle (notamment dimension affective) et les comportements associés (fidélité, soutien) sont des conséquences de l'IO.
 - **Amenant à retenir une définition de l'IO présentant uniquement des dimensions cognitive et d'appartenance : choix de retenir la conception de Dutton & al (1994) avec 2 dimensions : 1) auto continuité/perception de similarités entre l'identité de l'individu et celle de l'organisation et 2) présence d'un sentiment d'appartenance.**
- ⇒ Permettant d'introduire dans notre modèle conceptuel la variable « implication organisationnelle » qui regroupe toutes les composantes affectives et émotionnelles dans sa dimension affective.

SECTION 3 : L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE : QUELS

ANTECEDENTS, QUELLES CONSEQUENCES ?

Introduction de la section

Nous nous proposons, dans cette section de présenter les principaux antécédents et conséquences, théoriques comme empiriques, de l'identification organisationnelle des salariés. L'objectif principal de cette description est donc d'identifier les principaux facteurs qui conditionnent la réalisation d'une identification de l'individu à l'organisation, tout comme ceux qui en dérivent, afin de poser les bases de la construction future de notre modèle comportemental de la RSE basé sur la théorie de l'identification organisationnelle. Ainsi, cette première approche relativement large des variables déterminantes et dérivées de l'identification organisationnelle se verra ensuite recentrée dans le chapitre 3 afin d'identifier les variables pertinentes pour notre

problématique de recherche et pour la construction de notre modèle conceptuel (intégrant l'identification organisationnelle en tant que variable médiatrice).

1) Antécédents de l'identification organisationnelle:

L'objectif de cette partie est donc de présenter les principaux antécédents de l'identification organisationnelle, tant théoriques qu'empiriques, mis en évidence dans les recherches antérieures. Les principaux antécédents théoriques, au contraire des antécédents empiriques, sont tout d'abord développés et définis avant d'être repris de façon synthétique dans le tableau récapitulatif, en raison de leur aspect fondamental : en effet, ces antécédents théoriques ont été par la suite mobilisés dans de nombreuses recherches empiriques qui ont démontré par l'expérience des faits leur pouvoir explicatif, et nous introduirons donc dans le tableau récapitulatif, les recherches théoriques et empiriques qui ont mobilisé ces concepts. Nous verrons notamment dans ce tableau que ces antécédents théoriques sont mobilisés par de nombreux auteurs, signalant ainsi leur importance pour l'étude du concept d'identification organisationnelle ; ils seront également repris dans le cadre de notre modèle conceptuel (chapitre 3).

A. L'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et de l'image externe construite :

Pour Dutton et Harquail (1994), il existe deux antécédents primaires de l'identification organisationnelle :

- **L'identité organisationnelle perçue (IOP) :** Elle représente l'identité perçue par l'individu (à la différence de l'identité collective qui représente l'ensemble des croyances partagées par les membres de l'organisation), c'est-à-dire ce qu'il perçoit comme étant les attributs centraux, distincts et durables/endurants de l'organisation dont il est membre.
- **L'image externe construite (IEC) :** Est une seconde image que se forme un individu sur l'organisation dont il est membre, qui représente les croyances de l'individu sur ce que les personnes extérieures à l'organisation (« outsiders ») pensent ou perçoivent de cette dernière. Elle cristallise les représentations d'un individu sur ce que les « outsiders » pensent de son organisation, et est, en ce sens, un puissant reflet de l'opinion publique (Dutton et Harquail, 1994).

Ces deux éléments, identité et image, influent sur les liens cognitifs créés entre le membre et son organisation et conditionnent donc directement la possibilité d'une identification, ou non, à cette dernière.

Plus l'IOP et l'IEC seront perçues comme positives et attractives, plus les individus auront tendance à s'identifier fortement à l'organisation (Dutton et Harquail, 1994). **L'attractivité de l'IOP et de l'IEC** constituent donc deux antécédents primaires de l'identification organisationnelle.

Dimensions du concept d'attractivité de l'IOP (identité organisationnelle perçue):

- **Auto-continuité (ou perception de caractéristiques partagées):** Elle consiste, pour l'individu, à percevoir une ressemblance, une congruence, entre sa propre identité (auto perception, sens de qui il est, par exemple ses valeurs personnelles) et l'IOP, qui permet de renforcer une perception de continuité entre lui-même et l'organisation. Elle permet ainsi à l'individu de maintenir sa perception d'intégrité (Steele, 1988). Cette perception de continuité influencera la tendance de l'individu à s'identifier en rendant l'IOP plus attractive. Ainsi, son identité (auto perception) est en adéquation avec ce qu'il juge comme étant central, distinct et enduring dans l'identité qu'il perçoit de son organisation. De plus, cette ressemblance, cette continuité perçue, permettra de renforcer l'attractivité de l'IOP parce qu'elle permet à l'individu de retenir, de se souvenir, d'intégrer dans sa mémoire cette information ; Markus et Wurf (1987) parlent d'information « *pertinente pour l'individu* », facilitant la mémorisation de celle-ci. Cette dimension de l'auto-continuité entre donc dans la constitution du concept d'attractivité de l'IOP ; cependant, comme nous l'avons identifié précédemment dans le choix de notre définition de l'identification organisationnelle, nous pouvons remarquer que cette dimension d'auto-continuité ou de perception de caractéristiques partagées entre également directement dans la constitution du concept même d'identification organisationnelle (c'est une des deux dimensions constitutives de la définition de l'IO proposée par Dutton & al (1994), définition que nous avons retenue pour cette présente recherche). Face au constat que cette dimension d'auto-continuité entre à la fois dans la constitution de notre variable centrale de recherche - l'identification organisationnelle - et de l'un de ses principaux antécédents primaires - l'attractivité de l'IOP - également retenue dans nos modèles théoriques de recherche, nous devons doré et déjà nous positionner sur le choix du concept auquel nous la rattachons, et ce afin d'éviter tout risque de confusion théorique et empirique entre ces deux concepts lorsque ces derniers seront réinvestis dans la partie empirique de ce travail de recherche (chapitre 5). Nous

avons donc fait le choix d'affecter cette dimension d'auto continuité au concept d'IO puisqu'il entre directement dans la définition de l'identification organisationnelle que nous avons retenue pour cette recherche, (pour l'ensemble des raisons présentées dans la section précédente).

- **Auto-distinction** : Ashforth et Mael (1989, p24) ont avancé que « *la distinctibilité des valeurs du groupe (ici de l'organisation) et de ses pratiques par rapport à celles de groupes comparables augmente la tendance des membres à s'identifier avec l'organisation* ». Cette distinctibilité perçue de l'organisation (par rapport à d'autres organisations) permet ainsi d'améliorer l'auto-perception de distinctibilité du membre. De façon empirique, Mael et Ashfoth (1992) ont montré que les élèves d'un collège religieux qui percevaient leur établissement comme étant distinct des autres sur les plans des valeurs, des attitudes et des pratiques, avaient de hauts niveaux d'identification organisationnelle. Ces trois niveaux : valeurs, attitudes et pratiques de distinctibilité sont donc à considérer.

- **Auto-prestige/réhaussement** : Les individus cherchent à maintenir une auto perception, c'est-à-dire une perception d'eux-mêmes, positive (Turner, 1978 ; Brockner, 1988). Ainsi, si l'IOP est perçue comme étant positive (ex : juste, moralement vertueuse), cela leur permettra de se percevoir en retour positivement et renforcera donc l'attractivité perçue de l'IOP et par conséquent leur tendance à s'identifier à l'organisation.

Dimensions du concept d'attractivité de l'IEC (image externe construite):

Si les « outsiders » perçoivent l'organisation de manière positive, les membres de l'organisation (« insiders ») se « *reconnâitrons dans la gloire reflétée de l'organisation* » (Cialdini et al, 1976, p366).

- **Auto-continuité (ou perception de caractéristiques partagées)**: Dans la même logique que pour l'IOP, lorsque les membres pensent que les « outsiders » perçoivent l'organisation dans des termes qui sont proches de la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes, alors l'attractivité de l'IEC sera renforcée et l'identification sera possible car elle permettra un maintien du sentiment de continuité. Pour les mêmes raisons que pour l'attractivité de l'IOP, nous soustrairons cette dimension d'auto-continuité de ce concept d'attractivité de l'IEC, redondante avec cette même dimension pour le concept d'identification organisationnelle, pour la laisser uniquement intégrer le concept d'IO.

- **Auto-distinction** : De même, une image externe construite qui sera perçue comme distincte (de celle d'autres organisations comparables) permettra de renforcer son attractivité ; l'individu pourra ainsi se percevoir lui-même comme étant distinct, différent, et cela augmentera par conséquent la probabilité qu'il s'identifie à l'organisation (qu'il prenne le risque de se lier cognitivement à l'organisation et donc de s'identifier à celle-ci). C'est ainsi que les campagnes de communication et les relations publiques peuvent agir sur l'identification des membres à leur organisation. En effet, quand ces campagnes permettent aux membres de l'organisation (« insiders ») de penser que les membres externes (« outsiders ») peuvent percevoir l'organisation comme étant unique ou différente sur certains aspects (positifs, voir notion d'auto-prestige), leur efficacité pourra être double : attraction de consommateurs ou fidélisation de clients, mais aussi renforcement de l'identification des membres de l'organisation. Un lien fort entre les parties prenantes salarié et client est donc identifiable sur ce point. Nous le qualifierons de façon plus précise dans la suite de ce chapitre.

- **Auto-prestige** : De la même façon, si l'IEC perçue est positive (ex : juste, vertueuse moralement), son attractivité pour l'individu membre sera renforcée ; le membre utilisera donc cette image des « outsiders » pour renforcer sa propre tendance à se percevoir positivement, et par conséquent à avoir tendance à s'identifier à son organisation (à accepter de prendre le risque de se lier cognitivement à son organisation par un processus d'identification).

Dans la même logique mais formulé différemment, deux antécédents primaires théoriques sont mis en exergue par un certain nombre de chercheurs (Brown & Williams, 1984 ; Schlenker, 1980):

- **Distinctibilité perçue du groupe**
- **Prestige perçu du groupe**

Les individus auront plus tendance à s'identifier avec un groupe s'ils perçoivent son identité comme étant distincte de celle d'autres groupes comparables ; de même, elle doit être perçue de façon positive permettant ainsi de refléter positivement sa propre identité (Schlenker, 1980).

B. Visibilité de l'affiliation à l'organisation :

Pour Dutton et Harquail (1994), l'identification de l'individu peut également être prédite par la visibilité de son appartenance à l'organisation. En effet, quand les personnes sont visiblement associées à l'organisation, il existe une réminiscence plus fréquente de leur

appartenance à l'organisation. Ainsi, des affiliations visibles, comme celles faites lors de rôles organisationnels publics favorisent le fait, pour le membre, de se souvenir de son appartenance à l'organisation (Charters et Newcomb, 1952) et augmentent ainsi les potentialités d'identification des membres (Brown, 1969). L'appartenance à l'organisation devient alors saillante, visible, accessible (Turner, 1982).

Dans la même perspective, des auteurs montrent que la **coupure avec des contacts extérieurs au groupe** et **une forte affiliation avec un unique groupe** peuvent favoriser l'identification car ces deux antécédents permettent de répondre **au besoin primaire d'affiliation** (Van Maanen, 1973).

C. Alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation :

Plusieurs recherches empiriques ont montré que des démonstrations visibles de l'alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation peuvent augmenter l'identification des membres à une organisation (Ashforth & Saks, 1996 ; Elsbach & Glynn, 1996 ; Bhattacharya et al, 1995). Cet antécédent empirique nous permet de faire un premier lien, qui sera repris par la suite, avec la RSE. En effet, l'engagement d'une organisation dans une démarche de RSE permet de mettre en exergue les valeurs et idéaux de l'organisation à travers une concrétisation de ces derniers : ils sont ainsi plus visibles pour les membres (internes comme externes), et peuvent donc être perçus plus facilement par ces derniers. Les études montrant donc que, lorsqu'il existe un alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation, l'identification des membres est significativement plus forte, nous permettent donc de prédire un effet possible de la démarche RSE en tant qu'antécédent possible de l'identification organisationnelle.

Après avoir identifié et défini ces antécédents théoriques, et empirique pour le dernier (antécédents théoriques qui ont été par la suite mis en évidence de façon empirique), nous nous proposons de réintégrer ces variables, ainsi que les auteurs qui sont à l'origine de leur mise en évidence, dans un tableau récapitulatif présentant l'ensemble des antécédents de l'identification organisationnelle. Nous compléterons donc ce tableau avec les antécédents théoriques et empiriques mis en évidence dans les recherches antérieures, sur la base du tableau réalisé par Elsbach (1999) réagencé et complété par d'autres recherches ayant mis en évidence des antécédents de l'IO, et épuré d'un certain nombre d'antécédents jugés trop spécifiques au terrain

de recherche sur lequel ils ont été mis en évidence. Par exemple, Mael & Ashforth (1995) étudient l'identification des recrues de l'armée américaine et mettent en évidence des antécédents spécifiques à cette activité, comme la préférence pour les activités extérieures, pour les styles de vie non délinquants, pour l'attachement au groupe ou pour les passe-temps intellectuels. Nous nous proposons donc de ne reprendre dans le tableau que les uniques antécédents empiriques qui ne sont pas propres au contexte dans lesquels ils ont été mis en exergue, et qui peuvent donc être transférables à d'autres contextes organisationnels.

D. Tableau récapitulatif des principaux antécédents théoriques et empiriques, organisationnels et individuels de l'identification organisationnelle :

Le tableau ci-dessous présente les principaux antécédents théoriques et empiriques, organisationnels et individuels de l'identification organisationnelle (et de la désidentification, identification ambivalente et identification neutre):

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des antécédents de l'identification organisationnelle

Auteurs	Antécédents	Dimensions ou définition des antécédents	Nature des travaux réalisés
<i>Antécédents organisationnels de l'IO</i>			
Dutton et Harquail, 1994	Identité organisationnelle perçue (IOP)	Attractivité de l'IOP : - Auto continuité - Auto distinction - Auto prestige/réhaussement	Théorique
	Image externe construite (IEC)	Attractivité de l'IEC : - Auto continuité - Auto distinction - Auto prestige/réhaussement	Théorique
Dutton et Harquail, 1994 <u>Empirique :</u> Bhattacharya et al, 1995	Visibilité de l'affiliation à l'organisation	Perception par un membre de son appartenance à l'organisation qui renforce l'attractivité de l'IOP	Théorique et empirique
Brown & Williams, 1984 ; Schlenker, 1980	Distinctibilité perçue du groupe	Issue du processus de comparaison sociale, et permettant ensuite une	Théorique et empirique

<p>Empirique : Mael & Ashforth, 1992 Schneider, Hall, Nygren, 1971 Hall & Schneider, 1972</p>		<p>auto catégorisation sociale</p>	
<p>Brown & Williams, 1984 ; Schlenker, 1980 Empirique: Bhattacharya et al, 1995 Mael & Ashforth, 1992 Schneider, Hall, Nygren, 1971 Hall & Schneider, 1972 Smidts, Pruyn & Van Riel, Dukerich, Golden & Shortell, 2002</p>	<p>Prestige perçu du groupe</p>	<p>Issu du processus de comparaison sociale, et permettant ensuite une auto catégorisation sociale. Nature multidimensionnelle du construit : distinction entre dimension sociale du prestige (indicateurs sociaux du prestige) et dimension économique (indicateurs économiques du prestige) (Carmeli, 2005 dans Carmeli & al, 2007)</p>	<p>Théorique et empirique</p>
<p>Van Maanen, 1973 Empirique : Galanter, 1980</p>	<p>Coupure avec des contacts extérieurs au groupe</p>	<p>Permettant de répondre au besoin primaire d'affiliation</p>	<p>Théorique et empirique</p>
<p>Van Maanen, 1973 Empirique : Galanter, 1980</p>	<p>Affiliation forte avec un unique groupe</p>	<p>Permettant de répondre au besoin primaire d'affiliation</p>	<p>Théorique et empirique</p>
<p>Ashforth & Saks, 1996 Bhattacharya & al, 1995 Elsbach & Glynn (1996)</p>	<p>Alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation Campagnes charitables, engagement visible dans les publicités</p>		<p>Empirique</p>
<p>Carmeli, Gilat, Waldman, 2007</p>	<p>RSE perçue et développée (impact significatif sur IO et significativement plus élevé que celui de la performance financière et sur le marché perçue sur IO)</p>	<p>Actions de RSE (Carmeli & al, 2007) : « <i>Actions menées par l'entreprise dans le but de suivre un objectif social ou en faveur des groupes de PP ; actions allant au-delà des intérêts immédiats et économiques de l'entreprise et de ses actionnaires, et au-delà de ce qui est demandé par la loi</i> »</p>	<p>Empirique</p>
<p>Dukerich & al, 2002 Iyer, Bamber &</p>	<p>Réputation organisationnelle positive (se rapproche de la notion</p>	<p>La réputation est « <i>une évaluation globale d'une entreprise par les PP au fil du temps</i> » (Gotsi & Wilson,</p>	<p>Théorique et Empirique</p>

<p>Barefield, 1997 Mael & Ashforth, 1992 Reade, 2001 Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001</p>	<p>d'image externe construite)</p>	<p>2001, p29 dans Kreiner & Ashforth, 2004) Fombrun & al (2000, dans Carmeli & al, 2007) ont proposé un construit multidimensionnel de la réputation : attrait émotionnel, produits et services, responsabilité sociale et environnementale etc...</p>	
<p>Mael & Ashforth, 1992</p>	<p>Absence de compétition intra organisationnelle</p>		<p>Empirique</p>
<p>Mael & Ashforth, 1992 Hall & Schneider, 1972 Schneider, Hall & Nygren, 1971</p>	<p>Durée, temps passé dans la structure</p>		<p>Empirique</p>
<p>Pierce & Dunham, 1987 Hall & Schneider, 1972 Schneider, Hall & Nygren, 1971 Pierce & Dunham, 1987</p>	<p>Satisfaction métier : - Complexité du métier - Contenu du métier (job challenge) - Engagement dans le métier - Contenu du métier (job challenge) - Expérience des responsabilités dans le métier</p>	<p>- Travail « challenging », tâches en adéquation avec désirs, utilisation des compétences - Satisfaction des besoins d'estime, d'autonomie, de réalisation dans le métier</p>	<p>Empirique</p>
<p>Oliver, 1990 Pierce & Dunham, 1987</p>	<p>Participation des salariés dans la gestion : - Valeurs participatives - Participation dans la prise de décision</p>	<p>- Influence dans décisions - Contrôle démocratique</p>	<p>Empirique</p>
<p>Cacioppe & Kenny, 1987 Long, 1978</p>	<p>Participation des salariés au capital de l'organisation (actions)</p>		<p>Empirique</p>
Antécédents individuels IO			
<p>Mael & Ashforth, 1992</p>	<p>Sentimentalité</p>	<p>Tendance à revivre le passé</p>	<p>Empirique</p>

Pierce & Dunham, 1987	Forts besoins de croissance (growth)		Empirique
Mael & Ashforth, 1995 Pierce & Dunham, 1987	Besoins d'affiliation	Ex : besoin d'attachement à un groupe	Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Affectivité positive		Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Besoin de s'identifier		Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Cynisme (relation négative significative)		Empirique
<i>Antécédents désidentification</i>			
Elsbach & Bhattacharya, 1998	Perception d'une distance entre individu et valeurs et réputation de l'organisation		Empirique
Elsbach & Bhattacharya, 1998	Perception de stéréotypes sur les membres ou l'identité de l'organisation		Empirique
Elsbach, 1999	Identité organisationnelle négative stéréotypée		Théorique
Elsbach & Bhattacharya, 2001	Réputation négative	La réputation est « une évaluation globale d'une entreprise par les PP au fil du temps » (Gotsi & Wilson, 2001, p29 dans Kreiner & Ashforth, 2004)	Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Variable individuelle : Affectivité négative		Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Variable individuelle : Rupture du contrat psychologique		Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Variable individuelle : Cynisme		Empirique
<i>Antécédents de la schizo identification ou identification ambivalente</i>			
Elsbach, 1999	Perception de valeurs contradictoires dans l'identité de l'organisation	Les schizo-identifications apparaissent le plus fréquemment dans des organisations qui ont des identités et des réputations qui sont	Théorique

		aussi « schizophrènes » par nature.	
Elsbach, 1999 Kreiner & Ashforth, 2004	Identité organisationnelle incongruente en interne ou présence d'identités organisationnelles en compétition	Une organisation qui envoie des messages contradictoires ou de nature différente à ses parties prenantes (par ex quand elle répond à des demandes contradictoires de l'environnement ou de PP clé)	Théorique et empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Conflits intra rôle	Se rapporte à des demandes incompatibles au sein d'un rôle donné (Rizzo, House, Lirtzman, 1970 dans Kreiner & Ashforth, 2004). La nature du conflit intra rôle consiste en une tension créée par des forces opposées agissant sur un individu.	Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Variable individuelle : Rupture du contrat psychologique		Empirique
Kreiner & Ashforth, 2004	Variable individuelle : Affectivité négative		Empirique
<i>Antécédents identification neutre</i>			
Elsbach, 1999	Identité organisationnelle à faible statut		Théorique
Kreiner & Ashforth, 2004	Variable individuelle : Individualisme	Les individus « placent leurs buts personnels au dessus des buts collectifs » (Triandis et al, 1986, p258 dans Kreiner & Ashforth, 2004)	Empirique

Réalisé et complété à partir de Dutton & Harquail, 1994, Elsbach, 1999 et Kreiner & Ashforth, 2004

Kreiner & Ashforth (2004) notent que l'identification ambivalente est significativement corrélée à la désidentification, alors qu'elle n'est pas corrélée à l'identification. De plus, en observant les antécédents de l'identification ambivalente et de la désidentification, ils remarquent une similitude sur certaines variables (ex : rupture contrat psychologique, affectivité négative), ce qui n'est pas le cas avec les antécédents de l'identification. Pour ces auteurs, cela pourrait démontrer qu'une identification ambivalente pourrait s'avérer être un précurseur de la désidentification, c'est-à-dire facilement se transformer en une désidentification. Ainsi, l'impact de l'ambivalence sur l'organisation pourrait s'avérer plus défavorable que ce qui avait été initialement posé de façon théorique lors de la description du modèle étendu.

De façon intuitive, il pourrait être considéré que les antécédents des construits d'identification et de désidentification soient en partie similaires (du fait de la nature opposée des deux concepts : dans un cas l'individu se définirait comme similaire à l'organisation et dans l'autre opposé à celle-ci). Pourtant plusieurs travaux empiriques antérieurs ont démontré des aspects uniques de la désidentification ; cette notion allant au-delà d'une simple opposition à l'identification (ex : Dukerich & al, 1998 ; Elsbach, 1999, 2001 ; Elsbach & Bhattacharya, 2001). Ainsi, pour Elsbach (1999) ou Kreiner & Ashforth (2004), l'identification et la désidentification possèdent des antécédents différents.

- **Antécédents identification :** Ils sont davantage liés à des motivations d'auto-amélioration de l'identité ; ainsi le prestige et le statut de l'identité de l'organisation sont donc à ce titre des déterminants importants de l'identification. Les identités organisationnelles distinctes, prestigieuses et complexes sont donc des antécédents primaires de l'identification dans le cadre du modèle étendu (comme dans celui du modèle classique).
- **Antécédents désidentification :** Ils sont davantage liés à des motivations d'auto-vérification, l'individu ayant besoin de vérifier qu'il n'a pas été lié par erreur à une organisation ayant une identité négative stéréotypée. Les identités organisationnelles négatives stéréotypées sont donc un antécédent primaire de la désidentification dans le cadre du modèle étendu.

Après avoir identifié les principaux antécédents de l'identification organisationnelle, nous nous proposons maintenant d'en présenter les principales conséquences.

2) Conséquences de l'identification organisationnelle:

De nombreuses études empiriques démontrent que l'identification organisationnelle possède d'importantes conséquences positives, tant pour l'individu que pour l'organisation à laquelle il s'identifie. En effet, selon Pratt (1998), quand on observe la littérature sur l'identification, de nombreux travaux montrent que les organisations peuvent tirer d'importants bénéfices en réussissant à provoquer l'identification de leurs membres. Nous nous proposons donc, dans cette section, de présenter les nombreux impacts positifs de l'identification sur la performance organisationnelle, puis sur l'individu ; cependant, nous aborderons, en fin de section,

les impacts potentiellement négatifs ou risques auxquels peut être confrontée une organisation possédant des membres « sur identifiés ».

A. Impacts positifs sur la performance organisationnelle :

Des salariés qui agissent et décident dans le sens des objectifs et intérêts de l'organisation :

Ainsi Cheney (1983b) déclare que « *favoriser l'identification est l'intention de nombreuses politiques organisationnelles, car elle donne une plus forte assurance que les employés vont prendre des décisions en gardant avant tout en tête les intérêts de l'organisation* » (p158). L'identification des salariés permet ainsi de s'assurer que le personnel **travaille dans le sens des intérêts de l'organisation** (Edwards, 2005), en pensant et en se comportant en fonction des croyances, normes et valeurs de l'organisation (Ashforth & Mael, 1989). L'identification peut ainsi être considérée comme un mécanisme de persuasion (Cheney, 1985 ; Tompkins & Cheney, 1985) qui amène les salariés à être influencés et à se livrer à des activités allant dans le sens des intérêts de l'organisation.

Concrètement, l'identification a été démontrée comme étant liée à une **plus grande obéissance/conformité** des salariés, à une **plus faible usure**, à de **plus faibles conflits au sein du groupe**, et à une **augmentation des comportements congruents/en adéquation avec l'identité de l'organisation** (Aronson, 1992 ; Dutton & al, 1994 ; Mael & Ashforth, 1995 ; Tajfel, 1981, 1982). De plus, l'identification **affecte les processus de prise de décision et de création de sens** (Cheney, 1983a ; Pratt, 1997a, 1997b) parce qu'elle entraîne le fait que les membres pensent et agissent en considérant les croyances et valeurs organisationnelles. Le message donné par Cheney (1983a) est clair : **L'IO aide les organisations à conserver le contrôle sur ses membres**. Ce contrôle vient, en partie, des salariés qui sont satisfaits de leur travail et impliqués dans leur organisation grâce à leur identification.

Des comportements individuels de salariés au travail source directe de performance organisationnelle :

Pour Cheney (1983a, p343-344) : « *L'IO a été démontrée comme étant liée, théoriquement ou empiriquement à toute un ensemble d'attitudes, de comportements, et de conséquences au travail,*

incluant la motivation, la satisfaction au travail, la performance au travail, les conflits et orientations de rôle, les interactions des employés, et la longueur du service ». L'étude de l'identification organisationnelle peut nous aider à expliquer l'impact d'une diversité de politiques et d'activités organisationnelles, incluant socialisation (formelle et informelle), sélection du personnel, formation, promotion, et transfert ; mais aussi communication organisationnelle interne et relations publiques.

- Impact sur **la loyauté/fidélité des individus** envers l'organisation (Adler & Adler, 1988), ou **frein à leur intention de départ ou leur départ effectif** (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg, 2000). Compte tenu des coûts importants de turnover pour une organisation (calculés et démontrés par plusieurs recherches antérieures dont Hom & Griffeth, 1995), l'intérêt économique de l'impact de l'identification organisationnelle sur la fidélité du salarié à l'organisation est ici probant.
- Impact sur **l'implication et l'engagement du salarié** (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). De même, Bergami & Bagozzi (2000) démontrent l'effet de l'identification cognitive sur l'implication affective du salarié, dimension de l'implication la plus significativement liée à des comportements organisationnels positifs de performance au travail du salarié.
- Impact sur **la satisfaction et la motivation au travail** (Van Dick, 2004 ; Alpaender, 1990).

Des comportements de salariés qui vont au-delà du strict cadre exigé par leur métier, source de collaboration, de lien social et de performance organisationnelle indirecte :

En effet, pour Edwards (2005) les personnes identifiées auront également tendance à **aller au-delà** de ce qui est exigé par leur métier, l'identification est ainsi démontrée comme ayant :

- Impact sur la tendance à faire **la promotion** de l'entreprise (interne ou externe, bouche à oreille) : Par exemple, Ashforth & Mael (1992) montrent que l'identification agit sur le fait que la personne membre pourra recommander à ses enfants, mais également à d'autres personnes, de rejoindre l'organisation.
- Impact sur les **comportements extra rôle et prosociaux** (O'Reilly & Chatman, 1986), ou sur les **comportements organisationnels citoyens (COC)** (Bergami & Bagozzi, 2000 ; Carmeli, 2005 ; Dukerich & al, 2002 ; Dutton & al, 1994). Ainsi Bergami & Bagozzi (2000) mettent en évidence un impact significatif de l'identification organisationnelle sur

les COC qu'il découpe en différentes dimensions : Altruisme, civisme, esprit sportif/sportivité, conscience professionnelle et politesse.

- **Impact sur le climat dans l'équipe** : collaboration, entente (Van Dick, 2004)

Pour conclure cette partie, compte tenu du nombre très important de recherches, tant théoriques, qu'empiriques sur les effets de l'identification organisationnelle, une méta analyse a été réalisée par Riketta (2005) afin, notamment, de déterminer, sur la base de l'ensemble des recherches empiriques antérieures réalisées sur le sujet, une conclusion unique sur les corrélations finales entre les concepts d'identification et plusieurs conséquences comportementales (permettant de s'abstraire des contextes spécifiques dans lesquels les études antérieures ont été réalisées), **Riketta (2005) démontre que l'identification organisationnelle est significativement liée à :**

- **L'implication du salarié dans son poste**
- **La satisfaction au travail**
- **L'engagement au travail**
- **L'intention de départ (relation significative inversée)**
- **La perception de conflits (relation significative inversée)**
- **La performance « in role » du salarié** : relation faible à modérée
- **La performance/comportement « extra role » du salarié** : relation faible à modérée

Dans la même logique, certains chercheurs ont travaillé sur les conséquences positives de **l'adéquation personne-entreprise (APE)**, concept proche de l'identification (que nous avons défini précédemment), qui possède des conséquences organisationnelles positives très proches de celles de l'identification :

Ainsi, Chatman (1989) et Cable et DeRue (2002) ont montré qu'il existe une relation forte entre l'APE et :

- L'identification organisationnelle
- Le soutien organisationnel perçu
- Les comportements organisationnels citoyens
- Le turnover volontaire (relation inversée)
- La satisfaction individuelle
- L'implication organisationnelle

O'Reilly et al (1991) ajoutent à cette liste une plus forte productivité.

B. Impacts positifs sur l'individu :

Des conséquences individuelles pour le membre ont été également mises en évidence dans plusieurs études : Les identités organisationnelles positives permettent de mener à une perception d'auto-amélioration de la personne (Ashforth & Mael, 1989 ; Dutton & al, 1994), ce qui permet **d'augmenter l'estime du membre, et la perception de son statut**. Par extension, des chercheurs démontrent que l'identification organisationnelle mène à une plus grande **satisfaction et motivation** des salariés (Alpander, 1990), et à une **perception plus importante par les managers de la performance de leur salarié identifié** et ainsi un **meilleur accès à la promotion** (Meyer & al, 1989).

C. Impacts potentiellement négatifs sur la performance organisationnelle :

Certains auteurs ont également exploré les « faces sombres » de l'identification organisationnelle (Dukerich, Kramer & McLean Parks, 1998 ; Elsbach, 1999 ; Michel & Jehn, 2003). Comme l'indique Pratt (1998), même si l'identification organisationnelle possède les nombreuses conséquences positives que nous venons d'exposer, elle peut aussi potentiellement être à l'origine de quelques impacts négatifs ; l'entreprise qui mène des politiques destinées à favoriser l'identification de ses membres doit donc tenir compte des risques potentiels d'une « sur identification » de ces derniers afin de piloter au mieux ses actions en vue d'optimiser la performance organisationnelle :

Une plus faible capacité d'écoute et d'adaptation aux conditions externes :

Ainsi, Schneider et al (1995) expliquent que les organisations qui encouragent/favorisent de hauts degrés d'identification peuvent ne pas être capables de s'adapter aux demandes changeantes des parties prenantes et aux crises exogènes. Ils avancent que ces organisations qui possèdent un nombre croissant de membres ayant des valeurs et croyances similaires à celles de l'organisation, et ayant, par conséquent un fort taux d'homogénéité au sein de leur personnel, auront tendance à pouvoir mettre en œuvre des stratégies qui ne seront pas en phase avec les conditions ou attentes environnementales, source de risques pour l'organisation.

Conflits potentiels avec les membres de groupes externes ou concurrents :

Tajfel & d'autres (Hogg & al, 1995 ; Tajfel, 1981, 1982) avancent qu'une augmentation d'identification avec un groupe particulier peut mener à des stéréotypes et à des dégradations à destination des membres de groupes externes, source finale de conflits.

Sur dépendance et sur conformité des membres vis-à-vis de l'organisation :

Ashforth et Mael ajoutent que de hauts niveaux d'identification des membres peuvent parfois mener à une sur dépendance et une sur conformité vis-à-vis des injonctions organisationnelles, pouvant entraîner une diminution de la créativité et de la prise de risque et une possible perte d'un sens indépendant de soi (Ashforth & Mael, 1996 ; Mael & Ashforth, 1992).

Dans la même logique, certains chercheurs ont travaillé sur les conséquences négatives de **l'adéquation personne-entreprise (APE)**, concept proche de l'identification (que nous avons défini précédemment) : Certains auteurs signalent en effet que malgré le nombre très important de conséquences positives favorables à la performance organisationnelle de l'adéquation de valeurs entre les salariés et leur organisation, cette adéquation de valeurs possède également un inconvénient principal : **La résistance au changement des salariés**. Ainsi, Mullins (2002) indique ainsi que les organisations qui possèdent une culture forte et partagée (induite par une forte identification des salariés à leur entreprise ou une forte implication dans la culture et dans les valeurs) ont tendance à se montrer significativement moins flexibles, voire inflexibles. Les salariés de telles organisations ne perçoivent et ne comprennent pas le besoin de changer. Kotter (1996) détermina huit obstacles au changement parmi lesquels : l'échec de l'ancrage d'une nouvelle vision dans l'organisation et l'incapacité à ancrer une nouvelle culture organisationnelle. Ces obstacles au changement peuvent exister dans les organisations possédant une culture organisationnelle forte, conséquence directe d'une forte adéquation personne-entreprise.

D. Impacts potentiellement négatifs sur l'individu :

Risques en cas de dégradation brutale de l'identité organisationnelle :

Ashforth & Mael (1996) ajoutent qu'une forte identification peut endommager l'estime de soi si l'organisation ciblée devient stigmatisée. De plus, un individu « sur identifié » peut avoir tendance à se laisser consumer par le travail et à perdre le sens de son identité individuelle ; il peut aussi se retrouver à être moins capable de voir ou de pointer les fautes de l'organisation (Kreiner & Ashforth, 2004).

Conclusion de la section

Nous avons ainsi pu largement étudier dans cette section l'ensemble des antécédents et des conséquences organisationnelles et individuelles de l'identification du salarié à son entreprise. Il a ainsi été montré que les conséquences de l'identification organisationnelle du salarié sont très majoritairement positives pour la performance organisationnelle, même si certaines conséquences plus négatives ont été mises en évidence (dans des rares cas de sur identification ou d'identification trop forte de l'ensemble des salariés). Cette étude approfondie de ces variables nous servira ainsi de base pour construire notre modèle conceptuel dans le chapitre 3, en rapprochant les antécédents de l'IO de notre variable explicative (la démarche de RSE), et en utilisant les conséquences de l'IO pour constituer une partie des variables à expliquer de notre modèle.

Synthèse section 3 :

Principaux antécédents de l'identification organisationnelle du salarié :

- Attractivité de l'identité organisationnelle perçue par l'individu (3 dimensions : auto-continuité, auto-distinction et auto-prestige)
- Attractivité de l'image externe construite (3 mêmes dimensions)
- Visibilité de l'affiliation à l'organisation
- Alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation
- Satisfaction métier
- Plusieurs antécédents spécifiques des identifications ambivalente, neutre et de la désidentification.
- L'identification ambivalente est significativement corrélée à la désidentification et non corrélée à l'identification (Kreiner & Ashforth, 2004) ce qui pourrait montrer que l'identification ambivalente pourrait être un précurseur de la désidentification du salarié.

Principales conséquences de l'identification organisationnelle du salarié :

De nombreuses études empiriques démontrent d'importantes conséquences positives de l'identification organisationnelle pour l'organisation comme pour l'individu.

- Des salariés qui agissent et décident dans le sens des intérêts de l'organisation (obéissance/conformité, plus faible usure, plus faibles conflits intragroupe, augmentation des comportements congruents avec l'identité de l'organisation, conservation du contrôle sur les membres).
 - Des comportements individuels des salariés source directe de performance organisationnelle (motivation et satisfaction au travail, performance au travail, baisse des conflits, fidélité ou frein à l'intention de départ, implication et engagement plus fort des salariés).
 - Des comportements des salariés source indirecte de performance organisationnelle (tendance à aller au-delà des exigences de son métier, promotion externe de l'organisation, défense de l'organisation, recommandation à des tiers, comportements extra rôle et prosociaux, comportements organisationnels citoyens, climat dans les équipes, collaboration, entente)
 - Des impacts positifs pour l'individu (augmentation de l'estime de soi, satisfaction et motivation, meilleur accès à la promotion car perception plus forte par le manager de la performance du salarié).
 - Des risques potentiels, ou impacts négatifs en cas de sur identification de l'ensemble des salariés (plus faible capacité d'écoute et d'adaptation aux conditions externes, conflits potentiels avec les membres de groupes externes ou concurrents, surdépendance et surconformité des membres par rapport à l'organisation).
- ⇒ Les recherches académiques, très nombreuses dans ce domaine, démontrent que les conséquences de l'identification organisationnelle sont pratiquement toutes très positives pour la performance organisationnelle ; certaines recherches identifient cependant quelques risques potentiels négatifs de l'IO dans les rares cas de suridentification de l'ensemble des salariés à l'organisation, donnant ainsi à l'organisation des clés managériales pour identifier ces risques potentiels afin de pouvoir les anticiper ou les traiter. L'identification organisationnelle des salariés est donc une attitude très recherchée par une large majorité d'entreprises car elle est à la fois source de performance économique immatérielle en terme de performance des salariés dans leur travail, mais également à l'origine de la construction d'un avantage concurrentiel indéniable (immatériel et donc inimitable par les concurrents, durable dans le temps).

Cette section nous a permis de poser les bases de l'établissement de notre modèle conceptuel pour la partie prenante « salarié » sur les effets de la RSE à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle.

SECTION 4 : UNE IDENTIFICATION POSSIBLE DES PARTIES PRENANTES
EXTERNES : APPORTS DES APPROCHES MARKETING DE L'IDENTIFICATION
DU CONSOMMATEUR A LA MARQUE

Introduction de la section

Après avoir très largement défini et étudié l'identification organisationnelle, ses antécédents et ses conséquences, dans son contexte classique d'appartenance formelle de l'individu à l'organisation, nous nous proposons dans cette section de faire la revue des recherches qui ont traité de l'identification organisationnelle d'autres catégories de parties prenantes en lien direct avec l'organisation mais sans lien d'appartenance formelle à cette dernière. Nous étudierons tout d'abord de façon globale les arguments des recherches qui ont avancé qu'un membre externe à l'organisation pouvait également s'identifier à cette dernière, pour ensuite se centrer sur le cas particulier d'une partie prenante primaire de l'organisation et centrale dans la construction de sa performance économique : le client. Nous utiliserons à ce titre les apports des approches marketing de l'identification organisationnelle qui viendront compléter les approches classiques de l'identification en gestion, plus axées sur les théories et concepts du domaine de la gestion des ressources humaines. Cette double approche nous permettra d'analyser plus finement le phénomène d'identification du client à l'organisation dans laquelle il consomme ou achète. Enfin, dans la dernière partie de cette section, nous nous baserons sur l'approche « client » de l'identification organisationnelle, et sur les quelques recherches antérieures qui l'ont traitée de façon théorique comme empirique, afin de faire émerger les principaux antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle des clients. Nous identifierons dans cette partie comment les parties prenantes « clients » et « salariés » peuvent se trouver intimement liées sous le prisme de la notion d'identification organisationnelle, montrant alors que les impacts de l'identification organisationnelle sur la performance économique de l'organisation auprès de chaque catégorie de partie prenante prise séparément peuvent devenir exponentiels lorsque l'on identifie comment l'identification permet de lier les deux catégories de parties prenantes entre elles. Comme pour la section précédente, ces antécédents et conséquences nous serviront de base pour contruire notre modèle conceptuel sur les impacts de la RSE sur les clients de l'organisation à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle.

1) Possibilité d'identification organisationnelle des parties prenantes externes : Arguments généraux

Récemment, plusieurs auteurs s'intéressent au fait que l'identification organisationnelle peut également concerner des individus qui ne sont pas des membres internes de l'organisation (« insiders »). Ainsi, si la théorie de l'identification organisationnelle cherche initialement à décrire les relations d'identification dans le cadre d'une appartenance formelle de la personne à l'organisation (salarié), plusieurs auteurs avancent qu'il peut se produire une relation d'identification en l'absence d'une appartenance formelle de la personne à l'organisation (Pratt 1998 ; Scott & Lane, 2000). Ces recherches suggèrent que les personnes cherchent des sujets d'identification auprès des organisations même s'ils n'en sont pas des membres formels. Ainsi, Scott & Lane (2000) avancent que le concept d'identification organisationnelle peut potentiellement concerner plusieurs catégories de parties prenantes externes à l'organisation, comme les clients, les investisseurs, ou les fournisseurs et prestataires par exemple.

De plus, les organisations contemporaines se caractérisent par le fait qu'il ne subsiste plus de frontière hermétique entre les aspects internes et externes de l'entreprise, dû à l'existence de contacts beaucoup plus fréquents entre les membres internes et externes de l'organisation, et à la tendance actuelle à la multiplication des blogs et réseaux sociaux permettant des échanges dématérialisés de points de vue entre individus, par exemple au sujet d'organisations ; ces individus peuvent alors aussi bien être des salariés, des clients ou utilisateurs, des fournisseurs ou prestataires de l'organisation, ou encore tout autre catégorie de partie prenante en lien direct ou indirect avec cette organisation. De plus, l'organisation contemporaine des organisations induit que les salariés, par exemple, ont des contacts de plus en plus fréquents avec les clients, fournisseurs, représentants locaux, experts (Hatch & Schultz, 1997). Par conséquent, les politiques, actions et choix impulsés par la Direction impactent simultanément l'identité et l'image organisationnelle, c'est-à-dire la perception des acteurs internes comme externes de l'organisation. En effet, les stratégies et actions de la Direction ont un rôle significatif à la fois sur la construction symbolique de l'identité organisationnelle auprès des salariés (Abratt, 1989 ; Dowling, 1993), tout comme sur la construction de l'image organisationnelle auprès des audiences externes (Olins, 1989 ; ou Balmer, 1995 pour les écoles marketing visuelles concernant l'image de l'entreprise). Ensuite, cette identité est portée par le reste des membres de l'organisation auprès des audiences externes, mais les membres sont également influencés par l'image perçue par les audiences externes, du fait de la disparition de cette frontière interne-externe. Ce constat implique donc,

concernant la théorie de l'identification organisationnelle, de faire converger les apports théoriques des sciences de gestion dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du marketing, afin d'identifier les apports concernant les parties prenantes salarié et client.

Concernant les clients, Bhattacharya & Sen (2003) avancent qu'aujourd'hui certaines entreprises représentent et offrent des identités sociales attractives et pleines de sens aux consommateurs qui peuvent ainsi les aider à satisfaire leurs besoins d'auto-définition. De plus, comme les consommateurs en savent plus et développent de plus en plus des relations non plus uniquement avec le produit mais aussi avec les organisations qui le fabriquent, ils peuvent s'identifier avec de telles organisations même en l'absence de relations formelles (Sen & Bhattacharya, 2001). On pourra donc s'attendre à ce que les actions de RSE, porteuses de valeurs, puissent affecter les perceptions des consommateurs de la congruence entre leur valeurs propres et celles portées par l'entreprise dans le cadre de son engagement dans une démarche de RSE (Sen & Bhattacharya, 2001). Ainsi, quand les PP externes perçoivent que des caractéristiques organisationnelles clés sont en congruence avec leur propre identité, elles auront plus tendance à s'identifier à l'organisation (Maignan & Ferrell, 2004). De même, des recherches récentes suggèrent qu'il peut y avoir désidentification lorsque les individus externes à l'organisation perçoivent un conflit entre leurs propres attributs et ceux de l'organisation (Bhattacharya & Elsbach, 2002 ; Elsbach & Bhattacharya, 2001). La désidentification signifie qu'il se produit une séparation entre les identités de la personne et de l'organisation (Bhattacharya & Elsbach, 2002) qui se transforme ensuite en des perceptions négatives de l'organisation. De la même façon, plusieurs auteurs ont démontré que des parties prenantes externes comme des élèves (Mael & Ashforth, 1992), des athlètes d'un collège (Adler & Adler, 1988), des visiteurs abonnés dans les musées d'art (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995), ou encore des étudiants de MBA (Elsbach & Kramer, 1996) pouvaient s'identifier cognitivement aux organisations, preuves empiriques d'une identification possible de membres externes aux organisations.

L'identification organisationnelle comme résultante d'une co-construction de l'identité organisationnelle par les parties prenantes internes et externes :

Pour Scott & Lane (2000), de la même façon que les identités des membres (internes) et des organisations peuvent être intimement liées dans le cadre des modèles classiques de l'identification organisationnelle appliquée aux salariés (Ashforth & Mael, 1989 ; Brown, 1997 ; Dutton & al, 1994 ; Elsbach & Glynn, 1986 ; Elsbach & Kramer, 1996), les images perçues de

l'organisation par les parties prenantes externes peuvent être également liées à l'identité de ces individus (Dutton & Dukerich, 1991 ; Gioia & Thomas, 1996 ; Hatch & Schultz, 1996). Les processus à l'œuvre dans cette perception du lien par les PP externes sont similaires à ceux des PP internes : Processus d'auto catégorisation (Kramer, 1991 ; Turner, 1987), d'identification cognitive (Dutton et al, 1994) et d'auto-affirmation (Brown, 1997 ; Elsbach & Kramer, 1996). Ainsi, Gioia (1998, p45) observe que l'identité organisationnelle « *se développe au fil du temps en interaction avec les parties internes et externes* ». L'idée avancée par Scott & Lane (2000) est donc de sortir de la dualité identité-image, ou vision interne-externe, pour observer l'identité organisationnelle comme la résultante d'un ensemble d'interactions complexes entre les différentes parties prenantes de l'organisation : plus particulièrement la Direction et les managers, le reste des salariés de l'organisation (ou membres internes), et les PP externes confrontent et négocient ensemble leur vision de l'organisation. L'identité organisationnelle est donc imbriquée au sein des différents systèmes d'appartenance et de signification de tous les acteurs qu'elle impacte, directement ou indirectement. L'identité organisationnelle est alors définie comme un ensemble de croyances partagées entre la direction et les PP à propos des caractéristiques centrales, durables et distinctes de l'organisation (Albert & Whetten, 1985), et se construit sur la base des buts, politiques, actions (et absence d'action) menés par l'organisation et perçus par les PP. Quand les croyances à propos des attributs d'une organisation sont largement acceptées dans la sphère publique les auteurs parlent alors de réputation organisationnelle. L'identité organisationnelle se construit donc au fil du temps de façon dynamique, réciproque et itérative (Scott & Lane, 2000), sur la base notamment des actions managériables visant à imprimer sur leurs parties prenantes des images souhaitées de leur organisation. Ainsi, trois stratégies managériales peuvent permettre d'augmenter l'identification des parties prenantes (internes comme externes), représentant ainsi trois antécédents primaires clé de l'identification (et de la perception d'une identité organisationnelle) :

- **La communication organisationnelle**
- **L'amélioration de la visibilité des affiliations des parties prenantes avec l'organisation**
- **L'imbrication des parties prenantes au sein de la communauté organisationnelle**

Ainsi, pour avancer que des parties prenantes externes peuvent également s'identifier à l'organisation, Scott & Lane (2000) partent du postulat qu'elles peuvent s'identifier parce qu'elles participent, directement ou indirectement, à la construction de l'identité organisationnelle.

Après avoir passé en revue les recherches théoriques générales mettant en évidence la possibilité de l'identification des parties prenantes externes à l'organisation, nous nous proposons maintenant de nous recentrer sur le cas particulier d'une catégorie de partie prenante externe capitale dans la performance économique d'une organisation : ses clients. Nous allons, à ce titre, faire appel aux approches marketing de l'identification organisationnelle qui traitent donc de l'identification des clients à l'organisation dans laquelle ils consomment.

2) Apports des conceptions marketing de l'identification du consommateur à la marque :

Les recherches sur la consommation symbolique et, par extension, les travaux consacrés à la relation pouvant se développer entre le consommateur et l'objet (ou la marque) sur la base d'une congruence perçue entre sa personnalité et l'identité perçue de la marque, peuvent apporter un éclairage intéressant à nos travaux sur l'identification du consommateur à l'organisation. Nous allons donc, dans cette section, faire référence au courant « identité » des recherches dans le domaine du marketing relationnel, afin d'identifier les apports de ces travaux marketing pour la construction de notre modèle d'identification du consommateur à l'organisation. Nous nous baserons sur les travaux très exhaustifs d'Annabelle Salerno (2003) pour contruire cette partie en lien avec notre sujet de recherche.

Certaines marques, produits ou services permettent à l'individu de se situer dans son environnement social en permettant l'expression et la construction de son identité sociale, ainsi que la construction de son identité personnelle. La consommation symbolique se réfère au fait que les biens ou services peuvent être consommés non seulement pour leurs bénéfiques fonctionnels, mais aussi en tant que signifiants symboliques de goûts, styles de vie et d'expression de l'individu (Bourdieu, 1979 ; Featherstone, 1991 ; McCracken, 1986, dans Salerno, 2003). La consommation symbolique dépend, entre autres, du niveau de personnalisation du produit ou de la marque (fortement personnalisé: produit expressif de valeur ; faiblement personnalisé : produit expressif utilitaire – Locander & Spivey, 1978, dans Salerno, 2003), qui se rapporte à l'intensité de son image et aux associations symboliques qu'il suscite (Sirgy, 1982, dans Salerno, 2003).

La consommation symbolique des produits a été étudiée en sociologie, en psychologie en psychosociologie et en marketing. Les possessions sont tantôt analysées comme des

« *représentations de soi* » (Rochberg-Halton, 1984), des « *parties de soi* » (James, 1980 ; Prelinger, 1959), ou faisant partie du « *soi étendu* » (Belk, 1988 dans Salerno, 2003). Elles permettent donc de symboliser qui nous sommes, avons été et souhaitons devenir (Schultz, Kleine & Kernan, 1989). Ainsi, la consommation ou la possession de produits ou de marques permet à l'individu de favoriser l'expression de soi et de son individualité, permettant ainsi de remplir une fonction d'identité (Belk, 1988 ; Salomon, 1983 ; Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981, dans Salerno, 2003), et d'étendre également son concept de soi (Belk, 1988 ; Richins & Dawson, 1992 ; Health & Scott, 1998, dans Salerno, 2003).

De plus, Belk (1988) souligne que certaines possessions qui permettent de différencier et de distinguer les individus, peuvent aussi signaler une appartenance à un groupe à travers des symboles de consommation partagée, permettant ainsi de faire directement le lien avec la notion d'identification organisationnelle du consommateur à l'organisation dans laquelle il choisit ses produits ou services.

Comment reconnaître ou caractériser un produit ou une marque symbolique ? Deux champs définissent l'association d'un individu au caractère symbolique d'une marque ou d'un produit (Hattori, 1997, dans Salerno, 2003) : Un processus d'individuation permettant l'expression des aspects du soi, et un processus d'intégration permettant de symboliser l'appartenance à un groupe (Turner & al, 1994); le processus d'intégration s'apparente à celui de catégorisation de soi et d'identification avancé par la théorie de l'identité sociale, tandis que celui d'individuation, au contraire, reflète le désir de l'individu d'être différencié, autonome et perçu comme unique. Ainsi, pour Kapferer & Thoenig (1989, dans Salerno, 2003), « *le choix de certaines marques permet à un acheteur de manifester son désir de se différencier ou, au contraire de s'intégrer* ».

Pour Salerno (2003), certains produits comme ceux de « *masse sur mesure* » permettent de façon simultanée d'exprimer intégration et différenciation. Les consommateurs, dans leur processus de construction d'identité, doivent donc faire face à une double dynamique : D'un côté une expression de leur identité comme appartenance à un groupe social, et de l'autre l'expression d'une distance ou d'une différence par rapport aux membres de ce même groupe ainsi que de ceux des autres groupes sociaux.

La notion **de congruence entre les produits ou marques et l'identité du consommateur** est centrale dans les recherches marketing sur la consommation symbolique (Salerno, 2003). Elle

est un antécédent clé de la possibilité d'une identification du consommateur à la marque. Ensuite, **des perceptions et expériences positives du consommateur avec la marque** et ou **de la personnalité et image positive de la marque** permettent au consommateur de développer un processus d'identification, basé sur le type de relation entre les identités de la marque et du consommateur. Plusieurs types de relation entre ces identités sont possibles (Hattori, 1997, dans Salerno, 2003) :

- Accord entre l'identité du consommateur et celle de la marque : Les consommateurs interprètent de façon active les symboles de la marque et associent leurs propres valeurs et styles de vie à l'identité de la marque. Ils internalisent les significations symboliques de la marque. Ce type de relation favorise « *une relation personnalisée et amicale entre les marques et les clients* ».
- Rôle de développement de l'identité du consommateur grâce à l'identité de la marque : Dans ce cas, la marque apporte au consommateur les valeurs et styles de vie, lui permettant ainsi d'exprimer son identité en utilisant celle de la marque.
- Rôle de développement de l'identité de la marque grâce aux interactions entre marque et consommateurs : Le consommateur est dans un processus de participation active vis-à-vis de la marque permettant ainsi de co-crée son sens.

Ces trois types de processus d'identification du consommateur à la marque (ou à la marque-entreprise) entrent en résonance avec les différentes fonctions de la marque (Hogg & Keeling, 2000 ; del Rio, Vasquez & Iglesias, 2001, dans Salerno, 2003), qui rappellent fortement plusieurs antécédents clé de l'identification du salarié à son organisation :

- **Fonction d'identification personnelle de la marque** : Identification du consommateur à la marque basée sur une congruence perçue entre l'image de soi et l'image de la marque, qui se rapproche de l'antécédent « auto continuité » ou « perception de similarité » de l'identification du salarié à l'organisation.
- **Fonction de statut de la marque** : La notion de statut se rapporte au sentiment de prestige et d'admiration que le consommateur peut ressentir en utilisant la marque (Solomon, 1999), ainsi que de celui de perception de différenciation positive de la marque, qui se rapproche des antécédents clé « prestige organisationnel perçu » ou « auto-prestige » et « auto-distinction » de l'identification du salarié à l'organisation.
- **Fonction d'identification sociale de la marque** : Elle est basée sur la capacité de la marque à se comporter comme un instrument de communication envoyant ainsi des signaux forts au consommateur qui pourra ainsi manifester son désir d'être intégré ou, au contraire, d'être dissocié de groupes de relation actuels ou souhaités. Cette fonction

d'identification sociale se retrouve dans certains travaux sur la personnalisation dans une perspective communautaire (Schouten & McAlexander, 1995 ; Hunt, Bristol & Bashaw, 1999, dans Salerno, 2003), comme ceux traitant des phénomènes d'affiliation à une équipe dans le cadre de supporters sportifs, ou encore les travaux relatant les stratégies d'entreprises visant à construire une forte sensation communautaire autour de leurs marques (ex : Harley-Davidson, Shiesedo, Nintendo, Apple dans Kotler, 1999).

Comme les marques peuvent être utilisées par les consommateurs pour communiquer une identité, certains chercheurs ont supposés que les produits ou marques utilisées par un individu permettent de refléter sa personnalité (Aaker, 1997 ; Sirgy, 1982). Plusieurs types d'études ont travaillé sur ce sujet : Tout d'abord celles qui se centrent sur l'identification de la congruence entre les identités ou personnalités des individus et des marques ou produits qu'ils consomment (Bellenger, Steinberg, et Stanton, 1976 ; Dolich, 1969, dans Salerno, 2003). Ensuite, d'autres études cherchent à explorer la relation entre différents types de personnalité et les perceptions des caractéristiques des marques (Shank & Langmeyer, 1994, dans Salerno, 2003). Enfin, certaines études se focalisent sur les conséquences en considérant que de forts niveaux de congruence de personnalité individu –marque devraient résulter en une plus forte préférence pour la marque (Malhotra, 1988 ; Sirgy, 1982, dans Salerno, 2003). Globalement, ces recherches portent sur la façon dont la personnalité d'une marque permettrait au consommateur d'exprimer sa propre personnalité, son propre soi (Belk, 1988), un soi idéal (Malhotra, 1988) ou des dimensions spécifiques du soi (Kleine, Kleine & Kernan, 1993), en choisissant une marque spécifique.

Ainsi la personnalité de marque permet de servir une fonction symbolique du soi (Keller, 1993), tandis que les attributs du produit servent une fonction utilitaire. La plupart des études sur les **effets de la congruence portent sur ses impacts sur les comportements avant achat** (voir Clairborne & Sirgy, 1990 ; Sirgy, 1982), et peu travaillent sur les comportements après achat. Seuls Sirgy et al (1997) **démontrent empiriquement qu'il existe une corrélation entre la congruence et la satisfaction/insatisfaction du consommateur**. Escalas (1996) montre également empiriquement que quand il existe une forte connexion entre la perception de soi du consommateur et celle de la marque, **la perception d'équité de la marque augmente**. Morgan (2000) construit un modèle dans lequel l'identification du consommateur à la marque **est un facteur explicatif de la force de la marque**. Il distingue trois antécédents possibles de l'identification, ou chemins pouvant y mener :

- **Similarité perçue entre les valeurs de l'individu et celles de la marque**, c'est-à-dire quand la marque est perçue comme partageant les mêmes valeurs que l'individu.
- **Attention et soins aux intérêts individuels du consommateur** : Sensation que la marque porte une attention et un soin aux intérêts individuels du consommateur et qu'elle est capable de les satisfaire.
- **Nostalgie/association passée avec la marque** : Provient de la nostalgie pouvant exister quand la marque est suffisamment ancienne et est associée à des moments de jeunesse de l'individu.

Rôle de la création d'une communauté de consommation, conséquence de l'identification forte des consommateurs à la marque, et aux autres consommateurs de cette marque :

Cette notion de communauté de consommation s'inscrit dans le courant de recherches en marketing relationnel communautaire. Certaines marques sont à l'origine d'identités sociales fortes, de « nouveaux groupes sociaux », de nouvelles communautés de consommation (Boorstin, 1973, dans Salerno, 2003). La communauté de clients qui peut se créer autour d'une marque possède un rôle très important dans la création de sens de cette marque (Muniz, 1997, dans Salerno, 2003) sans être nécessairement d'une intensité aussi forte que pour certaines marques « extrêmes » (Oliver, 1999, dans Salerno, 2003).

Concept de communauté de consommation : Boorstin (1973, dans Salerno, 2003) le définit comme étant caractérisé par des clients d'une entreprise ou d'une marque possédant une sensation de bien-être partagé, ou d'intérêts ou de préoccupations communes du fait de la consommation du même type d'objet ou dans la même entreprise. Ainsi, la consommation de certaines marques ou produits peut engendrer des sensations de communautés de clients, démontrée empiriquement par la recherche cross-nationale de Friedman, Vanden Abeele & De Vos (1993, dans Salerno, 2003) qui met en évidence ce type de sensation physiologique de communauté chez les consommateurs. Kozinets (1999, dans Salerno, 2003) étend cette notion à celle de « *communautés virtuelles de consommation* ».

Dans ce même esprit, certains auteurs ont travaillé sur la notion de sous-culture de consommation : Schouten & McAlexander (1995, dans Salerno, 2003) la définissent comme « *un sous-groupe distinctif de la société qui s'auto-selectionne sur la base d'un engagement partagé pour une classe de produits, une marque ou une activité de consommation particulière* ». Pour

certaines marques « extrêmes » (ex : Body Shop, Patagonia), Shouten & Mc Alexander (1993) parlent « *d'identification extraordinaire à la marque* » se traduisant par « *une fidélité extraordinaire à la marque* ».

Les courants de recherche en 1) marketing relationnel traditionnel et 2) marketing de la marque et de la relation à la marque de produit (ainsi qu'en marketing relationnel communautaire) apportent donc un éclairage très intéressant à nos recherches sur l'identification organisationnelle, dans le cas notamment d'un transfert de cette notion classique concernant les membres internes de l'organisation, à des parties prenantes externes comme les clients. Ils permettent notamment de mettre en évidence les notions d'identification du client à plusieurs niveaux de l'organisation, appelée également relation multi niveaux de l'entreprise avec le consommateur :

- Niveau consommateur – marque (et plus globalement entreprise dans le cas d'une marque-entreprise et communauté de clients de la marque/de l'entreprise)
- Niveau consommateur – service ou produit (personnalisé par exemple)
- Niveau consommateur – vendeur/employé en relation directe avec le client

Nous avons pu voir précédemment qu'à ces différents niveaux peuvent être intégrées les notions d'identification du client, et de connexion de l'identité du client à une marque, produit, ou salarié/vendeur. L'étude de ces différents niveaux nous a permis de mettre en évidence des antécédents et conséquences spécifiques de l'identification du client, qui vont permettre d'enrichir les recherches classiques en gestion des ressources humaines sur la notion d'identification organisationnelle. Grâce à l'identification de ces antécédents et conséquences et de ces niveaux possibles d'identification, nous allons pouvoir également réinvestir ces travaux dans la construction de notre modèle conceptuel concernant la partie prenante « client ».

3) Antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle du consommateur :

Certaines entreprises comme The Body Shop, Patagonia, Harley Davidson sont parvenues à créer des relations à long terme avec leurs consommateurs, qui ne sont pas uniquement fidèles à ces entreprises, mais se comportent également en promoteurs des produits et services de ces dernières. Si ces entreprises sont parvenues à obtenir de tels effets, c'est parce qu'elles ont su construire des relations fortes et durables avec leurs consommateurs, basées sur une identification des clients à la marque ou l'organisation, d'où le concept d'identification client - organisation

(Bhattacharya & Sen, 2003). L'identification client-organisation est alors le substrat psychologique fondamental sur lequel peuvent se construire des relations profondes et durables avec les clients d'une organisation, tant recherchées par les Directions marketing, permettant de transformer ces derniers en « champions » de l'organisation.

Turner (1982, dans Bhattacharya & Sen, 2003) note que les personnes s'identifient socialement avec des groupes, même en l'absence de contacts spécifiques avec leurs membres. En effet, des liens impersonnels peuvent exister et être dérivés d'une identification commune à des groupes symboliques ou à des catégories sociales (Brewer & Gardner, 1996, dans Bhattacharya & Sen, 2003). Parce que l'identité n'est pas déterminée (Schlenker, 1986 ; Turner, 1982, dans Bhattacharya & Sen, 2003) mais qu'elle est plutôt négociée et choisie par les individus (Swann, 1987, dans Bhattacharya & Sen, 2003), il est concevable que les consommateurs qui ne sont pas des membres formels d'une organisation puissent s'y identifier s'ils trouvent son identité attractive et capable d'enrichir leur identité sociale.

Ainsi, Bhattacharya & Sen (2003) proposent une transposition du processus d'identification des salariés sur les clients de l'organisation, et proposent un modèle théorique concernant les conséquences théoriques de l'identification du client à l'organisation. D'un point de vue empirique, Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) ont réalisé une étude sur les antécédents et les conséquences de l'identification organisationnelle dans le cadre d'une entreprise pharmaceutique. Ils ont choisi ce cadre d'étude parce que, selon eux, l'identification consommateur – organisation ne peut pas se produire dans toutes les situations, et aura plus tendance à se manifester dans certaines conditions :

- 1) **Le produit ou service doit être suffisamment important pour le consommateur** afin de rendre l'entreprise saillante pour ce dernier (Bhattacharya & Sen, 2003) et pour en faire ainsi une cible valide d'accomplissement de son identité sociale. **L'antécédent « saillance de l'identité de l'organisation »** est donc ici mis en évidence, comme dans le cas de l'identification des salariés à leur organisation.
- 2) Les consommateurs auront plus tendance à s'identifier quand ils seront « **imbriqués /incorporés dans les plissements de l'organisation** », à travers des **interactions fréquentes avec l'offre** (ex : sollicitations pour recueillir leurs idées et attentes par rapport à l'évolution de l'offre) et **des contacts fréquents avec les membres de l'organisation**

(ex : réunions de consommateurs, présentations, évènements organisés par l'entreprise où sont conviés les consommateurs). En effet, les recherches sur « *l'incorporation* » (« embeddedness ») (ex : Granovetter, 1985 ; Rao, Davis & Ward, 2000) suggèrent que les relations imbriquées des consommateurs avec les entreprises, les font se sentir plus « insiders », « qu'outsiders », leur faisant percevoir ainsi une forme d'appartenance à l'organisation, et augmentant ainsi les chances que l'organisation soit désignée comme une catégorie sociale viable et attirante, pouvant être mobilisée pour une identification organisationnelle. Cet antécédent primaire de l'identification est à rapprocher de la notion de « visibilité de l'affiliation à l'organisation », démontrée comme étant un antécédent significatif de l'IO pour les salariés.

Voici les principaux antécédents et conséquences de l'identification organisationnelles des clients issus de ces études (Bhattacharya & Sen, 2003, Ahearne, Gruen & Bhattacharya, 2005):

A. Antécédents de l'identification organisationnelle des consommateurs :

Les recherches de Bhattacharya & Sen (2003) et de Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) ont identifié plusieurs antécédents clé de l'attitude d'identification organisationnelle des consommateurs :

- **Les caractéristiques perçues de l'organisation** (se rapprochant des notions d'image ou d'identité organisationnelle perçue dans le modèle classique de l'IO pour les salariés) :

Elles représentent la perception globale de l'organisation par le consommateur, et se construit à partir de ses expériences personnelles avec l'organisation, et de ses perceptions concernant sa culture, ses valeurs, son climat. Pour que les caractéristiques perçues de l'organisation puissent mener à une identification du consommateur à l'organisation, elles doivent être perçues par le consommateur comme étant attractives. **L'attractivité de l'image organisationnelle pour les consommateurs** se rapproche de l'antécédent clé « attractivité de l'identité organisationnelle perçue » pour les salariés.

Cette attractivité perçue des caractéristiques organisationnelles dépend du fait que ces dernières puissent répondre, comme pour les salariés, à trois besoins d'auto-définition :

- Auto-continuité : Perception de similarités entre l'image organisationnelle perçue et l'identité du consommateur.

- Auto-distinction : Perception de caractéristiques qui distinguent l'organisation des autres organisations, permettant au consommateur de se sentir différent à travers son affiliation à l'organisation.
- Auto-prestige : Perception de caractéristiques positives de l'organisation, permettant de répondre au besoin « d'auto-réhaussement » du client.

L'attractivité des caractéristiques organisationnelles perçues dépend donc du fait que ces caractéristiques soient en partie **similaires à celles du consommateur** (perception de congruence entre l'image de l'organisation et son identité), et qu'elles soient **distinctes et positives** par rapport aux caractéristiques des autres organisations.

- **Caractéristiques des salariés en contact direct avec les consommateurs :**

Nous étudierons plus précisément cet antécédent dans la partie suivante de cette section (partie 4). Nous pouvons tout de même remarquer que cet antécédent peut se rapprocher de celui « d'image externe construite » mis en évidence dans le modèle classique de l'identification concernant la partie prenante « salarié », en représentant, non pas une image externe construite, mais plutôt une « image interne construite » : Les consommateurs cherchent à évaluer l'identité de l'organisation telle que perçue et vécue par les membres de cette organisation. Ils peuvent alors évaluer cette « image interne » lors de leurs contacts avec les salariés de l'organisation.

- **Image externe construite :**

Les consommateurs sont également influencés, comme les salariés, par la façon dont d'autres consommateurs, ou plus largement, citoyens (« outsiders »), qu'ils considèrent comme étant importants pour eux, perçoivent l'organisation. L'image externe construite (liée au prestige organisationnel perçu : voir Bergami & Bagozzi, 2000 ; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001), se réfère aux croyances d'un consommateur à propos des perceptions de l'entreprise par ses « outsiders ». Comme pour les salariés, quand le consommateur perçoit que **l'image externe construite est attractive** (cf auto-continuité, auto-distinction et auto-prestige), l'identification du consommateur à l'organisation sera renforcée. Le lien entre l'image externe construite et l'identification a été empiriquement démontré dans plusieurs contextes incluant des salariés (Smidts & al, 2001), des élèves (Mael & Ashforth, 1992), ou des supporters sportifs (Fisher & Wakefield, 1998).

B. Conséquences de l'identification organisationnelle des consommateurs :

Issus notamment des recherches de Bhattacharya & Sen (2003) et de Ahearne, Gruen & Bhattacharya, 2005 :

- Comportements « intra rôle » des consommateurs :

Quand les individus sont identifiés à l'organisation, ils auront tendance à manifester un certain nombre d'attitudes et de comportements de soutien à l'organisation. Ainsi, les chercheurs ont montré que l'identification des membres avait par exemple pour conséquences un plus faible turnover (Bergami & Bagozzi, 2000 ; Dutton & al, 1994) et une rivalité plus forte par rapport aux concurrents de l'organisation dans le cas des relations salarié-organisation, ainsi qu'une tendance à montrer des comportements de soutien comme la promotion de l'organisation ou l'implication plus forte au travail. Ces comportements de soutien sont aussi présents dans des contextes de membres externes d'institutions culturelles ou éducatives, avec un lien entre l'identification et un plus fort soutien financier (Bhattacharya & al, 1995 ; Wan-Huggins, Riordan, & Grieffeth, 1998). Dans le contexte des consommateurs, un des comportements clé recherché par les organisations est celui du choix de la marque par ce dernier. Ainsi, plusieurs recherches démontrent que les images organisationnelles ont une influence sur la perception et l'attitude positive du client par rapport à l'organisation et à ses produits et sur ses réponses (Aaker & Keller, 1993 ; Belch & Belch, 1987). Ainsi, une image organisationnelle positive mène à des évaluations positives des produits (Brown & Dacin, 1997) et Ahearne et al (2005) suggèrent que l'identification peut être la variable psychologique sous-jacente clé qui mène à ces conséquences. Ainsi, à partir du moment où un consommateur s'identifie à l'entreprise, acheter les produits de cette entreprise devient un acte d'auto-expression.

- Comportements « extra rôle » des consommateurs :

Les personnes qui s'identifient à l'organisation auront tendance à manifester des comportements ou attitudes visant à bénéficier à l'organisation, à soutenir l'organisation communément regroupés sous la dénomination de « comportements extra rôle », parfois également appelés, pour certains types de comportements, « comportements organisationnels citoyens » (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000 ; Smith, Organ & Near, 1983), ou « comportements prosociaux » (George & Bettenhausen, 1990 ; Puffer, 1987), ou encore « comportements spontanés » (George & Brief, 1992) et « comportements contextuels » (Borman & Motowidlo, 1993). Concernant les consommateurs, de nombreux comportements extra rôle ont été étudiés, comme par exemple les

bouche-à-oreille positifs, les suggestions d'amélioration de produits, ou encore le recrutement d'autres consommateurs (Bettencourt, 1997 ; Gruen & Summers & Acito, 2000). En liant les comportements extra rôle à l'identification, Ahearne & al (2005) s'appuient sur des recherches (ex : Dukerich & al, 2002 ; Dutton & al, 1994 ; Scott & Lane, 2000) qui suggèrent que les efforts allant dans le sens d'une préservation, d'un soutien et d'une amélioration de l'organisation dérivent naturellement de l'identification. Mettre en œuvre de tels comportements extra rôle est un moyen d'exprimer son identification.

De façon empirique, Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) démontrent que :

- **Les caractéristiques organisationnelles perçues par le consommateur (image organisationnelle)** ont une influence significative ($p < 0,01$) sur **l'identification organisationnelle du consommateur** qui possède une influence significative ($p < 0,01$) sur **les comportements « intra rôle » et « extra rôle » des consommateurs**. Elles ont aussi **une influence directe sur les comportements « extra rôle » des consommateurs** (comprenant dans leur étude plusieurs dimensions: bouche à oreille positifs, recommandation à un proche d'accepter une proposition pour travailler dans l'organisation, accepter de participer à des séminaires ou réunions organisés par l'organisation, information des salariés de l'organisation sur les opinions ou nouvelles initiatives des concurrents de l'organisation).
- **Les caractéristiques perçues des vendeurs (salariés en contact direct)** par le consommateur ont également une influence significative ($p < 0,01$) sur **l'identification organisationnelle du consommateur** (qui influence à son tour les comportements « intra rôle » et « extra rôle » du consommateur). Elles ont aussi **une influence directe sur les comportements « extra rôle » des consommateurs**.
- **L'image externe construite** n'a pas d'influence significative sur l'identification organisationnelle du consommateur, par contre **elle influence directement les comportements « extra rôle » des consommateurs** vis-à-vis de l'organisation.
- **L'identification organisationnelle du consommateur** possède une influence significative ($p < 0,01$) sur **les comportements « intra rôle »** (ici représentés par la fréquence d'utilisation du produit) et **« extra rôle » des consommateurs**.

Cette étude d'Ahearne & al (2005) apporte donc une validation empirique au fait que les consommateurs peuvent s'identifier avec des organisations, et que cette identification possède des conséquences positives importantes pour la performance de l'organisation : Les consommateurs

qui s'identifient à l'organisation achètent plus fréquemment ses produits et recommandent plus fortement l'organisation et ses produits. L'étude démontre également, en comparant le pouvoir prédictif sur les comportements (intra et extra rôle) de l'identification organisationnelle par rapport à celui de l'évaluation positive du produit par le consommateur, que les effets de l'identification organisationnelle sur les comportements du consommateur sont supérieurs et plus étendus que ceux de l'évaluation positive du produit par le consommateur.

Cependant, ces mêmes auteurs précisent que si la nature de l'interaction consommateur-entreprise dans le cadre de l'industrie pharmaceutique (contexte de leur étude) est très comparable à celle d'un certain nombre d'autres organisations comme les services financiers ou de vente d'assurance, ce contexte n'est pas nécessairement généralisable à beaucoup d'autres contextes de vente. Les auteurs précisent qu'il est probable que l'identification consommateur-entreprise puisse avoir un impact supérieur lorsque l'offre est intangible, comme dans le cas de services.

Nous nous proposons donc de récapituler dans deux tableaux, les antécédents et les conséquences, théoriques et empiriques, qui ont été mis en évidence par les recherches sur l'identification organisationnelle (et l'identification à la marque) du consommateur.

C. Tableau récapitulatif des antécédents théoriques et empiriques de l'identification organisationnelle du consommateur :

Tableau 7 : Tableau récapitulatif des antécédents de l'identification organisationnelle du consommateur

Auteurs	Antécédents de l'IO du consommateur	Nature de l'antécédent	Rapprochement modèle IO salarié
Scott & Lane (2000)	Visibilité des affiliations des PP à l'organisation	Théorique	Visibilité de l'affiliation du salarié à l'organisation
Bhattacharya & Sen (2003) ; Ahearne & al (2005)	Saillance de l'identité de l'organisation pour le consommateur ; Importance du produit ou service pour le consommateur (saillance de l'identité)	Théorique	Saillance de l'identité organisationnelle

Scott & Lane (2000) ; Bhattacharya & Sen (2003) ; Ahearne & al (2005)	Imbrication des PP externes (dont les consommateurs) au sein des plissements de l'organisation	Théorique	-
Scott & Lane (2000)	Communication organisationnelle externe	Théorique	Communication organisationnelle interne et externe
Hattori (1997) ; Morgan (2000)	Congruence entre la perception de la marque et l'identité du consommateur ; similarité perçue entre les valeurs de l'individu et celles de la marque	Théorique et empirique	Similarité entre identité organisationnelle perçue et entre identité du salarié (auto continuité)
Bhattacharya & Sen (2003) ; Ahearne & al (2005)	Attractivité de l'image/identité perçue de l'organisation : - Similarité entre les identités - Distinctibilité de l'identité - Prestige de l'identité	Théorique et empirique	Attractivité de identité perçue de l'organisation : - Similarité entre les identités - Distinctibilité de l'identité - Prestige de l'identité
Morgan (2000)	Attention et soins aux intérêts individuels du consommateur	Théorique	-
Morgan (2000)	Nostalgie/association passée avec la marque	Théorique	Durée d'affiliation de la personne à l'organisation
Bhattacharya & Sen (2003)	Connaissance de l'identité par le consommateur (conscience)	Théorique	-
Bhattacharya & Sen (2003)	Cohérence perçue de l'identité	Théorique	-
Bhattacharya & Sen (2003)	Confiance perçue dans l'identité	Théorique	-
Ahearne & al (2005)	Caractéristiques des salariés en contact direct avec les consommateurs ; perception positive par le client du salarié en contact direct (dont « orientation client » du salarié)	Théorique et empirique	-
Ahearne & al (2005)	Image externe construite (perception de l'organisation par des « outsiders » pertinents)	Empirique	Image externe construite

D. Tableau récapitulatif des conséquences théoriques et empiriques de l'identification organisationnelle du consommateur :

Tableau 8 : Tableau récapitulatif des conséquences de l'identification organisationnelle du consommateur

Auteurs	Conséquences de l'IO du consommateur	Nature de la conséquence	Rapprochement modèle IO salarié
Clairborne & Sirgy (1990) ; Sirgy (1982) ; Sirgy & al (1997)	Satisfaction (/insatisfaction) du consommateur (effet de la perception d'une congruence avec la marque)	Théorique et empirique	Satisfaction au travail du salarié
Escalos (1996)	Perception d'équité de la marque (effet de la congruence)	Théorique et empirique	-
Boorstin (1973) ; Friedman, Vanden Abeele & De Vos (1993) Mc Alexander (1993)	Création de communautés de consommation (ou de sous culture de consommation) => Fidélité extraordinaire à la marque	Théorique et empirique	-
Bhattacharya & Sen (2003)	Fidélité du consommateur	Théorique	Fidélité du salarié ; diminution du turnover volontaire
Bhattacharya & Sen (2003) ; Ahearne & al (2005)	Promotion de l'organisation ; comportements « extra rôle » (BAO positifs, promotion organisation, participation à des événements organisés par l'organisation, informations sur les pratiques et opinions des concurrents)	Théorique et empirique	Comportements organisationnels citoyens ; comportements prosociaux ; comportements « extra rôle » des salariés
Bhattacharya & Sen (2003)	Recrutement de consommateurs	Théorique	-
Bhattacharya & Sen (2003)	Résistance à des informations négatives sur l'organisation	Théorique	-
Ahearne & al (2005)	Comportements « intra rôle » (achats répétés)	Empirique	-

Après avoir identifié l'ensemble des antécédents et des conséquences de l'identification du client à l'organisation, et précisé à l'aide des approches marketing le processus par lequel un client peut s'identifier à l'organisation dans laquelle il consomme, nous allons maintenant rapprocher les deux parties prenantes primaires clé étudiées depuis le début de ce chapitre : les salariés et les clients, en vue de faire converger les approches marketing et ressources humaines de la théorie de l'identification organisationnelle. Comme les clients sont en lien avec certains salariés de l'organisation dans le cadre de la relation d'achat (notamment dans des entreprises de service), comment peut-on penser ce lien à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle que nous avons développée précédemment de façon séparée pour chaque catégorie de partie prenante ? C'est ce que nous nous proposons de développer dans la partie suivante.

4) Faire converger les approches RH et marketing de l'identification organisationnelle : Le cas des salariés en contact directs avec les clients :

« Le succès des organisations de service dépend de façon cruciale des interactions entre les clients et les employés qui sont en contact direct avec eux » (Wieseke et al 2007, p265). Nous nous proposons dans cette partie d'étudier les recherches qui s'inscrivent dans le cadre de cette interaction entre certains salariés de l'organisation, ceux qui sont en contact direct avec les clients, et les clients finaux de l'organisation, matérialisant ainsi la frontière entre les aspects gestion des salariés (RH) et gestion des clients (marketing) de l'organisation. C'est en effet cette frontière que nous nous proposons d'étudier ici :

- Quels sont les impacts, en termes de performance économique pour l'organisation, de la relation entre les salariés et les clients de l'organisation ?
- Quel est le rôle de l'identification organisationnelle des salariés sur leur comportement vis-à-vis des clients ?
- Quel est le rôle du salarié en contact direct sur l'identification organisationnelle du client ?
- Peut-il y avoir un effet de transfert d'identification organisationnelle entre le salarié en contact direct et le client ?

Cette étude de la notion d'identification organisationnelle positionnée à la frontière interne-externe de l'organisation peut nous permettre de faire converger les conceptions RH et marketing de l'identification organisationnelle, étudiées précédemment de façons séparées. Elle nous

permettra également de pouvoir établir un lien, dans le chapitre suivant, entre les modèles conceptuels des parties prenantes salarié et client, concernant les effets de la RSE médiés par l'identification organisationnelle. De plus, le contexte empirique de notre recherche dans une entreprise de service dans laquelle les liens entre les clients et les salariés de l'organisation sont nécessairement plus fréquents et importants que dans une entreprise proposant uniquement des biens, nous amène à penser qu'étudier précisément cette frontière est très important pour évaluer l'ensemble des paramètres de l'identification organisationnelle des parties prenantes primaires clé que sont les salariés et les clients.

A. L'impact de « l'orientation client » des salariés sur la satisfaction des clients, et sur leur perception de la qualité de service :

De nombreuses recherches ont été menées concernant le rôle de la variable « **orientation client** » de salariés en contact direct avec les clients sur l'augmentation de la **satisfaction des clients** (Homburg & Stock, 2005 ; Kelley 1992 dans Wieseke et al, 2007). En particulier, la valeur de l'orientation client des salariés en contact direct avec eux est de plus en plus reconnue par les managers et Directions des organisations de service.

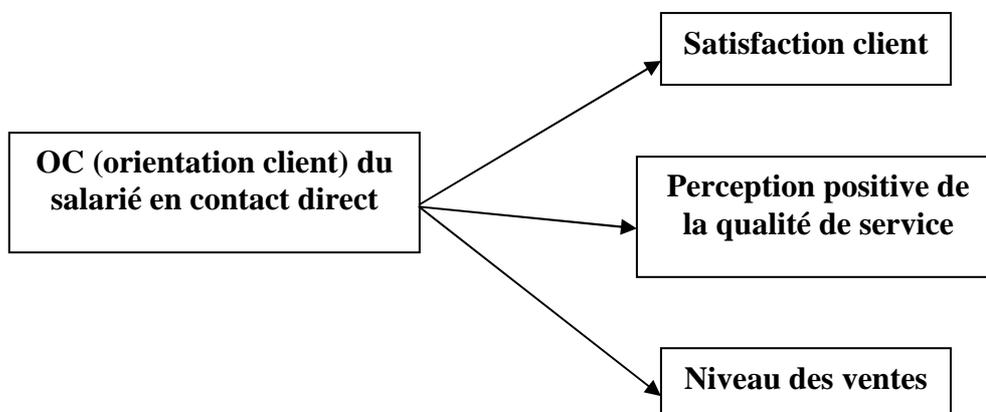
L'orientation client est définie comme un trait de personnalité stable de l'individu ou « une prédisposition à répondre aux besoins du consommateur dans le cadre de son métier » (Brown & al, 2002, p111 dans Wieseke et al, 2007)

De la même façon, un courant de recherche dans le domaine du marketing concernant le concept de personnalisation, montre que **l'orientation client du salarié** dans le sens d'une **capacité à s'adapter aux demandes particulières des clients**, impacte de façon significative la **satisfaction finale du client**. En effet, les salariés qui sont en contact direct avec les clients sont les personnes de l'organisation qui connaissent le mieux le client final, ses aspirations, ses facteurs d'insatisfaction potentiels. L'entreprise doit donc mettre en place des processus permettant de les impliquer au maximum dans la relation avec le client, en leur laissant notamment une marge de manœuvre pour qu'ils puissent avoir la possibilité d'adapter les services aux spécificités du client (Bateson, 1995 dans Wieseke et al, 2007). Plusieurs classifications montrent que le degré de liberté, la marge de manœuvre, la latitude du salarié en contact direct avec le client est liée à la fourniture d'un service plus « orienté client » ; ce service plus « orienté client » est alors lié à une

plus grande satisfaction du client (Saxe & Weitz, 1982 dans Wieseke et al, 2007), et à **une plus forte perception de qualité de service** (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988 dans Wieseke et al, 2007). Empiriquement, Bitner (1990 dans Wieseke et al, 2007) et Bitner, Booms & Tetreault (1990 dans Wieseke et al, 2007) montrent que la capacité de l'employé à s'adapter aux besoins spécifiques du client et à ses demandes est significativement liée à **une évaluation plus favorable par ce dernier de la rencontre avec le salarié**. De même, dans une recherche qualitative, Bitner Booms & Mohr (1994 dans Wieseke et al, 2007) montrent que « *selon les employés, environ la moitié des clients particulièrement satisfaits le sont parce que le personnel est capable d'ajuster le système pour tenir compte des besoins et requêtes spéciales* ». Dans ces situations, le succès est attribué à l'intention et à la capacité de l'employé à s'ajuster. Ainsi, les comportements « extra rôle » des salariés (allant au-delà de leur rôle) augmentent **les perceptions de qualité de service** par les clients et **leur satisfaction** (Bettencourt & Brown, 1993 dans Wieseke et al, 2007).

Toujours dans ce courant de recherche sur « l'orientation client », Sharma (1999 dans Wieseke et al, 2007) propose une recherche sur l'influence de l'affection des salariés, en contact direct avec les clients et en situation de vente, pour leurs clients (l'affect positif correspond au sentiment positif reflétant une affection versus affect négatif). Ses résultats démontrent que les vendeurs possèdent des niveaux de persuasion significativement plus élevés quand les clients perçoivent : 1) que les vendeurs apprécient d'interagir, 2) qu'ils sont plus intéressés par la détermination du besoin réel du client que par la vente de leur produit, 3) qu'ils sont sincères quand ils s'intéressent au besoin du client, 4) qu'ils « aiment leurs clients ». Ici, « **l'orientation client** » du salarié possède donc un impact direct **sur le niveau des ventes**.

Figure 4 : Impact de l'orientation client du salarié sur les comportements des clients



B. L'impact de l'identification organisationnelle sur « l'orientation client » des salariés en contact direct (avec les clients) :

Les antécédents de « l'orientation client » du salarié en contact direct avec le client ont été largement étudiés. Les recherches antérieures ayant traité de ces antécédents peuvent être divisées en deux grandes catégories : celles traitant des antécédents liés aux caractéristiques de la personne ; et celles traitant des antécédents liés aux caractéristiques de la situation.

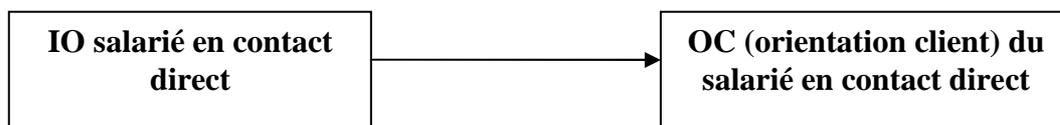
Le premier courant d'antécédents de « l'orientation client » liés aux caractéristiques des personnes étudie l'influence des traits de personnalité des salariés. Par exemple les traits « agréable », « stabilité émotionnelle », « besoin d'activité » (Brown & al, 2002 dans Wieseke et al, 2007) ou « conscientieux » et « extraversion » (Liao & Chuang, 2004 dans Wieseke et al, 2007), sont liés à l'orientation client du salarié. Cependant, en terme de management du changement, ces antécédents sont peu pertinents parce qu'ils ne peuvent pas évoluer suite à des politiques ou processus mis en œuvre par l'organisation pour renforcer « l'orientation client » de ses salariés. Ils ne peuvent être utiles que dans les processus de recrutement des salariés.

Le second courant d'antécédents de « l'orientation client » est lié aux caractéristiques de la situation : ainsi, par exemple, des corrélations significatives ont été démontrées entre la satisfaction au travail du salarié et son « orientation client » (Hartline & Ferrell, 1996 ; Pettijohn & al, 2002 ; Stock & Hoyer, 2002 dans Wieseke et al, 2007), ainsi qu'avec l'implication organisationnelle (Hartline & al, 2000 ; Pettijohn & al, 2002 ; Stock & Hoyer, 2002 dans Wieseke et al, 2007). Cependant, Wieseke et al (2007) ajoutent que ces deux attitudes au travail (satisfaction et implication) prédisent de nombreux comportements favorables à la performance de l'organisation autres que celui de « l'orientation client » (Meyer & al, 2002) ce qui fait se poser la question de la nature du lien théorique entre « l'orientation client » et ces deux attitudes.

Pour Wieseke et al (2007) un lien théorique peut exister en considérant la notion d'identification organisationnelle qui permettrait de lier explicitement le comportement individuel à des normes et valeurs organisationnelles comme « l'orientation client ». L'existence de ce lien théorique entre les variables d'identification organisationnelle et « d'orientation client », dépend du fait que la valeur « orientation client » est incorporée dans l'identité de l'organisation en tant que caractéristique distincte, centrale et endurente (Albert & Whetten, 1985). Ils étudient donc, théoriquement puis empiriquement le lien entre l'identification organisationnelle du salarié et son

« orientation client ». L'identification organisationnelle recouvre la propension avec laquelle « les individus s'engagent dans un processus d'auto stéréotype par lequel leurs comportements seront orientés vers, et structurés par, les caractéristiques, normes et valeurs définissant le contenu de ce groupe ou organisation, résultant en une internalisation de cette identité organisationnelle spécifique » (Haslam & al, 2003, p360 dans Wieseke et al, 2007). Ainsi, en se basant sur le fait que les salariés qui sont identifiés à leur organisation vont agir dans le sens de l'identité organisationnelle, Wieseke & al (2007) proposent que les salariés vont agir dans le sens d'une « orientation client », s'ils sont identifiés à l'organisation et si l'identité de l'organisation est en partie caractérisée par la valeur « d'orientation client ». Partant du postulat que « l'orientation client » est une valeur incluse dans l'identité de la plupart des organisations modernes de service, ils étudient empiriquement ce lien direct IO-OC dans le cadre d'agences de voyage. **Leurs résultats démontrent que l'identification organisationnelle (IO) est un puissant prédicteur de « l'orientation client » (OC) du salarié, qui possède une influence significativement plus forte et étendue que les attitudes au travail (satisfaction au travail, implication organisationnelle) sur « l'orientation client ».** L'identification organisationnelle influence fortement « l'orientation client » parce qu'elle amène les salariés à internaliser les normes organisationnelles (comprenant « l'orientation client) et les mobilise en tant que moteur intrinsèque d'action (ex : Ellemers et al, 2004 dans Wieseke et al, 2007), et parce qu'elle est généralement associée à des comportements dirigés vers des buts collectifs plutôt qu'individuels (ex : Dutton & al, 1994 ; Ellemers & al, 1997 ; Van Dick, 2004 dans Wieseke et al, 2007).

Figure 5: Impact d'identification organisationnelle du salarié son orientation client



C. L'impact de la perception positive du salarié avec lequel il est en contact direct sur l'identification organisationnelle du client :

La connexion personnelle client-vendeur, un antécédent possible de la connexion identitaire entre le consommateur et la marque :

La plupart des travaux sur la relation client – vendeur en marketing relationnel sont développés dans des contextes industriels, mais des travaux récents traitent également cette relation dans des contextes d'entreprises de service.

Une connexion de nature identitaire client –vendeur ou client – employé de service a été ainsi étudiée. Gremler & Gwinner (2000) évoquent la notion de **connexion personnelle** pour définir la perception par le client d'un lien identitaire entre lui-même et l'employé de service ou le vendeur de l'organisation. Une perception de similarité peut aussi contribuer à cette connexion identitaire entre le client et le salarié de l'organisation (Gremler & Gwinner (2000). En terme **de conséquences**, Price et Arnould (1999) démontrent que dans un contexte de connexion identitaire ou de perception de similarité entre le client et l'employé, ces derniers peuvent **développer une certaine amitié** associée à **des intention de fidélité et des bouches à oreille positifs**. De même, dans le domaine bancaire, cette connexion personnelle a été démontrée comme exerçant une influence **sur la satisfaction du client** (Gremler & Gwinner, 2000). De plus, la perception **de cette amitié, définie en termes de bénéfices sociaux**, est corrélée de façon significative **à la fidélité** (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998 ; Butner, Sparks & O'Callaghan, 2001). La proximité entre le client et le salarié est également liée **à des achats répétés** (Barnes, 1997). A contrario, Price & Arnould (1999) identifient un certain nombre de personnes (environ 20% dans leur étude) qui ne souhaitent pas avoir de relation personnelle avec les employés (salon de coiffure).

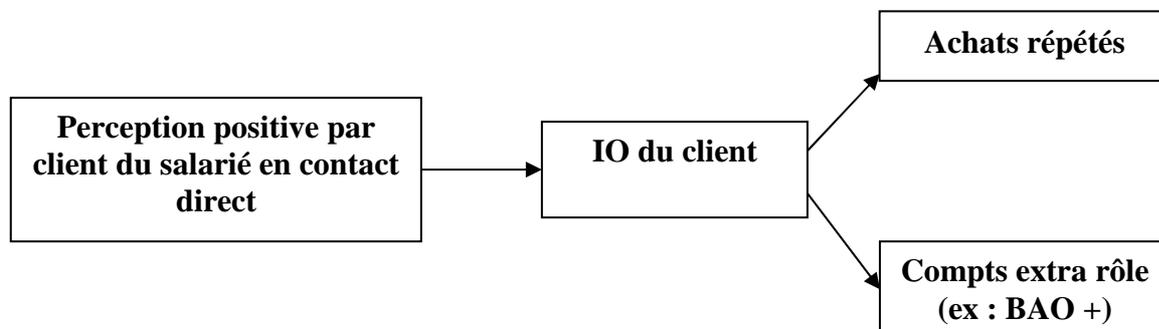
Le salarié en contact direct : Vitrine et porteur de l'identité de l'organisation et source d'interaction avec le client permettant une mémorisation de cette identité :

La personne en contact direct avec le client a pour objectif de coordonner ou de faire le lien entre une organisation (et ses constituants clés) et son environnement externe (Bartel, 2001). Ces salariés en contact direct avec les clients donnent une information au client sur la qualité et le caractère de leur organisation à travers de nombreux vecteurs : personnalité, tenue vestimentaire, empathie, connaissance, fiabilité, réactivité etc... De la même manière, n'importe quel salarié de l'entreprise avec lequel le client possède des contacts réguliers peut avoir un impact sur l'intensité et le sens de l'identification du client à l'organisation. **En d'autres termes, les interactions avec un salarié à la frontière de l'organisation (ou en contact direct avec les clients) perçu positivement par un client rendra plus probable le fait que le client puisse considérer l'organisation comme une cible d'identification attirante et accomplissante** (Bhattacharya & Sen, 2003 ; Scott & Lane, 2000). **Le processus** sous-jacent permettant d'expliquer l'importance de

la perception de cette interaction salarié-client dans le processus d'identification du client **est celui de la réminiscence ou du souvenir** : en effet, nous l'avons étudié précédemment, la saillance de l'identité d'une organisation est un antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle et dépend de la capacité de la personne à garder en mémoire l'identité organisationnelle qu'il perçoit comme étant attractive. L'individu aura en effet tendance à se souvenir d'informations qu'il juge comme étant positives et auto pertinentes, et qui seront suffisamment répétées pour être mémorisées :

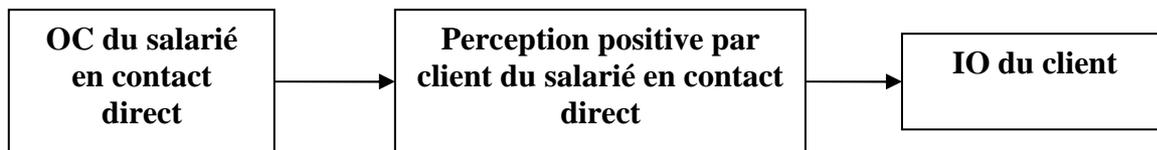
Ainsi, les interactions des clients avec les salariés avec lesquels ils sont en contact direct permettront, si elles sont perçues comme étant positives, de matérialiser une perception positive de l'identité de l'organisation, activant ainsi le processus de mémorisation, rendant ainsi saillante l'identité perçue de l'organisation ; cette perception positive de l'identité de l'organisation ainsi mémorisée est un antécédent primaire clé du processus d'identification organisationnelle (Hogg & Terry, 2000 ; Pratt, 2000 ; Scott & Lane, 2000), rendant ainsi possible une identification du client à l'organisation. De façon empirique, Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) mettent en évidence l'impact significatif (relation significative, $p < 0,01$) **de la perception positive des vendeurs par les clients sur l'identification organisationnelle des clients**, elle-même source de **comportements positifs intra et extra rôle**, comme **l'utilisation répétée du produit (intra rôle) et comportements extra rôle (BAO positifs, participation à des séminaires ou événements organisés par l'entreprise, information sur les concurrents ect...)**, dans le contexte d'une entreprise pharmaceutique.

Figure 6: Impact de la perception positive du salarié par le client sur son identification organisationnelle



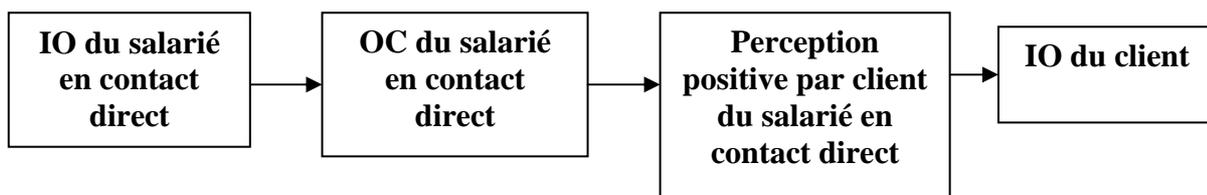
Comme nous avons vu précédemment que « l'orientation client » du salarié influençait la perception par le client de la qualité de service, nous pouvons en déduire que cette même variable influencera la perception positive du salarié par le client.

Figure 7: Impact de l'orientation client du salarié sur l'identification organisationnelle du client



Enfin, comme nous l'avons vu précédemment, l'identification organisationnelle (quand elle est présente dans une organisation de service dont l'identité est en partie caractérisée par la valeurs « d'orientation client ») est un puissant prédicteur de « l'orientation client » du salarié en contact direct. **L'ensemble de ces recherches théoriques et empiriques nous permet donc d'établir la chaîne de relation suivante, permettant de démontrer qu'il existe un lien fort entre l'identification des salariés à l'organisation et l'identification des clients à la même organisation, matérialisant ainsi la frontière entre les deux parties prenantes « salariés » et « clients » d'une même organisation ;** ainsi, nous pouvons donc également conclure que la désidentification d'un salarié (particulièrement ceux étant en contact direct avec les clients) à son organisation peut non seulement avoir des conséquences directes sur la performance de celui-ci au travail, mais possède également des conséquences sur la possible désidentification des clients à l'organisation, ajoutant un second effet négatif sur la performance organisationnelle.

Figure 8: Impact de l'identification organisationnelle du salarié sur l'identification organisationnelle du client



D. Le transfert d'adéquation personne-entreprise entre le salarié en contact direct (avec le client) et le client

Plusieurs auteurs (Yaniv et Farkas, 2005 ; Maignan et Ferrell, 2001) appellent à la recherche d'un lien entre les deux PP « client » et « salarié » et avancent qu'il serait intéressant de mettre en lumière les interactions qui se produisent entre ces deux catégories d'acteurs, et ainsi d'étudier les conséquences comportementales de ces interactions.

Dans cette perspective, Yaniv & Farkas (2005) proposent une conceptualisation de la notion de ponts d'identification entre les salariés et les consommateurs en s'appuyant sur le concept d'adéquation personne-entreprise (APE), un concept que nous avons déjà évoqué précédemment en tant que concept proche de celui d'identification organisationnelle.

Plusieurs recherches en marketing ont montré que les employés prenaient note de la communication externe de leur organisation, et examinaient comment ces informations étaient en concordance avec leur propre expérience de l'organisation (avec les informations et constats qu'ils font en interne) (ex : Cheney, 1991 ; George and Berry, 1981 ; Gilly & Wolfinbarger, 1998). Ainsi, Yaniv & Farkas (2005) partent du constat qu'un des problèmes majeurs auquel peuvent avoir à faire face les entreprises sur leur marché est le fossé qui peut se creuser entre les valeurs portées par l'entreprise telles que perçues par les consommateurs (et portées par la communication externe) et celles vécues par les salariés et portées par le management de l'entreprise. Ces valeurs peuvent s'avérer en effet différentes entre celles qui sont prônées en externe et celles qui sont vécues en interne (Yaniv & Farkas, 2005); une telle différence est alors ressentie comme un mensonge par les salariés et peut alors provoquer chez eux une identification ambivalente voire une désidentification, se traduisant par une baisse de leur motivation à soutenir l'entreprise et ses produits. Les consommateurs en contact avec ces salariés peu confiants et faiblement engagés pour leur marque, ont une image plus négative de l'entreprise ce qui concourt à la dégradation de la marque et, par amplification, de l'image de l'entreprise auprès de l'ensemble des consommateurs.

Cette étude montre donc que la recherche d'une adéquation personne-entreprise (APE), basée sur une identification du salarié aux valeurs de son entreprise, peut jouer un rôle significatif pour refermer ce fossé. La théorie de l'identification organisationnelle associée à la notion d'adéquation personne – entreprise, permet de démontrer qu'une forte APE sera source d'une augmentation de l'identification des salariés avec les valeurs et objectifs de l'entreprise. Ainsi, en

réussissant à créer une convergence forte entre les valeurs portées par la marque et celles réellement véhiculées dans l'entreprise, les salariés n'auront pas la sensation qu'on leur ment et que l'on ment au consommateur et seront fiers de porter les valeurs de l'entreprise à laquelle ils se sont identifiés ; ils seront alors plus enclins à transférer « en l'état » les valeurs de la marque aux consommateurs ; la perception de la marque par les consommateurs s'en trouvera alors renforcée, et sera emprunte de vérité et de sincérité.

Le concept d'APE reflète la congruence qui peut exister entre les valeurs personnelles des salariés et celles de l'organisation, observée du point de vue du salarié. Chatman (1989), O'Reilly & al (1991), Cable & Judge (1996), Chan (1996), Kristof (1996), Cable & Derue (2002) et Siverthorne (2004), déterminent tous que meilleure est l'APE des salariés, plus forte est leur satisfaction et leur implication dans l'organisation. Chatman (1989) et Cable & Derue (2002) ajoutent que les salariés qui partagent les valeurs de l'organisation ont plus tendance à présenter des comportements « extra rôle ». Harris & De Chernatony (2001) et Key (2002) déterminent également que les valeurs portées par la marque et celles de l'entreprise doivent être congruentes pour augmenter la performance de la marque. Comme le signale Herman (2001), les marques fortes sont celles qui sont vécues par l'organisation, et partagées par ses salariés. Beaucoup d'autres auteurs ont aussi insisté sur le rôle majeur des employés dans le processus de renforcement de la marque (Hatch and Schultz, 1997 ; de Chernatony, 1999 ; Bickerton, 2000 ; Gotsi and Wilson, 2001 ; Aaker, 2002 ; Van Gelder, 2002 ; Urde, 2003, dans Yaniv & Farkas, 2005).

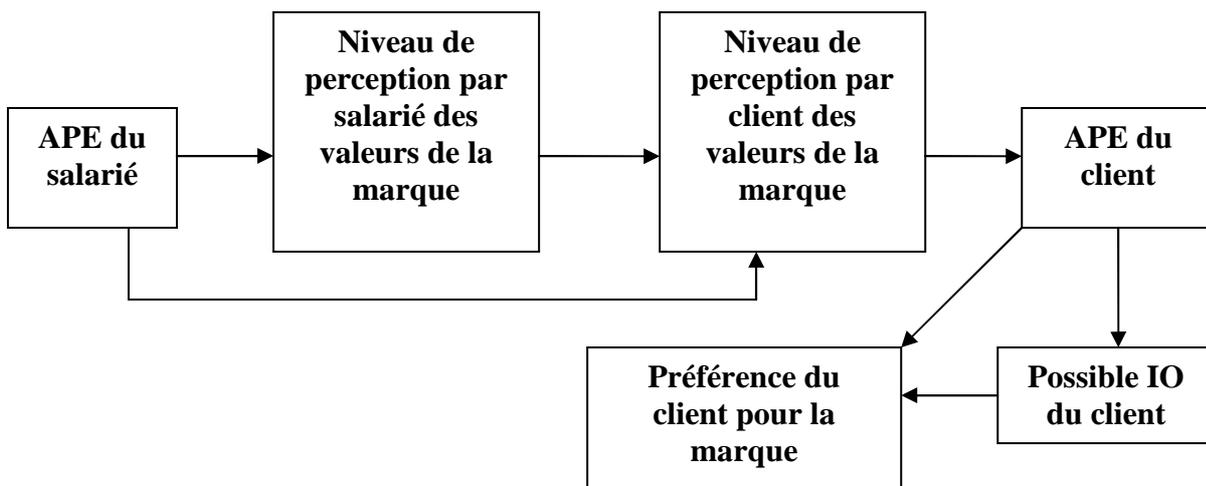
Eyring (2002) et Cable et DeRue (2002) montrent également que cette APE permet de véhiculer un état d'esprit, d'être « ambassadeur » des valeurs de l'entreprise auprès, notamment, des clients ; les salariés croient en la marque et sont prêts à être « ambassadeurs de la marque » (Yaniv & Farkas, 2005). De fait, le résultat de ce processus est une congruence plus forte entre la perception de la marque par les salariés et par les consommateurs.

Les auteurs démontrent ensuite empiriquement que l'adéquation personne – entreprise du salarié est en effet significativement liée ($p < 0,01$) à son niveau de perception des valeurs de la marque, lui-même significativement lié ($p < 0,01$) au niveau de perception des valeurs de la marque par le client. L'adéquation personne – entreprise du salarié est également directement liée (relation significative $p < 0,01$) au niveau de perception des valeurs de la marque par le client. Cet effet sur la perception des valeurs de la marque par le client permettra ensuite de renforcer la tendance avec

laquelle le client pourra lui-même se percevoir en adéquation avec l'entreprise, s'il perçoit une congruence entre ses propres valeurs et celles qu'il perçoit de la marque.

Enfin, en termes de conséquences de cette perception d'une adéquation entre les valeurs du client et celles de la marque, le courant des recherches en marketing étudié précédemment, montre que cette congruence renforce la tendance du consommateur à s'identifier à la marque (ou marque-entreprise). De plus, Jamal & Goode (2001 dans Yaniv & Farkas, 2005) examinent l'impact de la congruence entre l'image propre d'une personne et celle de la marque qu'elle choisit, et sa satisfaction. Les individus s'expriment en marquant une préférence pour les marques dont la personnalité est perçue comme étant en adéquation avec leur propre personnalité. Hussey & Ducombe (1999 dans Yaniv & Farkas, 2005) ont ainsi conclu que lorsque l'adéquation entre l'image de la marque et la représentation de soi augmentait, la préférence des clients pour la marque augmentait également.

Figure 9: Transfert d'adéquation personne-organisation entre salarié et client



Conclusion de la section

Nous avons donc pu voir dans cette section que la théorie de l'identification organisationnelle, concernant à l'origine la relation entre les salariés et leur organisation, pouvait également s'étendre à d'autres parties prenantes externes en relation fréquente avec l'organisation (clients, fournisseurs, prestataires, investisseurs). Nous avons ainsi largement étudié le cas de la partie prenante client en s'appuyant sur les conceptions marketing, et non plus ressources humaines, de la théorie de l'identification organisationnelle, et fait émerger les antécédents et les conséquences de l'identification du client à l'organisation. Nous avons enfin étudié le cas de l'interaction salarié-client plaçant ainsi l'identification organisationnelle des individus à la frontière interne-externe de l'organisation, et permettant de faire se répondre les approches ressources humaines et marketing de l'identification organisationnelle.

Cette conceptualisation du lien entre ces deux catégories de parties prenantes nous a permis de mettre en exergue les recherches qui montrent qu'il peut se produire un phénomène de transfert d'identification entre les salariés en contact direct avec les clients, et les clients.

Synthèse de la section 4 :

- Les individus cherchent des sujets d'identification auprès des organisations même s'ils n'en sont pas des membres formels => Le concept d'IO peut donc concerner plusieurs catégories de PP externes comme les clients, les investisseurs, les fournisseurs.
- Aujourd'hui, chute des frontières entre interne et externe car contacts de plus en plus fréquents entre les membres internes et externes (blogs, réseaux sociaux, organisations modernes): 1) disparition des frontières interne-externe, 2) certaines entreprises offrent des identités sociales attractives et pleines de sens aux consommateurs pouvant les aider à satisfaire leurs besoins d'auto définition et les consommateurs sont plus informés/organisation ; 3) Plusieurs études empiriques montrent que des PP externes (ex : élèves, athlètes, visiteurs abonnés, étudiants) peuvent s'identifier à leur organisation.
- Les processus à l'œuvre dans la perception du lien individu-entreprise par les PP externes sont similaires à ceux des PP internes.
- Sortir de la dualité identité/image ou vision interne/externe pour observer l'identité organisationnelle comme la résultante d'un ensemble d'interactions complexes entre les différentes PP de l'organisation.
- 3 antécédents primaires clé de l'IO : La communication organisationnelle, l'amélioration de la visibilité des affiliations des PP avec l'organisation, l'imbrication des PP au sein de la communauté organisationnelle.
- Les approches marketing (courant « identité » des recherches dans le domaine du marketing relationnel) sur la consommation symbolique des produits permettent de comprendre comment un lien peut se former entre le consommateur et l'organisation dans laquelle il achète ses produits => Les possessions sont alors des « représentations de soi » ou des « parties de soi » et permettent de symboliser qui nous sommes, avons été et souhaitons devenir => La notion de congruence entre les produits ou marques et l'identité du consommateur est centrale dans les recherches marketing sur la consommation symbolique.
- La personnalité de la marque permet de servir une fonction symbolique du soi, tandis que les attributs du produit servent une fonction utilitaire. La perception d'une congruence individu-entreprise a été montrée empiriquement comme étant corrélée à la satisfaction du client, à la perception d'équité de la marque et à la force de la marque.
- Le courant du marketing communautaire amène la notion de communauté de clients autour d'une marque ou d'une organisation amenant également à comprendre l'IO d'un client à une organisation sur des marques à l'origine d'identités sociales fortes.
- Les courants de recherche en marketing relationnel (consommation symbolique et marketing relationnel communautaire) ainsi que les recherches marketing sur la marque apportent un éclairage très intéressant sur l'identification du client à l'organisation.
- Quelques études ont travaillé sur les antécédents et les conséquences théoriques et empiriques de l'identification du client à l'organisation.

Principaux antécédents de l'IO du client : Visibilité de l'affiliation des PP à l'organisation, saillance de l'identité, importance du produit ou service pour le consommateur, imbrication des PP externes au sein des plissements de l'organisation, communication organisationnelle externe, congruence identité marque et identité consommateur, attractivité de l'image/identité organisationnelle perçue, cohérence et confiance dans l'identité, caractéristiques des salariés en contact direct, IEC.

Principales conséquences de l'IO du client : Satisfaction, perception d'équité de la marque, création de communautés de consommation, fidélité à la marque/du consommateur, promotion de l'organisation, comportements extra-rôle (BAO positifs, promotion de l'organisation, participation à des événements organisés par l'organisation, information sur les pratiques et opinions des concurrents), recrutement de consommateurs, de salariés potentiels, résistance à des informations négatives, demandes plus forte des consommateurs, comportements intra rôle (achats répétés).

- La matérialisation du lien entre les PP salarié et client, étudié précédemment séparément, a été également développée dans cette section. Le lien entre les approches RH et marketing de l'IO peut donc être analysé. Le cas particulier des salariés en contact direct avec les clients a été choisi pour analyser ce lien à la frontière interne-externe entre les PP « salariés » et « clients », particulièrement crucial dans une entreprise de service comme notre terrain de recherche dans lequel les constact salarié-client sont plus fréquents et importants pour la réalisation du service.
- L'orientation client des salariés => satisfaction client et perception qualité du service
- L'IO est un puissant prédicteur de l'orientation client du salarié (dans une organisation de service pour qui l'orientation client est une valeur clé de l'identité) beaucoup plus puissante que les impacts de la satisfaction ou de l'implication du salarié sur l'OC.
- Perception positive par le client du salarié avec lequel il est en contact => IO client => achats répétés et sur comportements extra rôle.
- IO salarié => OC salarié => perception positive par le client du salarié => IO client => comportements positifs du client. Par conséquent, si désidentification du salarié => risque fort de désidentification du client => double impact sur la performance économique (performance du salarié au travail et performance commerciale).

La perception par les salariés d'une dichotomie entre un discours sur les valeurs et leur mise en application en interne, a également été démontré théoriquement et empiriquement comme ayant un impact négatif fort sur l'identification organisationnelle du salarié (et donc risque également/client).

CONCLUSION GENERALE DU CHAPITRE

Pour conclure ce chapitre, nous pourrions rappeler que la première section nous a permis de présenter de façon détaillée la théorie pivot de notre recherche ainsi que ses origines dans le domaine de la psychosociologie (théorie de l'identification sociale). La théorie classique de l'identification organisationnelle a été présentée ainsi que les plus récents travaux sur une théorie étendue de l'identification organisationnelle présentant quatre états distincts de relation entre le salarié et son organisation : l'identification, l'identification ambivalente ou schizo-identification, la désidentification et l'identification neutre. C'est cette conception étendue de la théorie de l'identification organisationnelle que nous avons retenue pour cette recherche du fait de la complexité de l'identité de l'organisation que nous étudions, amenant à penser qu'elle pourrait présenter une identité duale au sens d'Albert & Whetten (1985). Ensuite, nous avons présenté un panorama d'une large majorité des définitions du concept central ou pivot de notre recherche : celui d'identification organisationnelle (et de désidentification, identification ambivalente et identification neutre) afin d'en faire émerger les différentes dimensions, d'observer les dimensions structurelles présentes dans toutes, ou presque, les conceptions en vue de délimiter les frontières de ce concept. Nous avons ensuite précisé ces frontières et le choix des dimensions retenues dans notre recherche en analysant les zones de chevauchement et de divergence entre l'identification organisationnelle et des concepts très proches et souvent confondus, comme celui d'implication, d'adéquation personne-organisation, ou encore d'internalisation des valeurs. Cette analyse fine des définitions, des dimensions constitutives et des frontières du concept nous a permis de justifier la conception de l'identification organisationnelle que nous avons choisi de retenir dans cette recherche. Ensuite, une fois le concept défini, nous nous sommes attachés à présenter les principaux antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle du salarié afin d'affiner notre connaissance de ce concept, de justifier l'intérêt économique qu'il représente pour une organisation (afin de le repositionner dans notre perspective fonctionnaliste du business case de la RSE) et de poser les bases de la construction de notre modèle de recherche (développé dans le chapitre 3). Enfin, dans la section 4, nous sommes sortis du contexte classique des relations organisation-salarié propre à la théorie de l'identification organisationnelle pour développer l'ensemble des recherches qui ont étendu cette théorie à d'autres catégories de parties prenantes externes à l'organisation. En effet plusieurs recherches avancent que les parties prenantes externes en relation fréquente avec les organisations (clients, fournisseurs, prestataires, investisseurs) peuvent elles aussi s'identifier avec des identités organisationnelles attractives et pleines de sens, du fait notamment de la forte porosité des frontières des organisations actuelles dûes à la

multiplication de l'utilisation des blogs et réseaux sociaux, à des rôles multiples et étendus des différentes catégories de parties prenantes les amenant à être plus fréquemment en contact (salarié et client, investisseur et client, fournisseur et client...), ou endossant simultanément plusieurs rôle (ex : un client ici est un salarié ailleurs etc...). Ainsi, sous certaines conditions de saillance de l'identité et de visibilité de l'affiliation, des parties prenantes externes à l'organisation, des membres externes, peuvent trouver dans les organisations des sujets d'identification quand ils perçoivent une congruence entre leur auto-perception et la perception qu'ils ont de l'identité de l'organisation. Nous avons ainsi traité de façon approfondie le cas de la partie prenante « client » en mobilisant notamment les approches marketing de l'identification organisationnelle et en mettant en exergue l'ensemble des antécédents et des conséquences comportementales et attitudinales de son identification à l'organisation. L'identification est, comme pour les salariés, démontrée par les recherches comme étant un puissant levier de performance économique pour une organisation. Enfin, nous avons étudié le cas du lien entre les parties prenantes « client » et « salarié » à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle, en s'appuyant notamment sur une vision complémentaire des approches ressources humaines et marketing de l'identification organisationnelle. Nous avons ainsi pu conceptualiser le lien entre ces deux parties prenantes en observant le cas spécifique des salariés en contact direct avec les clients, et identifier le rôle clé pouvant être joué par l'identification : l'identification organisationnelle du salarié peut agir sur l'identification organisationnelle du client, rendant possible un effet de transfert d'identification entre les deux parties prenantes (et donc un potentiel effet de transfert de désidentification, portant un double risque pour la performance organisationnelle : performance du salarié au travail et performance commerciale). Les leviers de performance économique pour l'organisation issue de l'identification des parties prenantes, initialement traités de façon séparée (d'un côté pour les salariés et de l'autre pour les clients), se trouvent donc renforcés par la mise en évidence d'un transfert entre les deux catégories de parties prenantes. Ainsi, une organisation qui agit pour favoriser ou renforcer l'identification organisationnelle de ses salariés peut non seulement en tirer des bénéfices économiques par rapport aux comportements de soutien des salariés à l'organisation (développés largement dans la section 3) et des clients à l'organisation (développés dans la section 4), mais peut également permettre d'obtenir d'autres facteurs de performance économique à travers le phénomène de transfert d'identification salarié-client qui renforce l'identification de ces derniers. Une identité sociale attractive, pleine de sens, pourra ainsi agir à la fois en interne sur les salariés, et simultanément en externe sur les clients, et sur la frontière salarié-client, à condition de tenir compte des antécédents clés à gérer (et des processus organisationnels à mettre en œuvre pour les gérer) pour permettre de stimuler et d'entretenir ce phénomène d'identification (ex :

communication externe forte sur l'identité, saillance de l'identité, visibilité de l'affiliation à l'organisation et imbrication des clients dans les plissements de l'organisation). De même, l'organisation devra toujours veiller à mettre en œuvre des processus internes permettant d'éviter de creuser ou de réduire le fossé qui pourrait se créer entre les valeurs portées par l'entreprise en externe et leur mise en application concrète vécue en interne par les salariés, sans quoi ce cercle vertueux de l'identification organisationnelle peut en venir à se briser : à court terme les salariés se désidentifieront à l'organisation à cause du « mensonge » perçu entre le discours et les actes, mais les clients pourront rester identifiés à l'identité ou l'image qu'ils perçoivent de l'organisation qui ne se limite pas à leur seule perception du contact avec le salarié, et qui n'aura pas encore d'impact immédiat sur le transfert salarié-client. A moyen terme, comme le processus de transfert d'identification ou de lien entre les parties prenantes client et salarié se trouvera rompu du fait de la désidentification des salariés, les clients vont percevoir eux aussi un décalage entre le discours institutionnel véhiculé par les communications grand public, induit par le ressenti qu'ils auront auprès des salariés de l'organisation qu'ils ne sentiront plus fiers de porter les valeurs et discours de l'organisation, voire même critiques par rapport à ces discours. Ils pourront ainsi eux-aussi se désidentifier à l'organisation en présentant notamment un risque élevé de réaction forte de désapprobation pouvant se manifester par un départ de l'organisation, et par des critiques de cette dernière autour d'eux (bouche-à-oreille négatifs) risquant ainsi de faire perdre d'autres clients à l'organisation et de décourager de nouveaux clients potentiels (voir les conséquences radicales de la désidentification vues précédemment section 1 et 3).

La gestion de l'identification organisationnelle est donc un levier potentiellement très puissant pour générer une performance économique simultanée sur plusieurs axes de performance, mais elle doit pour cela être correctement pilotée, tant en termes de communication que d'actes allant dans le sens de la preuve, au risque de devenir à moyen terme contre productive pour l'entreprise qui l'a préalablement utilisée. Le rôle de la Direction et de la ligne hiérarchique qui décline les valeurs dans la mise en œuvre des processus internes est donc particulièrement crucial pour assurer cette cohérence entre les discours et les actes : dans une organisation très hiérarchisée les discours proviennent de la Direction et sont ensuite relayés, mis en œuvre et contrôlés par la ligne hiérarchique ; ainsi un salarié percevra d'un côté les discours institutionnels internes et externes de son organisation, et de l'autre jugera de la transformation de ce discours en actes dans son quotidien de travail (dans son équipe, par rapport à son responsable) ou dans les décisions de gestion plus générales communiquées en interne par la Direction ou par les partenaires sociaux.

Replacée dans le contexte fonctionnaliste plus général de notre recherche, nous avons ainsi pu démontrer dans ce chapitre que la théorie de l'identification organisationnelle, à travers le concept d'IO, permettait de participer activement à la performance économique de l'organisation, et s'intégrait donc à ce titre dans ce cadre intégrateur. Le chapitre suivant se propose de s'appuyer sur ce cadre théorique et sur le premier chapitre positionnant notre variable explicative et notre recherche, pour matérialiser les liens entre la démarche de RSE mise en œuvre par une entreprise et l'identification organisationnelle de ses parties prenantes – salariés et clients -, ainsi que les conséquences attitudinales et comportementales de cette identification. Il étudiera également les liens directs entre la démarche de RSE et les attitudes et comportements des parties prenantes en se basant notamment sur les recherches théoriques et empiriques antérieures ayant traité de ce sujet.

CHAPITRE 3 : Construction des modèles conceptuels pour les parties prenantes « salarié » et « client »

Plan du chapitre 3 : Construction des modèles conceptuels

Introduction générale du chapitre

Section 1 : Impacts de la démarche de RSE sur l'identification organisationnelle des salariés et des clients

- 1) Rappel et définition des antécédents primaires de l'identification organisationnelle
 - A. IO et attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP)
 - B. IO et attractivité de l'image externe construite (IEC)
 - C. IO et saillance de l'identité
- 2) Définition de la variable explicative retenue : Démarche globale de RSE perçue
 - A. Considérer les dimensions pertinentes de la RSE pour le salarié ou pour le client
 - B. Considérer l'importance de la conscience par le client ou le salarié de la démarche de RSE
 - C. Intégrer ces deux dimensions dans le choix de la variable explicative : « démarche de RSE perçue »
- 3) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les antécédents primaires de l'identification organisationnelle
 - A. RSE et attractivité de l'IOP
 - B. RSE et attractivité de l'IEC
 - C. RSE et saillance de l'identité
- 4) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle
 - A. RSE et IO des salariés et des clients
 - B. RSE et identification ambivalente des salariés et des clients, voire désidentification
 - C. RSE et identification neutre des salariés et des clients
- 5) Formulation des hypothèses de recherche

Synthèse section 2

Section 2 : Construction de la partie spécifique du modèle conceptuel pour la partie prenante « salariés »

- 1) Conséquences attitudeinales et comportementales de l'IO des salariés
 - A. Identification et implication organisationnelle
 - B. Identification et satisfaction au travail des salariés
 - C. Identification et fidélité des salariés à l'organisation
- 2) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements des salariés
 - A. RSE et attitudes ou évaluation positive de l'organisation par les salariés
 - B. RSE et satisfaction au travail des salariés
 - C. RSE et implication organisationnelle
 - D. RSE et attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels
- 3) Formulation des hypothèses de recherche
- 4) Conceptualisation du lien entre les parties prenantes « clients » et « salariés »

Synthèse section 3

Section 3: Construction de la partie spécifique du modèle conceptuel pour la partie prenante « client »

- 1) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « intra rôle » des clients
 - A. RSE et fidélité des clients à l'organisation
 - B. RSE et évaluation et attitude positive du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services
 - C. RSE et intention d'achat des produits de l'entreprise (ou motif de choix de la marque)
 - D. RSE et satisfaction du client
 - E. RSE et « premium price »
 - F. RSE et demandes plus fortes des clients
- 2) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « extra rôle » des clients
 - A. Impacts de l'identification organisationnelle sur les comportements « extra rôle » des clients
 - B. Les processus mis en œuvre pour provoquer ces comportements « extra rôle » des clients
- 3) Formulation des hypothèses de recherche

Synthèse section 4

Conclusion générale du chapitre

INTRODUCTION GENERALE DU CHAPITRE

De nombreuses recherches ont étudié le lien direct entre performance sociétale et performance financière, mais leurs résultats sont controversés. En effet, tandis que certaines études montrent une relation négative entre ces concepts (ex : Vance, 1975, dans Gond, 2006), d'autres mettent en évidence une relation positive (ex : Abbott et Monsen, 1979 ; Bragdon et Marlin, 1972 ; Graves et Waddock, 1994 ; Spencer et Taylor, 1987, dans Gond, 2006) et d'autres ne montrent enfin aucune relation significative (ex : Aupperle et al, 1985 ; Davidson et Worrell, 1990 ; McGuire et al, 1988, dans Gond, 2006). En tout dernier lieu, la recherche d'une relation entre RSE et performance financière, ne pourra pas être simple, directe et inconditionnelle, car toutes les entreprises ne pratiquent pas la RSE de la même façon, avec la même sincérité et le même engagement (Luo & Bhattacharya, 2006).

Selon Schuler & Cording (2006), il manque un modèle comportemental des parties prenantes (notées PP) qui expliquerait comment la performance sociétale de l'entreprise (notée PSE) ou la RSE mènent à la performance financière (notée PF) : *« Nous suggérons qu'un des aspects clé de cette dynamique est mené par la façon dont les valeurs morales d'une PP interagissent avec l'information sur la PSE d'une entreprise. Nous devons considérer comment l'information à propos de la PSE d'une entreprise peut influencer les décisions d'une PP de s'engager dans des comportements de soutien ou, au contraire, de détérioration, qui affecte au final la performance financière de l'entreprise »*. L'analyse de la relation entre la PSE et la PF passe par une recherche de la séquence d'évènements qui se produisent entre la mise en place par une entreprise d'actions de RSE et la réponse propre à une catégorie de PP (Schuler & Cording, 2006). En effet, une des raisons possibles de cette controverse autour de la significativité de la relation entre PSE et PF peut résider dans la différence entre les catégories de PP qui ne réagissent pas toutes de la même façon à une initiative sociétale (Fromman, 1997 ; Schuler & Cording, 2006), car elles possèdent des attentes, expériences et évaluations de la PSE différentes (Woods & Jones, 1995). Ainsi, il paraît pertinent de rechercher les impacts spécifiques des initiatives de RSE pour chaque catégorie de PP, en regardant tout particulièrement la façon dont ces initiatives affectent leurs attitudes et comportements propres envers l'entreprise.

Après avoir justifié le choix de notre approche théorique de la RSE et de la définition retenue, et développé le business case de la RSE dans le chapitre 1, puis étudié dans le chapitre 2 de façon approfondie la théorie de l'identification organisationnelle qui nous sert de théorie pivot

pour évaluer les effets de la RSE sur chaque catégorie de partie prenante, nous allons nous attacher, dans ce troisième chapitre, à développer les modèles conceptuels pour chaque catégorie de partie prenante sur la base des éléments de ces deux premiers chapitres. Par quels mécanismes la démarche globale de RSE peut-elle agir sur les attitudes et les comportements des différentes catégories de parties prenantes ? Comment l'identification organisationnelle de chaque catégorie de partie prenante peut-elle médier la relation entre la démarche de RSE et les attitudes et comportements de chaque catégorie de partie prenante ? La théorie de l'identification organisationnelle peut-elle permettre d'expliquer par quel chemin la démarche de RSE peut mener à des comportements des parties prenantes favorables à la performance économique de l'organisation ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce chapitre en vue de construire les modèles conceptuels, et de poser les hypothèses de recherche sur la base desquelles reposera notre approche empirique.

Le premier chapitre nous a permis d'avoir une vision approfondie de notre variable explicative, la RSE, et de positionner notre recherche par rapport au large champ académique de travaux sur la RSE. A l'issue de ce premier chapitre, nous avons notamment justifié notre choix de l'approche théorique retenue de la RSE (PSE) pour cette recherche ; nous avons également présenté un panorama des recherches antérieures menées sur notre champ de recherche : les impacts attitudeux et comportementaux de la RSE, qui ont été récapitulés dans un tableau. Ces deux éléments vont nous servir de point d'ancrage pour construire nos modèles conceptuels de recherche.

Le second chapitre s'attachait à décrire de façon approfondie la théorie sur laquelle nous nous basons pour construire nos modèles conceptuels, et évaluer les impacts de la RSE : la théorie de l'identification organisationnelle. Nous avons notamment pu, sur la base d'une revue des définitions antérieures du concept d'IO et d'une analyse approfondie des frontières entre la notion d'identification organisationnelle et les concepts annexes proches (implication, adéquation personne entreprise, internalisation des valeurs), délimiter et justifier la conception finale retenue du concept d'identification organisationnelle pour cette recherche. Nous avons également présenté, pour les salariés et pour les clients, un état théorique et empirique des recherches existantes sur les principaux antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle, concept central de notre recherche. Ces différents éléments serviront également de points d'ancrage pour la construction de nos modèles conceptuels.

Dans ce 3^e chapitre, nous considèrerons tout d'abord, sur la base des éléments des chapitres 1 et 2, le lien possible entre la démarche globale de RSE menée par une entreprise et l'identification organisationnelle des salariés et des clients à cette même entreprise. Comme nous avons démontré précédemment que l'identification organisationnelle pouvait aussi bien concerner les salariés que les clients (et que les antécédents clé de l'IO étaient communs aux salariés et aux clients), nous avons donc choisi de traiter simultanément ces deux catégories de PP dans cette première section, permettant de développer une partie commune aux deux modèles de recherche (lien RSE et IO). En revanche, comme nous l'avons démontré dans le chapitre 2, les conséquences de l'identification organisationnelle et de la mise en place d'une démarche de RSE sont propres à chaque catégorie de partie prenante, nous traiterons alors séparément cette seconde partie des modèles conceptuels, respectivement dans les sections 3 (salarié) et 4 (client).

SECTION 1 : IMPACT DE LA DEMARCHE DE RSE SUR L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIES ET DES CLIENTS

Introduction de la section

Dans cette section, nous allons considérer le lien possible entre la démarche globale de RSE menée par une entreprise et l'identification organisationnelle des salariés et des clients à cette même entreprise. La démarche de RSE peut-elle renforcer l'identification organisationnelle des salariés, et celle des clients ? Si oui, par quels mécanismes ? En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, si l'identification organisationnelle des salariés peut être aisée du fait de l'appartenance formelle de ces derniers à l'organisation et du contact régulier avec cette dernière, d'autres parties prenantes comme les clients peuvent également venir à s'identifier avec l'entreprise auprès de laquelle ils achètent leurs produits ou services (Bhattacharya & Sen, 2003 ; Scott & Lane, 2000).

Cette possible identification organisationnelle de ces deux catégories de parties prenantes, clients et salariés, justifie le fait que nous ayons choisi de les traiter simultanément dans cette première section. En revanche, les conséquences de l'identification organisationnelle et de la mise en place d'une démarche de RSE étant propres à chaque catégorie de parties prenantes, nous traiterons alors séparément cette seconde partie des modèles conceptuels, respectivement dans les sections 3 (salarié) et 4 (client).

Dans cette section, nous commencerons par rappeler et définir précisément les principaux antécédents de l'identification organisationnelle des salariés et des clients que nous avons choisi de retenir dans cette recherche. Nous préciserons ensuite la variable explicative retenue pour cette recherche : la démarche globale de RSE perçue. Dans un troisième temps nous évoquerons l'impact possible de la démarche de RSE perçue sur les antécédents primaires de l'identification organisationnelle, pour finir, dans un dernier temps, par présenter l'impact possible de la variable explicative sur l'identification organisationnelle des salariés puis des clients. Les deux ensembles d'hypothèses de recherche clôtureront cette seconde section.

1) Définition des antécédents primaires de l'identification organisationnelle :

Nous nous proposons de rappeler et de définir dans cette partie les principaux antécédents de l'identification organisationnelle, qui ont été vus dans le second chapitre mais n'ont pas été définis.

A. Identification organisationnelle et attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP) :

Nous avons pu voir, dans le chapitre 2, que l'attractivité de l'IOP était un antécédent primaire de l'identification organisationnelle du salarié comme du client. Dutton, Dukerich & Harquail (1994) définissent l'identité organisationnelle perçue (IOP) comme étant l'identité perçue par l'individu (à la différence de l'identité collective qui représente l'ensemble des croyances partagées par les membres de l'organisation), c'est-à-dire ce qu'il perçoit comme étant les attributs centraux, distincts et durables/endurants de l'organisation dont il est membre. Cette IOP influence directement les liens cognitifs créés entre le salarié et son organisation et conditionne donc directement la possibilité d'une identification, ou non, à cette dernière.

Attractivité de l'IOP : Plus l'IOP sera perçue par l'individu comme étant attractive plus il aura tendance à s'identifier fortement à l'organisation. L'attractivité de l'IOP est donc un antécédent primaire direct de l'identification organisationnelle. Nous allons donc chercher à définir cette variable en identifiant ses dimensions constitutives.

Dutton & al (1994) identifient trois dimensions à l'attractivité de l'IOP : Auto-continuité, auto-distinction et auto-prestige.

- **Auto-continuité (ou perception de caractéristiques partagées)**: Elle consiste, pour l'individu, à percevoir une ressemblance, une congruence, entre sa propre identité (auto perception, sens de qui il est, par exemple ses valeurs personnelles) et l'IOP, qui permet de renforcer une perception de continuité entre lui-même et l'organisation. Elle permet ainsi à l'individu de maintenir sa perception d'intégrité (Steele, 1988). Cette perception de continuité influencera la tendance de l'individu à s'identifier en rendant l'IOP plus attractive. Ainsi, son identité (auto perception) est en adéquation avec ce qu'il juge comme étant central, distinct et enduring dans l'identité qu'il perçoit de son organisation. De plus, cette ressemblance, cette continuité perçue, permettra de renforcer l'attractivité de l'IOP parce qu'elle permet à l'individu de retenir, de se souvenir, d'intégrer dans sa mémoire cette information ; Markus et Wurf (1987) parlent d'information « *pertinente pour l'individu* », facilitant la mémorisation de celle-ci. Cette dimension de l'auto-continuité entre donc dans la constitution du concept d'attractivité de l'IOP ; cependant, comme nous l'avons identifié précédemment dans le choix de notre définition de l'identification organisationnelle, nous pouvons remarquer que cette dimension d'auto-continuité ou de perception de caractéristiques partagées entre également directement dans la constitution du concept même d'identification organisationnelle (c'est une des deux dimensions constitutives de la définition de l'IO proposée par Dutton & al (1994), définition que nous avons retenue pour cette présente recherche). Face au constat que cette dimension d'auto-continuité entre à la fois dans la constitution de notre variable centrale de recherche - l'identification organisationnelle - et de l'un de ses principaux antécédents primaires - l'attractivité de l'IOP - également retenue dans nos modèles théoriques de recherche, nous devons doré et déjà nous positionner sur le choix du concept auquel nous la rattachons, et ce afin d'éviter tout risque de confusion théorique et empirique entre ces deux concepts lorsque ces derniers seront réinvestis dans la partie empirique de ce travail de recherche (chapitre 5). Nous avons donc fait le choix d'affecter cette dimension d'auto continuité au concept d'IO puisqu'il entre directement dans la définition de l'identification organisationnelle que nous avons retenue pour cette recherche, (pour l'ensemble des raisons présentées dans la section précédente).

- **Auto-distinction** : Ashforth et Mael (1989, p24) ont avancé que « *la distinctibilité des valeurs du groupe (ici de l'organisation) et de ses pratiques par rapport à celles de groupes comparables augmente la tendance des membres à s'identifier avec l'organisation* ». Cette distinctibilité perçue de l'organisation (par rapport à d'autres organisations) permet ainsi d'améliorer l'auto-perception de distinctibilité du membre. De façon empirique, Mael et Ashfoth (1992) ont montré que les

élèves d'un collège religieux qui percevaient leur établissement comme étant distinct des autres sur les plans des valeurs, des attitudes et des pratiques, avaient de hauts niveaux d'identification organisationnelle. Ces trois niveaux : valeurs, attitudes et pratiques de distinctibilité sont donc à considérer.

- **Auto-prestige/réhaussement** : Les individus cherchent à maintenir une auto perception, c'est-à-dire une perception d'eux-mêmes, positive (Turner, 1978 ; Brockner, 1988). Ainsi, si l'IOP est perçue comme étant positive (ex : juste, moralement vertueuse), cela leur permettra de se percevoir en retour positivement et renforcera donc l'attractivité perçue de l'IOP et par conséquent leur tendance à s'identifier à l'organisation.

Dans la même logique mais formulé différemment, deux antécédents primaires théoriques et empiriques sont mis en exergue par un certain nombre de chercheurs ; en effet, les individus auront plus tendance à s'identifier avec un groupe s'ils perçoivent son identité comme étant distincte de celle d'autres groupes comparables (distinctibilité perçue du groupe); de même, elle doit être perçue de façon positive permettant ainsi de refléter positivement sa propre identité (prestige perçu du groupe):

- **Distinctibilité perçue du groupe** (Brown & Williams, 1984 ; Schlenker, 1980 ; Empirique : Mael & Ashforth, 1992 ; Schneider, Hall, Nygren, 1971 ; Hall & Schneider, 1972)
- **Prestige perçu du groupe** (Brown & Williams, 1984 ; Schlenker, 1980 ; Empirique : Bhattacharya et al, 1995 ; Mael & Ashforth, 1992 ; Schneider, Hall, Nygren, 1971 ; Hall & Schneider, 1972 ; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001 ; Dukerich, Golden & Shortell, 2002)

L'identité perçue de l'entreprise par le consommateur provient de divers sources d'information (médias, groupes de pression, actionnaires, forums de discussion, employés de l'entreprise, offres de produit, initiatives de RSE, communication de l'entreprise - publicité, relations publiques etc...). L'identité perçue d'une entreprise est donc le premier antécédent de l'évaluation par le consommateur de l'attractivité de l'entreprise. Comme pour la partie prenante « salarié », Bhattacharya & Sen (2003) identifient dans leur modèle théorique sur l'identification du consommateur à l'entreprise l'importance de l'antécédent « attractivité de l'identité organisationnelle perçue ». L'évaluation par le consommateur de l'attractivité de l'identité se fait à partir de ses perceptions de cette identité, ainsi Bhattacharya & Sen (2003) suggèrent que les consommateurs auront tendance à être attirés par l'identité d'une entreprise si cette dernière les aide à satisfaire au moins un de leurs trois besoins basiques d'auto-définition : auto-continuité,

auto-distinction ou auto-amélioration/prestige. Les trois dimensions de la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue » sont donc présentes dans le modèle d'identification du client à l'organisation proposé par Bhattacharya & Sen (2003).

Nous avons donc choisi de retenir cette variable centrale mise en exergue par de nombreuses recherches antérieures : « attractivité de l'IOP » composée des deux dimensions distinctibilité et prestige, c'est-à-dire caractérisée par la perception, par le salarié ou par le client, d'une identité positivement distincte de celles d'organisations comparables (l'auto-continuité, ou perception de caractéristiques partagées, étant intégrée dans les dimensions constitutives de l'identification organisationnelle), en tant qu'antécédent primaire de l'identification organisationnelle dans nos modèle de recherche. Nous étudierons de façon plus détaillée par la suite la façon dont la démarche de RSE peut influencer cet antécédent primaire de l'identification organisationnelle qui, lui-même, a été démontré à de nombreuses reprises comme ayant un impact significatif sur l'identification.

B. Identification organisationnelle et attractivité de l'image externe construite (IEC) :

Dutton et al (1994) identifient un second antécédent primaire de l'identification organisationnelle : L'image externe construite (IEC), qui influe également sur les liens cognitifs entre le salarié et son organisation et conditionne donc directement la possibilité, ou non, d'une identification à cette dernière.

Définition de l'image externe construite (IEC) : C'est une seconde image que se forme un individu sur l'organisation dont il est membre, qui représente les croyances de l'individu sur ce que les personnes extérieures à l'organisation (« outsiders ») pensent ou perçoivent de cette dernière. Elle cristallise les représentations d'un individu sur ce que les « outsiders » pensent de son organisation, et est, en ce sens, un puissant reflet de l'opinion publique (Dutton et al, 1994). Les clients sont également influencés, comme les salariés, par la façon dont d'autres clients, ou plus largement, citoyens (« outsiders »), qu'ils considèrent comme étant importants pour eux, perçoivent l'organisation (Ahearne & al, 2005). L'image externe construite (liée au prestige organisationnel perçu : voir Bergami & Bagozzi, 2000 ; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001), se réfère aux croyances d'un consommateur à propos des perceptions de l'entreprise par ses

« outsiders ». Comme pour les salariés, quand le consommateur perçoit que l'image externe construite est distincte et attractive (cf auto-distinction et auto-prestige), l'identification du consommateur à l'organisation sera renforcée. Le lien entre l'image externe construite et l'identification a été empiriquement démontré dans plusieurs contextes incluant des salariés (Smidts & al, 2001), des élèves (Mael & Ashforth, 1992), ou des supporters sportifs (Fisher & Wakefield, 1998).

Attractivité de l'IEC : De la même façon que pour l'identité organisationnelle perçue, plus l'IEC sera perçue comme étant positive et attractive, plus l'individu aura tendance à s'identifier à l'organisation. L'antécédent primaire de l'identification ici considéré est donc l'attractivité de l'IEC. En effet, si les « outsiders » perçoivent l'organisation de manière positive, les membres se « *reconnaîtront dans la gloire reflétée de l'organisation* » (Cialdini et al, 1976, p366). Comme pour l'attractivité de l'IOP, l'attractivité de l'IEC est constituée de 3 dimensions primaires :

- **Auto-continuité (ou perception de caractéristiques partagées):** Dans la même logique que pour l'IOP, lorsque les membres pensent que les « outsiders » perçoivent l'organisation dans des termes qui sont proches de la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes, alors l'attractivité de l'IEC sera renforcée et l'identification sera possible car elle permettra un maintien du sentiment de continuité. Pour les mêmes raisons que pour l'attractivité de l'IOP, nous soustrairons cette dimension d'auto-continuité de ce concept d'attractivité de l'IEC, redondante avec cette même dimension pour le concept d'identification organisationnelle, pour la laisser uniquement intégrer le concept d'IO.

- **Auto-distinction :** De même, une image externe construite qui sera perçue comme distincte (de celle d'autres organisations comparables) permettra de renforcer son attractivité ; l'individu pourra ainsi se percevoir lui-même comme étant distinct, différent, et cela augmentera par conséquent la probabilité qu'il s'identifie à l'organisation (qu'il prenne le risque de se lier cognitivement à l'organisation et donc de s'identifier à celle-ci). C'est ainsi que les campagnes de communication et les relations publiques peuvent agir sur l'identification des membres à leur organisation. En effet, quand ces campagnes permettent aux membres de l'organisation (« insiders ») de penser que les membres externes (« outsiders ») peuvent percevoir l'organisation comme étant unique ou différente sur certains aspects (positifs, voir notion d'auto-prestige), leur efficacité pourra être double : attraction de consommateurs ou fidélisation de clients, mais aussi renforcement de l'identification des membres de l'organisation. Un lien fort entre les parties prenantes salarié et

client est donc identifiable sur ce point. Nous le qualifierons de façon plus précise dans la suite de ce chapitre.

- **Auto-prestige** : De la même façon, si l'IEC perçue est positive (ex : juste, vertueuse moralement), son attractivité pour l'individu membre sera renforcée ; le membre utilisera donc cette image des « outsiders » pour renforcer sa propre tendance à se percevoir positivement, et par conséquent à avoir tendance à s'identifier à son organisation (à accepter de prendre le risque de se lier cognitivement à son organisation par un processus d'identification).

Dans la même logique, Carmeli et al (2006) mettent en évidence l'importance du prestige externe perçu (PEP) en tant qu'antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle des salariés. En effet, ces auteurs partent du constat que de nombreuses recherches ont étudié le rôle des images organisationnelles positives dans la création d'une identification et d'un attachement fort à l'organisation pour laquelle travaille le salarié (Carmeli, 2005 ; Dukerich & al, 2002 ; Dutton & Dukerich, 1991 ; Dutton & al, 1994 ; Mael & Ashforth, 1992 ; Smidts & al, 2001). Pour ces auteurs, trois construits clés ont un effet sur l'identification organisationnelle : réputation de l'organisation, identité organisationnelle, et prestige externe perçu. Ils définissent le PEP comme un construit impliquant un jugement ou une évaluation par le salarié sur le statut de l'organisation ; il se réfère aux croyances personnelles des salariés sur la façon dont les personnes externes à l'organisation (« outsiders »), comme les clients, concurrents ou fournisseurs, jugent ce statut et ce prestige (Carmeli, 2005). Le PEP diffère de la notion d'image externe construite (Dutton & al, 1994) dans le sens où l'IEC représente les croyances des salariés à propos de ce que les personnes externes à l'organisation pensent de l'organisation alors que le PEP implique la perception par les salariés d'un jugement sur le statut et le prestige de l'organisation. Le PEP est donc à rapprocher de la dimension « auto-prestige » de l'attractivité de l'IEP présente dans la conception de Dutton et al (1994).

Enfin, de nombreux auteurs mettent en exergue le pouvoir de la variable « réputation organisationnelle positive » en tant qu'antécédent clé de l'identification organisationnelle des salariés (Dukerich & al, 2002 ; Iyer, Bamber & Barefield, 1997 ; Mael & Ashforth, 1992 ; Reade, 2001 ; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001), qui peut, de la même façon que l'IEC, influencer les perceptions des salariés sur l'identité de leur organisation. Le mécanisme d'influence de la réputation organisationnelle sur la perception du salarié peut donc être rapproché de celui engendré dans le cadre de la notion d'IEC. Ainsi, de la même façon qu'une réputation organisationnelle peut être perçue comme positive par les salariés et avoir ainsi une influence sur leur identification, une

IEC peut être perçue comme attractive et avoir un effet sur l'identification, montrant un parallèle entre les mécanismes d'influence de ces deux concepts.

La réputation est « *une évaluation globale d'une entreprise par les PP au fil du temps* » (Gotsi & Wilson, 2001, p29). Parmi les nombreuses conceptions de la réputation organisationnelle, nous pouvons également évoquer celle de Fombrun & al (2000) qui a proposé une vision multidimensionnelle du construit de réputation ; parmi les dimensions constitutives de la réputation organisationnelle, ces auteurs identifient notamment la responsabilité sociale et environnementale de l'organisation, montrant ainsi que notre variable explicative (RSE) peut avoir un effet sur la réputation organisationnelle (ici elle en fait partie).

Face à ces différents construits et au constat de leur relative convergence vers la notion d'image externe construite (cf réputation organisationnelle/IEC) ou de ses dimensions constitutives (cf prestige externe perçu/auto prestige), nous avons donc choisi de retenir dans notre recherche la variable centrale « attractivité de l'image externe construite » composée des trois dimensions continuité, distinctibilité et prestige, en tant qu'antécédent primaire de l'identification organisationnelle dans notre modèle de recherche. Nous étudierons de façon plus détaillée par la suite la façon dont la démarche de RSE peut influencer cet antécédent primaire de l'identification organisationnelle qui, lui-même, influe significativement sur l'identification.

C. Identification organisationnelle et saillance de l'identité :

Plusieurs auteurs mettent en exergue l'importance de la saillance de l'identité de l'organisation dans le processus d'identification organisationnelle des salariés et des clients. La littérature organisationnelle (Hogg & Terry, 2000 ; Pratt, 2000 ; Scott & Lane, 2000) introduit la notion de saillance, autrement dit la propension avec laquelle les informations spécifiques sur l'identité restent présentes dans la mémoire d'une personne, en tant que déterminant clé de l'identification. En particulier, les recherches suggèrent que lorsqu'une identité organisationnelle est saillante, elle aura tendance à être évoquée à travers une large étendue de situations et augmente la propension avec laquelle le salarié ou le client se souviendra de l'identité et pourra l'investir en tant que cible possible d'identification. Ainsi, lorsque les individus auront mémorisé des informations attractives et pertinentes sur l'identité d'une organisation, la probabilité qu'ils s'identifient avec elle sera plus forte. Si cette saillance de l'identité aura tendance à être

naturellement forte et continue dans un contexte d'appartenance formelle à l'organisation (salarié) à cause des interactions quotidiennes avec l'entreprise, ou encore de l'ensemble des processus de socialisation mis en œuvre, elle aura tendance à être beaucoup plus faible dans un contexte consommateur – organisation (Scott & Lane, 2000). Il y aura en effet tendance à y avoir une variabilité forte entre les consommateurs sur la propension avec laquelle l'identité de l'entreprise sera saillante, faisant de cette variable une composante clé du lien entre identité perçue et identification à l'organisation ; nous considérerons donc cette variable « saillance de l'identité de l'organisation » comme une variable intermédiaire entre l'identité perçue et l'identification du salarié ou du client à l'organisation dans nos modèles conceptuels.

En dehors de la définition générique de ce concept de saillance « *propension avec laquelle les informations spécifiques sur l'identité restent présentes dans la mémoire d'une personne* » (Scott & Lane, 2000), plusieurs recherches peuvent nous permettre de définir plus précisément ce concept, et d'identifier certaines dimensions pouvant le constituer. En effet, lorsque l'on observe les variables mises en évidence dans l'ensemble des recherches théoriques et empiriques sur l'identification des salariés et des clients à l'organisation, on remarque qu'un certain nombre d'entre elles peuvent concourir à augmenter la saillance perçue de l'organisation, nous amenant à les considérer comme de possibles dimensions du concept de saillance :

Visibilité de l'affiliation à l'organisation (Dutton et Harquail, 1994 ; PP salarié) :

Pour Dutton et Harquail (1994), l'identification de l'individu peut également être prédite par la visibilité de son appartenance à l'organisation. En effet, quand les personnes sont visiblement associées à l'organisation, il existe une réminiscence plus fréquente de leur appartenance à l'organisation. Ainsi, des affiliations visibles, comme celles faites lors de rôles organisationnels publics favorisent le fait, pour le membre, de se souvenir de son appartenance à l'organisation (Charters et Newcomb, 1952) et augmentent ainsi les probabilités d'identification des membres (Brown, 1969). L'appartenance à l'organisation devient alors saillante, visible, accessible (Turner, 1982).

Dans la même perspective, des auteurs montrent que la coupure avec des contacts extérieurs au groupe et une forte affiliation avec un unique groupe peuvent favoriser l'identification car ces deux antécédents permettent de répondre au besoin primaire d'affiliation (Van Maanen, 1973).

Niveau de contact avec l'organisation (PP salarié):

Ensuite, l'attractivité de l'identité d'une organisation semble être fonction de la présence et de l'intensité des contacts d'un membre avec l'organisation. Ce niveau élevé de contact de la personne avec l'organisation permet une meilleure mémorisation des attributs de l'organisation (Bruner, 1957), et augmente sa capacité perceptuelle à se définir comme un membre de ce groupe social, renforçant ainsi la saillance de l'identité de l'organisation pour la personne (Kramer, 1991). O'Reilly & Chatman (1986) ont ainsi montré qu'il existait une corrélation significative entre la présence dans une université et le degré de fierté et d'appartenance des personnes vis-à-vis de cette université. Mael & Ashforth (1992) ont aussi montré une corrélation significative entre la durée d'étude dans une école, et l'identification organisationnelle d'une personne. Les recherches sur les processus de socialisation des personnes (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976) vont aussi dans ce sens en montrant que l'exposition régulière à des symboles rappelant aux membres leur appartenance à l'organisation leur permet d'évoluer dans leur niveau d'inclusion à l'organisation en allant de la périphérie au centre de l'organisation (Van Maanen & Schein, 1979) au fil du temps et de leurs interactions avec d'autres membres. Un niveau élevé de contact (ou une forte intensité) sera donc considéré comme relevant d'une fréquence importante de contacts et d'une durée d'affiliation longue.

Fréquence de contact et ancienneté dans l'organisation (PP client) :

Bhattacharya & Sen (2003), suggèrent également que les consommateurs auront plus tendance à s'identifier à une identité organisationnelle attractive quand leurs interactions avec cette entreprise seront significatives et durables.

Imbrication du consommateur dans les plissements de l'organisation (PP client):

Bhattacharya & Sen (2003) identifient l'importance de la notion d'imbrication du consommateur dans les plissements de l'organisation en tant qu'antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle du consommateur. L'imbrication du consommateur peut être considérée comme étant une dimension constitutive du concept de saillance, dans le sens où elle permet directement de la faire progresser. La plupart des recherches sur l'identification organisationnelle se sont centrées sur des contextes d'appartenance, dans lesquels l'appartenance à l'organisation n'est pas seulement formelle, mais est aussi centrale dans la vie des individus qui

s'identifient. Ainsi, il n'est pas surprenant que ces recherches aient démontré un lien fort et direct entre l'attractivité de l'identité et l'identification organisationnelle. « *Plus l'attractivité de l'identité perçue d'une organisation est forte, plus forte sera l'identification de la personne avec elle* » (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p 244). Cependant, les entreprises ne jouent pas un tel rôle central dans la vie des consommateurs. Par conséquent, l'attractivité de l'identité dans un contexte consommateur – entreprise aura tendance à être une condition nécessaire mais pas suffisante à l'identification (Bhattacharya & al, 2003). En particulier, les auteurs suggèrent que les consommateurs vont s'identifier à une identité d'entreprise attractive quand leurs interactions avec cette entreprise seront fortes et auront du sens, par exemple dans un contexte où ils seront imbriqués dans les plissements de l'organisation. Une telle imbrication (Rao, Davis & Ward, 2000) permet non seulement d'établir l'entreprise en tant que catégorie sociale viable dans l'esprit du consommateur, mais rend aussi cette catégorie saillante pour ce dernier. En effet, de telles interactions conduisent le consommateur au centre des réseaux vitaux de l'entreprise (Rao, Davis & Ward, 2000) et augmentent par là même la saillance de l'identité de l'entreprise dans leur esprit, renforçant la probabilité d'une identification (Pratt, 1998). Les recherches sur l'imbrication, autrement appelée la contextualisation des activités d'échange économique dans les structures sociales (Granovetter, 1985 ; Rao, Davis & Ward, 2000 ; pour une revue de littérature voir Dacin, Ventresca & Beal, 1999, dans Bhattacharya & al, 2003), suggèrent que, contrairement aux relations distantes, les relations imbriquées des consommateurs avec l'entreprise ont tendance à être fortes, complexes et confiantes ; ces sentiments se cristallisent pour donner l'impression au consommateur de se sentir plus « insider » « qu'outsider », pouvant donc se caractériser par un sentiment d'appartenance plus fort à l'organisation (donc une identification). En effet, l'imbrication place les consommateurs plus près du centre du réseau social de l'entreprise, les faisant se sentir plus intégrés dans ce réseau (O'Hara, Beehr & Colarelli, 1994, dans Bhattacharya & al, 2003). Les consommateurs imbriqués sont actifs dans l'organisation, ont un accès facile aux autres membres de l'organisation, peuvent intercepter le flux de ressources ou d'information dans l'organisation, et ont des connexions avec des membres centraux de l'organisation (Faust, 1997, dans Bhattacharya & al, 2003). L'imbrication des consommateurs dans un réseau social dérivé d'une entreprise a aussi tendance à être une clé de la désignation de cette dernière en tant que catégorie sociale capable d'influer sur leur identité sociale (Rao, Davis & Ward, 2000, dans Bhattacharya & al, 2003). En d'autres mots, les consommateurs ne vont pas s'identifier avec chaque entreprise dont ils trouvent l'identité attractive ; l'identification n'aura tendance à se produire que lorsque leur imbrication leur facilite et leur montre l'importance de s'auto-catégoriser dans les termes de l'entreprise.

L'imbrication du consommateur se produit lorsque celui-ci s'engage dans des rites, rituels et routines liés à l'entreprise (ex : variété de tactiques de socialisation institutionnelle) qui les encastre dans des rôles de membres légitimes (Kristof, 1996 ; Pratt, 2000). De tels comportements sont souvent présents dans un « contexte local, tribal » (Ashforth, 1998 ; p 219), incluant « des conférences de membres » (ex : Holiday Inn ; Cross, 1992) et d'autres forums de la sorte sponsorisés par l'entreprise (ex : Camp, Jeep, Harley Davidson Brandfest ; McAlexander, Schouten & Koenig, 2002, dans Bhattacharya & al, 2003), dans lesquels les consommateurs rencontrent les membres internes de l'entreprise (ex : management). L'imbrication augmente aussi lorsqu'il existe un réseau avec d'autres PP de l'entreprise à travers des communautés online et hors line (ex : forums de discussion mis en place par la société américaine sur le cancer), ou quand ils sont engagés dans les prises de décision de l'entreprise (ex : Southwest Airlines qui invite des clients réguliers pour recueillir leurs attentes sur les vols). Enfin, les relations imbriquées ont plus tendance à se produire avec une entreprise lorsque ses produits contribuent à la satisfaction d'intérêts particuliers et importants pour le consommateur (ex : hobbies) et donnent ainsi des opportunités d'auto expression, plutôt que quand ils satisfont des besoins de plus faible valeur.

Intensité des efforts de communication sur l'image de l'organisation (PP client) :

Il en est de même de l'intensité des efforts de communication sur l'image de l'entreprise qui peuvent permettre d'augmenter dans l'esprit des consommateurs la saillance de l'identité. Plus spécifiquement, des initiatives comme la publicité ou les relations publiques ne permettent pas uniquement d'éduquer le consommateur à l'identité de l'entreprise mais la rendent aussi plus saillante par rapport à d'autres identités d'entreprises concurrentes. De plus, la saillance aura tendance à être particulièrement forte lorsque les différences « in group/out group » seront importantes (Pratt, 1998), comme la campagne d'Apple « Ordinateur pour tout le monde » et « Pensez différemment ». En général, le fait de communiquer sur la marque de l'entreprise aura tendance à augmenter la saillance de l'identité parce que certaines des plus fortes associations concernant les marques (Keller, 1998) sont intangibles et liées à l'identité (ex : innovant, leader du marché, respectueux de l'environnement). Ainsi, certaines identités auront tendance à être, de façon inhérente, plus saillantes, particulièrement si elles sont plus distinctes ou novatrices par rapports à celles de leurs concurrents (Pratt, 1998). Au fil du temps, ces facteurs augmentent la part de souvenir des identités dans la mémoire et aident les consommateurs à internaliser cette pertinence à leur identité sociale (Scott & Lane, 2000), la rendant ainsi plus saillante et accessible.

Nous retiendrons donc cette variable « saillance perçue de l'identité », avec les dimensions constitutives évoquées précédemment pour chaque partie prenante, en tant qu'antécédent primaire de l'identification organisationnelle du salarié ou du client à l'organisation.

Après avoir rappelé et défini l'ensemble des antécédents primaires de l'identification organisationnelle qui seront réinvestis dans la construction de nos modèles conceptuels pour les parties prenantes « salarié » et « client », nous nous proposons, avant de les mettre en relation avec la variable explicative, de revenir sur cette variable explicative afin de la définir de façon opérationnelle pour ce travail de recherche. C'est l'objet de la partie suivante.

2) Définition de la variable explicative retenue : démarche globale de RSE perçue :

Nous nous proposons, dans cette partie, de préciser notre variable explicative en justifiant le fait que nous travaillerons sur la « démarche globale de RSE perçue » par le salarié et par le client, et non pas sur l'unique PSE théorique définie et justifiée dans le premier chapitre.

A. Considérer les dimensions pertinentes de la RSE pour le salarié comme pour le client :

Lorsque l'on considère l'ensemble des travaux empiriques consacrés à l'évaluation des effets de la démarche de RSE sur les attitudes et comportements des consommateurs, on observe qu'il existe une forte variabilité entre les définitions de la RSE retenues dans ces différentes études. Concernant les salariés, on dénombre une quantité beaucoup plus faible d'études empiriques, et par conséquent une variabilité plus faible de variables explicatives mobilisées. Nous allons donc présenter ci-dessous les différentes variables explicatives mobilisées pour les clients.

Ainsi, certaines recherches ne mobilisent qu'une ou deux dimensions de la notion de RSE :

Parmi les études marketing qui ont été réalisées pour étudier l'impact de la RSE sur le consommateur, beaucoup ne proposent qu'une conception morcelée du concept de RSE (Maignan & Ferrell, 1999) en ne se focalisant que sur une ou deux dimensions opérationnelles du concept de RSE (cause sociale, protection de l'environnement...). Certaines de ces recherches s'attachent

notamment à évaluer les effets sur le consommateur du « cause related marketing » ou marketing éthique qui propose, pour chaque produit acheté, de reverser une certaine somme à une cause (Dahl & Lavack, 1995 ; Barone & al, 2000 ; Berger & Kanetkar, 1995 ; Creyer & Ross, 1997 ; Eller & al, 2000 ; Ross & al, 1992 ; Smith & Alcorn, 1991). Le montant de la donation à la cause est notamment démontré comme ayant un impact significatif sur l'attractivité du produit ; le montant doit être jugé par le consommateur comme étant élevé pour qu'il puisse avoir confiance dans l'utilité réelle de cette action pour la cause considérée (Dahl & Lavack, 1995). D'autres recherches concernent l'impact du soutien direct par des entreprises à des causes sociales ou initiatives philanthropiques (Becker-Olsen, Cudmore and Hill, 2006) auquel s'ajoute parfois l'engagement de l'entreprise au sein de la communauté (Lafferty & Goldsmith, 1999 ; Handelsmann & Arnold, 1999), ou les pratiques environnementales de l'entreprise (Mohr & Webb, 2005).

D'autres recherches mobilisent une conception plus holistique de la RSE :

Ainsi, dans un souci d'opérationnalisation du concept de PSE tout en restant fidèle à ses dimensions théoriques, Maignan et Ferrel (2001) introduisent la notion de citoyenneté d'entreprise (CE). La CE désigne les activités et processus organisationnels adoptés par les entreprises pour assumer leur responsabilité sociale (Maignan et Ferrel, 1999), et se trouve souvent mobilisée par les professionnels d'entreprise (Amway, 1997 ; Miller, 1996 ; Smith, 1996). Elle résulte d'une combinaison entre les notions de PSE et de management des PP pour exprimer la propension avec laquelle les entreprises assument leurs responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires qui s'imposent à elles par le biais de leurs diverses PP (Maignan et al, 1998). Elle varie selon un axe continu allant d'une position réactive à une position d'entreprise proactive dans sa volonté de mettre en place une démarche de citoyenneté d'entreprise. Si certains chercheurs suggèrent que la CE n'est qu'un synonyme de la PSE (Lewin, Sakano, Stevens and Victor, 1995 ; Pinkston and Carroll, 1994, dans Maignan & Ferrel, 2001), d'autres pensent au contraire que ces deux concepts diffèrent, notamment dans l'étendue des dimensions qu'ils recouvrent (Maignan & Ferrel, 2001). Tandis que la PSE s'intéresse aux questions morales, managériales et sociologiques, en comprenant notamment la recherche des principes moraux sous-jacents, des processus organisationnels utilisés pour mettre en action la « RSE-2 » et des résultats de ces actions sur la société (Strand, 1983), la CE s'attache à un domaine plus étroit : seules les activités de RSE mises en place par l'entreprise pour assumer de façon concrète les demandes de responsabilité sociale de ses PP sont mobilisées par ce concept. Le souci d'une opérationnalisation du concept en relation avec la perception que peuvent en avoir les clients de l'entreprise est donc

ici prédominant. Cependant, afin d'assurer l'ancrage de ce concept de CE dans un contexte théorique, les modèles de PSE sont utilisés pour caractériser les grandes dimensions de la CE. C'est ainsi que la notion de CE emprunte ses principales dimensions au modèle de PSE proposé par Carroll (1979) en identifiant notamment quatre types de responsabilités : Economiques, légales, éthiques et discrétionnaires (Carroll, 1979 ; Lewin and al, 1995 ; Wartick and Cochran, 1985 ; Wood, 1991, dans Maignan & Ferrell, 2001). Elle en emprunte également les différentes philosophies de réponse des entreprises : Réactive, défensive, accommodée, et proactive. Enfin, elle réalise une intégration de la littérature émergente sur le management des PP (Clarkson, 1991, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Goodpaster, 1991 ; Jones, 1995, dans Maignan & Ferrell, 2001) : Clarkson (1995) et Donaldson & Preston (1995) ont suggéré que les entreprises ne possédaient pas des responsabilités envers la société en général, mais seulement envers leurs PP. Cette intégration par le concept de CE de la théorie du management des PP lui donne, là encore un ancrage supplémentaire dans la réalité et dans la perception par les consommateurs, une des PP primaires désignées par Clarkson (1995), des activités de RSE mises en place par les entreprises.

Les initiatives sociétales de RSE représentent une seconde forme de variable explicative mobilisée par les études concernant l'impact de la RSE sur le consommateur, qui recherche, là encore, une conception holistique mais pragmatique (car adaptée à la perception que les consommateurs peuvent avoir de la RSE d'une entreprise) de la RSE. Les impacts des initiatives de RSE d'une entreprise, ou actions réalisées pour entrer en conformité avec, d'une part, les normes organisationnelles, et d'autre part, les normes des PP, seront alors étudiés (Maignan et Ferrell, 2004).

De même, Schuler & Cording (2006), mobilisent la PSE en tant que variable explicative dans leur modèle. Cependant, ils définissent la PSE comme « *un ensemble d'actions volontaires faites par l'entreprise possédant des effets sociaux ou sur une tierce partie* ». Malgré le recours à une conception plus holistique de la RSE en utilisant le concept de PSE, on remarque que cette conception représente une vision utilitariste ou conséquentialiste de la PSE en intégrant les notions de comportements sociaux et volontaires et de résultats sociaux. Les dimensions de principes et de processus de responsabilité sociale de la conception de Wood (1991) que nous avons retenue sont donc absentes de cette définition pour n'orienter la notion de PSE que vers les conséquences qu'elle engendre en termes de comportements et de résultats pour la société. La recherche d'un certain pragmatisme pour orienter le concept vers la perception que peuvent en avoir des clients, est prédominante dans cette définition. En effet, les clients sont des personnes

extérieures à l'entreprise qui peuvent donc difficilement avoir accès aux dimensions internes de principes et de processus de PSE mis en place par l'entreprise. Les comportements ou résultats visibles des principes et processus de PSE mis en place par une entreprise sont plus directement accessibles aux consommateurs, car retranscrits dans les communications faites par l'entreprise sur sa PSE, ou traduits concrètement dans ses produits et services ou activités sociétales.

Partant de l'acceptation multidimensionnelle du concept de PSE du modèle proposé par Carroll (1979, 1991), Salmones, Crespo & Bosque (2005) étudient empiriquement la perception des dimensions pertinentes de la RSE du point de vue du consommateur : Une des conclusions les plus importantes de ce modèle est que le comportement économique des entreprises n'est pas perçu comme étant un composant de la RSE par les consommateurs ; la faible corrélation entre les dimensions économiques et non économiques les amènent à suspecter une faible association entre la responsabilité économique et le construit global de RSE. Seules les deux dimensions éthique - légale et philanthropique semblent appartenir au concept de RSE du point de vue du consommateur, avec des corrélations statistiquement très significatives (0,881 et 0,847).

Ces résultats s'apparentent à ceux d'Aupperle & al (1985) qui concluent que la PSE peut être mesurée en observant l'importance relative des trois composantes non économiques de la PSE comparées à la composante économique (dimension économique inversement corrélée avec les 3 autres). Ceci les amène à confronter deux grandes dimensions permettant de déterminer la performance sociétale d'une entreprise: « attention portée à la société » (incluant les dimensions éthique, légale et discrétionnaire) et « attention portée à la performance économique » (Aupperle & al, 1985).

La recherche des dimensions de la RSE perçues comme étant pertinentes pour le consommateur semble donc être une constante dans l'ensemble de ces recherches. Nous partirons donc, dans notre recherche, d'une acception holistique de la PSE (définition de Wood, 1991 justifiée précédemment), pour évaluer les effets des différentes dimensions théoriques sur les consommateurs, tout en cherchant à analyser au final quelles sont les dimensions les plus pertinentes pour les consommateurs (démarche hypothético déductive). De la même façon, pour suivre le conseil de ces différentes recherches, nous partirons également des perceptions des consommateurs et des salariés pour observer quelles sont les dimensions opérationnelles/empiriques perçues de la démarche de RSE de notre terrain de recherche, permettant ainsi d'élaborer un contenu empirique derrière les grandes dimensions théoriques de la

définition académique de la PSE retenue (démarche hypothético inductive). Du croisement de ces deux analyses, nous pourrions déterminer quelles sont les dimensions théoriques et empiriques de la démarche de RSE pertinentes pour les consommateurs (de l'entreprise constituant notre terrain de recherche) ainsi que celles qui le sont moins. Nous procéderons de même pour la partie prenante salarié.

B. Considérer l'importance de la conscience par le client ou le salarié de la démarche de RSE :

Ensuite, une autre composante semble importante à intégrer dans notre choix de variable explicative : la notion de conscience des individus (clients comme salariés) de la démarche de RSE de l'entreprise. En effet, parmi les études empiriques menées sur l'impact de la démarche RSE sur les attitudes et comportements des consommateurs, plusieurs études ne recherchent pas l'impact des activités de RSE mises en place par une entreprise sur le comportement de leurs clients ; elles recherchent plutôt l'impact spontané d'informations sur les activités de RSE mises en place par une entreprise, en évitant les problématiques d'accès à l'information et de processus de mémorisation et de réminiscence. De plus, on remarque que, très fréquemment, les recherches qui mobilisent les activités de RSE ou toute autre variable explicative qui ne soit pas une information, posent l'information sur la RSE (intensité, communications sur la RSE etc...) en variable modératrice des impacts comportementaux des activités de RSE, et démontrent son pouvoir modérateur (Maignan & Ferrell, 2004 ; Bhattacharya & Sen, 2003 ; Brown & Dacin, 1997). C'est également selon cette même logique que Schuler and Cording (2006) mobilisent l'intensité de l'information sur la PSE (accompagné des valeurs morales du consommateur) non pas comme une variable modératrice mais en tant que variable explicative. L'information sur la PSE est donc ici considérée comme un entrant du modèle des impacts comportementaux de la PSE. La justification théorique du choix de cette variable en tant que variable explicative potentielle des impacts de la RSE sur le consommateur peut être entrevue à partir de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991 ; Ajzen and Fishbein 1980 ; dans Schuler & Cording, 2006). Les théories modernes du choix rationnel (« rational choice ») mettent l'accent sur : (1) La connaissance, c'est-à-dire le panel d'information dont dispose le preneur de décision et (2) les préférences et règles de décision, c'est-à-dire la façon dont les alternatives sont évaluées et les choix réalisés (March, 1994 dans Schuler & Cording, 2006). Ainsi, la mobilisation de la théorie du comportement planifié permettra de faire référence à ces deux composantes des théories modernes du choix rationnel : quelles sont

les informations dont disposent les consommateurs sur la PSE et quels sont les processus décisionnels qu'ils emploient pour guider leur comportement d'achat ? Pour Schuler & Cording (2006), une information pertinente sur la PSE pour un consommateur 1) provient d'une diversité de sources, 2) varie en fonction de sa diffusion et 3) est soit consistante soit inconsistante (en phase) avec la réputation existante de l'entreprise. Ces trois caractéristiques déterminent l'intensité de l'information, un construit latent qui capture la tendance avec laquelle un consommateur moyen est conscient d'une bonne ou mauvaise performance sociétale d'une entreprise. Schuler & Cording (2006) définissent enfin l'intensité de l'information *comme « la tendance avec laquelle un consommateur moyen saura quelque chose à propos, ou sera conscient de la performance sociale d'une entreprise ».*

Sous un autre angle, certains auteurs suggèrent aussi que l'information sur la RSE possède un rôle central et la placent donc en tant que variable explicative du modèle (Sen & Bhattacharya, 2001). Ces différentes recherches montrent que l'information sur la RSE donne au consommateur des indices sur « le système de valeurs » de l'entreprise (Turban & Greening, 1997), son « âme/esprit » (Chappell, 1993) ou son « caractère » (Brown & Dacin, 1997 ; Keller & Aaker, 1992 ; Sabir, 1995 ; Stone, 1992).

La conscience des consommateurs des activités de RSE de l'entreprise est donc un pré requis essentiel à la possibilité d'une identification du consommateur à l'entreprise (Maignan & Ferrell, 2004), et dépend donc directement de la propension (et de la pertinence des moyens de communication et des correspondances cibles-actions de RSE communiquées) avec laquelle l'entreprise communique sur sa RSE. Dans un modèle très détaillé sur le processus d'identification du consommateur à l'entreprise, Bhattacharya & Sen (2003) montrent notamment que la connaissance de l'identité de l'entreprise par le consommateur est une variable modératrice clé du lien entre l'identité perçue de l'entreprise et l'attractivité pour le consommateur de cette identité, rendant ensuite possible une identification du consommateur à l'entreprise. Les recherches sur les effets des connaissances sur l'utilisation de l'information et sur la prise de décision (Alba & Hutchinson, 2000 ; Raju, Lonial & Mangold, 1995, dans Bhattacharya & Sen, 2003) suggèrent que l'utilisation par un consommateur de ses perceptions de l'identité en tant qu'entrant dans leurs jugements de familiarité, prestige et distinctibilité varie avec leur connaissance de cette identité. Concernant les salariés, même si l'identité de l'organisation leur est familière du fait de leur position de membre formel et de la fréquence de leur contact avec l'organisation, la conscience

d'une part de l'identité concernant la démarche de RSE de l'entreprise peut cependant être assez basse, même si elle restera en moyenne plus élevée que celle des clients.

Des études industrielles comme académiques ont étudié les impacts de la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE sur la PP client. 53% d'un échantillon se souvient d'une publicité « orientée vers une cause » pour un produit, tandis que 54% des consommateurs déclarent vouloir être influencés par une promotion sur l'éthique d'une entreprise ou d'un produit pour pouvoir essayer une nouvelle marque (Ross, Stutts & Patterson, 1990-91). L'étude réalisée par Webb & Mohr (1998) confirme cette tendance puisque 79% d'un échantillon réussit à décrire une « cause-related » campagne après que le concept leur ait été expliqué. De même, une étude mondiale réalisée en 1999 montra que deux tiers des consommateurs interrogés désiraient que les entreprises contribuent et s'engagent dans de plus larges buts sociétaux (Isa, 2003).

Cependant, même s'il n'existe pas d'étude sur la mesure de la conscience des consommateurs et des salariés sur les niveaux de RSE d'une entreprise, la complexité et l'étendue du concept de RSE amène à penser que le niveau global de conscience des consommateurs, et dans une moindre mesure, des salariés, sur ce sujet reste très faible (Mohr, Webb, Harris, 2001) ; il semble en effet difficile d'acquérir et de mémoriser autant d'information pour le consommateur. Pour le salarié, l'information étant plus directement accessible et répétée du fait de la fréquence importante de contact avec l'organisation, la problématique de conscience de la démarche RSE de l'entreprise se situe plus au niveau de la complexité et de l'étendue de la notion de RSE rendant très difficile une perception par le salarié de l'ensemble de la démarche RSE de son entreprise. Le nécessaire morcellement face à cette complexité amène à postuler que le salarié ne mémorisera et donc ne percevra que certaines dimensions de la démarche de RSE de l'entreprise. La problématique de conscience de la démarche RSE par le salarié peut donc également être soulevée.

Enfin, il semble exister un décalage important entre la réalité des réactions des consommateurs à la RSE et celles mises en évidence par le monde académique à cause d'un manque important de conscience par les consommateurs de ces problématiques (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006). Ainsi, l'évaluation des activités de RSE d'une entreprise par les consommateurs est contingentée par l'information qu'ils reçoivent sur cette thématique (Maignan & Ferrell, 2001). Cette communication semble posséder deux dimensions constitutives principales : intensité de la communication et confiance dans la source (Maignan & Ferrell, 2001). Si dans une certaine mesure l'intensité de la communication sur la RSE semble positivement

associée avec une attitude positive du consommateur envers l'entreprise, la relation ne sera pas entièrement linéaire. Comme suggéré par Brown et Dacin (1997, p 81), la promotion des initiatives de RSE peut être bénéfique seulement jusqu'à un certain point (après, les consommateurs peuvent soupçonner l'entreprise d'en dire trop pour cacher quelque chose). De même Osterhus (1997) suggère que la confiance dans la source est une variable importante dans le domaine environnemental qui conditionne notamment l'engagement effectif dans un comportement pro environnement. Ainsi, les sources provenant des entreprises elles-mêmes sont considérées comme moins fiables (sources internes) que les autres sources externes d'information (Osterhus, 1997).

Au final l'ensemble de ces recherches convergent vers un but commun, c'est-à-dire de démontrer que la conscience par le consommateur ou par le salarié des activités de RSE d'une entreprise est la clé de voûte des impacts attitudinaux et comportementaux d'une telle démarche sur l'individu. Il convient donc, dans notre recherche, d'intégrer cette notion de conscience de la démarche RSE, donc de perception de la démarche par la partie prenante afin d'évaluer quelles sont les dimensions les plus perçues (et de comprendre pourquoi) par les individus, et quelles sont celles qui ont le plus d'impact sur les attitudes et les comportements quand elles sont perçues.

***C. Intégrer ces deux dimensions dans le choix de notre variable explicative :
« démarche globale de RSE perçue » :***

Ces résultats confirment donc le fait qu'il est important d'intégrer **la réalité de la perception par les consommateurs comme par les salariés de la notion de responsabilité sociale des entreprises pour en étudier les impacts sur les attitudes et comportements** (dans ses deux composantes : conscience des activités RSE et dimensions de la RSE pertinentes pour le consommateur ou pour le salarié). Le consommateur ou le salarié ont-ils conscience des activités de RSE de l'entreprise ? Si oui, quelles sont les dimensions de la démarche de RSE perçues par les consommateurs, par les salariés, et quelles sont celles qui ont ou peuvent avoir un impact ? En s'appuyant sur ces différents constats, nous proposons donc, dans notre recherche, de retenir la définition académique de la PSE de Wood (1991) largement définie et justifiée dans le premier chapitre (et rappelée dans la section 1 du présent chapitre), afin de partir d'une conception holistique de la RSE. Cependant, il nous semble important également de tenir compte des apports de ces différentes recherches empiriques concernant la nécessaire intégration de la notion de

perception par le consommateur ou par le salarié de la démarche de RSE, compte tenu de la connaissance partielle par ces derniers de la notion de RSE que ce soit dû au fait de leur position externe par rapport à la démarche de l'entreprise (connaissance partielle de l'identité de l'organisation), ou par rapport à la difficulté de perception globale d'une démarche aussi étendue et complexe . Nous retiendrons donc, dans cette recherche, la variable explicative suivante : **démarche globale de RSE perçue par l'individu (client ou salarié) composée, à priori, des dimensions constitutives de l'approche de la PSE de Wood (1991) développée précédemment et rappelée dans la section 1, et confrontée ensuite à la réalité des perceptions des individus et des caractéristiques de la démarche RSE de l'organisation. Cette opération de confrontation de l'approche académique que nous avons retenue à la réalité des perceptions des individus nous permet de passer d'un modèle conceptuel théorique à un modèle conceptuel empirique.**

Après avoir défini précisément la variable explicative commune à nos modèles de recherche (démarche globale de RSE perçue), nous allons maintenant faire le lien entre les antécédents de l'identification organisationnelle (vus et définis dans la première partie de cette section) et la variable explicative : en quoi la démarche globale de RSE perçue peut-elle avoir un impact sur les principaux antécédents de l'identification organisationnelle ?

3) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les antécédents primaires de l'identification organisationnelle :

Après avoir rappelé et défini les antécédents primaires de l'identification organisationnelle dans la première partie, nous allons confronter ces antécédents à notre variable explicative afin de voir si cette dernière peut avoir un effet sur ces antécédents primaires de l'identification. Nous observerons ensuite le lien entre la démarche globale de RSE perçue et l'identification organisationnelle.

A. RSE et attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP) :

La théorie de l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989 ; Dutton et al, 1994 ; Tajfel & Turner, 1985) procure un fondement théorique intéressant pour comprendre comment les évaluations de la démarche RSE de leur organisation par ses salariés ou clients peuvent se

transformer en engagement organisationnel et en esprit de corps. En effet, nous pouvons penser que la démarche de RSE mise en œuvre par une organisation et perçue par ses salariés permet de renforcer l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle, antécédent primaire de l'identification organisationnelle. Quand on se centre sur cette variable d'attractivité de l'IOP, et que l'on cherche à évaluer les effets potentiels d'une démarche de RSE sur chacune de ses dimensions constitutives (auto-prestige et auto-distinction), on constate en effet que la RSE peut avoir, de façon théorique, un effet sur chacune de ces dimensions :

RSE et auto-distinction :

Les recherches sur l'identité sociale montrent que les personnes ont besoin de se distinguer des autres dans des contextes sociaux (Tajfel & Turner, 1985). De façon plus spécifique, la théorie de Brewer (1991) de la distinction optimale suggère que les personnes ont tendance à résoudre leurs tensions fondamentales entre leurs besoins d'être similaires aux autres et ceux d'être uniques en s'identifiant avec des groupes qui satisfont les deux besoins. Par conséquent, les membres trouveront les organisations attractives lorsque leurs identités sociales leur apporteront un sens de la distinction (Dutton & al, 1994). En partant de la théorie de l'identité sociale, Ashforth & Mael (1989, p 24) ont avancé que « *la distinctibilité des valeurs et pratiques du groupe (dans ce cas de l'organisation) par rapport à celles de groupes comparables augmente la tendance des membres à s'identifier avec l'organisation* ». Mael & Ahforth (1992) ont montré que des élèves d'un collège religieux qui percevaient leur université comme étant distincte des autres sur les plans des attitudes, des valeurs et des pratiques avaient de hauts niveaux d'identification organisationnelle, en termes de perception d'unicité et d'appartenance à cette organisation. En quoi la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE peut-elle permettre de donner cette caractéristique de distinctibilité à l'organisation ? La littérature sur la construction d'un avantage concurrentiel peut permettre de répondre à cette question (Barney, 1991 ; Day, 1994a 1994b ; Day and Wensley, 1988). Trois caractéristiques de la RSE permettent de la classer comme un avantage concurrentiel :

- 1) La RSE apporte une valeur supérieure aux salariés et aux consommateurs en les traitant correctement et en s'engageant dans des activités de soutien ;
- 2) Elle est difficile à imiter car elle s'occupe des demandes différentielles des PP spécifiques à l'organisation ;
- 3) Elle possède enfin des impacts multiples : par exemple elle peut être utilisée comme un argument phare de promotion interne pour stimuler la motivation des salariés, et comme une publicité externe pour améliorer l'image de l'entreprise auprès des consommateurs et dans les négociations avec les leaders de la société civile. Si la RSE peut représenter un avantage concurrentiel pour une entreprise, et que la première caractéristique d'un avantage concurrentiel est de différencier une organisation d'une

autre organisation concurrente, on peut donc en déduire que la RSE peut permettre d'apporter une distinctibilité à l'identité d'une organisation.

RSE et auto-prestige :

L'association d'un individu à une identité organisationnelle prestigieuse améliore le self estime (degré auquel une personne s'apprécie elle-même (Brockner, 1988)) de l'individu grâce à l'acquisition d'une évaluation plus positive de soi. En effet, Gecas (1982) montre que si les membres d'une organisation pensent que leur entreprise est définie par des caractéristiques comme la compétence, le pouvoir, l'efficacité, la virtuosité ou le souci moral, ils auront tendance à considérer que l'identité de leur organisation est prestigieuse et attractive. Cette dernière dimension de souci moral est intéressante à rapprocher de la notion de RSE. Par les valeurs et les actions qu'elle engendre, la RSE peut être caractérisée comme la transposition en actes d'un souci moral de l'organisation.

Enfin comme pour l'auto-continuité (qui est détaillée dans la partie suivante sur le lien RSE-identification organisationnelle), la mise en œuvre d'une démarche de RSE communiquée par l'organisation peut également permettre de distinguer (auto-distinction) positivement (auto-prestige) une organisation de ses concurrents en mettant en avant ses actions et valeurs citoyennes, permettant par là-même de renforcer les dimensions d'auto-distinction et d'auto-prestige de l'identité organisationnelle perçue.

De façon empirique, deux études concernant la partie prenante « client » étudient le lien entre la perception de la démarche de RSE par les clients et leur identification organisationnelle, avec comme variable médiatrice « l'attractivité de l'identité ou l'image organisationnelle perçue ». Ainsi, l'étude empirique de Marin & al (2009) démontre, sur un échantillon de clients d'une entreprise de services financiers, que les initiatives de RSE de cette entreprise ont une influence significative sur l'évaluation de l'entreprise par le client, sur l'attractivité de l'identité organisationnelle et sur l'identification des clients à l'organisation. De même, l'étude empirique de Curras-Perez, Bigne-Alcaniz & Alvarado-Herrera (2009) montre que la démarche de RSE génère une plus forte identification du client à l'organisation parce qu'elle améliore l'attractivité de la marque (donc l'attractivité de l'image ou de l'identité organisationnelle perçue), en agissant notamment sur le prestige perçu de la marque, sa distinctibilité et la perception de cohérence de la marque. En revanche, aucune étude empirique sur la partie prenante « salarié » n'a étudié ce lien de façon empirique.

Démarche globale de RSE perçue =>> attractivité de l'identité organisationnelle perçue (dans ses deux dimensions auto-distinction et auto-prestige)

B. RSE et attractivité de l'image externe construite (IEC) :

La démarche de RSE perçue pourrait également faciliter l'identification organisationnelle des salariés ou des clients, pas seulement parce qu'elle renforce l'identité organisationnelle perçue, mais aussi parce qu'elle est vectrice d'une image externe positive. Ainsi, les chercheurs en organisation suggèrent que les employés se sentent fiers d'appartenir à une organisation qui est perçue comme ayant des caractéristiques sociales valorisées (Ashforth & Mael, 1989 ; Dutton & al, 1994). Comme expliqué par Dutton et al (1994, p 240) « *quand les employés membres pensent que les outsiders voient l'organisation d'une façon positive, ils se perçoivent dans gloire reflétée de leur organisation* ». Nous pouvons donc postuler qu'il existe un effet de la démarche de RSE perçue sur l'attractivité de l'image externe construite, second antécédent primaire de l'identification organisationnelle. De même, Schuler & Cording (2006) mobilisent dans leur modèle sur l'impact de la RSE sur les consommateurs, la notion de normes subjectives : En effet, dans le cadre des processus décisionnels en choix rationnel, les décisions d'achat ne sont pas prises au hasard, dans un contexte de vide social ; elles sont au contraire prises dans un contexte de pression sociale qui concourt à une influence par d'autres individus sur le processus décisionnel du consommateur. La théorie du comportement planifié incorpore donc la notion de normes subjectives en tant que déterminant supplémentaire des intentions d'achat (Schuler & Cording, 2006). Les normes subjectives sont des opinions perçues de la part « d'autres personnes importantes » en terme d'acceptabilité ou d'inacceptabilité de réussite du comportement en question (Ajzen & Fishbein, 1980 ; Fishbein & Ajzen, 1975, dans Schuler & Cording, 2006). Conceptuellement, les normes subjectives résultent (1) des croyances d'un individu à propos de l'approbation ou de la non approbation par d'autres personnes importantes pour l'individu et (2) des motivations de l'individu à aller dans le sens des opinions de ces « autres personnes importantes » (Schuler & Cording, 2006). Ces normes subjectives auront tendance à influencer les intentions d'achat du consommateur grâce à leur fonction d'acquiescement (Kelman, 1974, dans Schuler & Cording, 2006) qui motivent l'individu à agir d'une manière à gagner l'approbation de ces personnes importantes pour lui (Eagly & Chaiken, 1993, dans Schuler & Cording, 2006). Ainsi, la démarche de RSE de l'organisation étant vecteur d'une image externe positive, nous

pouvons postuler qu'elle sera perçue comme telle par les « personnes importantes » pour le consommateur et qu'elle pourra donc avoir une influence positive sur ses normes subjectives, permettant ainsi de renforcer son image externe perçue de l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue =>> attractivité de l'image externe contruite (dans ses trois dimensions auto-continuité, auto-distinction et auto-prestige)

C. RSE et saillance de l'identité :

Une des caractéristiques clé de la démarche de RSE est d'organiser un dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, en vue d'écouter leurs attentes et perceptions et de les informer de la démarche de l'entreprise. Ces caractéristiques sont aussi bien reprises dans la définition théorique de la PSE de Wood (1991) que dans le cadre opérationnel ISO 26000 mettant en exergue l'importance de cette démarche de dialogue avec les parties prenantes. A ce titre, on peut postuler l'existence d'un lien théorique entre la démarche de RSE et la saillance de l'identité pour les salariés et les clients : en effet, le dialogue avec les parties prenantes internes permet d'informer et de faire participer les salariés à la mise en œuvre de la démarche de RSE (portage par la Direction Générale de la démarche et actions de sensibilisation de l'ensemble des salariés à la mise en œuvre de celles-ci, nécessitant le concours de l'ensemble des acteurs internes de l'organisation : cf question centrale de la « gouvernance » de la norme ISO 26000). Ainsi, la saillance perçue de l'identité de l'organisation sera augmentée pour les salariés en renforçant la visibilité de leur affiliation à l'organisation, puisqu'ils participent directement à la mise en œuvre et au succès de la démarche de RSE. Pour les clients, la démarche de dialogue avec les parties prenantes ayant pour objectif de les informer de la démarche, de faire remonter leurs attentes et perceptions en la matière, et d'organiser un dialogue autour de ce sujet peut permettre de renforcer l'imbrication des clients au sein des plissements de l'organisation, en les faisant se sentir plus « insiders » « qu'outsiders » et en organisant des contacts directs avec les membres de l'organisation. Renforcer cette perception d'imbrication des clients permet donc d'augmenter la saillance de l'identité de l'organisation dans l'esprit de ces derniers.

A ce double titre, nous pouvons donc postuler que la démarche de RSE peut, notamment dans le cadre du dialogue régulier qu'elle demande d'instaurer avec ses parties prenantes internes

et externes sur le sujet, renforcer la saillance perçue de l'identité de l'organisation auprès de ces dernières, salariés comme clients.

Démarche globale de RSE perçue =>> saillance de l'identité

Nous avons donc vu, dans cette partie, que la démarche globale de RSE perçue peut avoir, de façon théorique, un impact sur les antécédents primaires de l'identification organisationnelle pour les salariés comme pour les clients: attractivité de l'identité organisationnelle perçue (dans ses dimensions auto-distinction, et auto-prestige), attractivité de l'image externe perçue, et saillance de l'identité. De façon empirique, seule la partie prenante « client » a été étudiée, et un lien significatif a été montré entre la démarche de RSE et l'attractivité de l'identité ou de l'image organisationnelle perçue, elle-même source d'une identification du client à l'organisation (Marin & al, 2009 ; Curras-Perez, & al, 2009). Nous allons maintenant nous intéresser de façon plus spécifique au lien entre la démarche globale de RSE perçue et l'identification organisationnelle du client comme du salarié.

4) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle :

A. RSE et identification organisationnelle des salariés et des clients :

De prime abord, on constate que plusieurs recherches empiriques ont montré que des démonstrations visibles de l'alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation peuvent augmenter l'identification des membres à une organisation (Ashforth & Saks, 1996 ; Bhattacharya et al, 1995) ; l'engagement de l'organisation dans des campagnes charitables possède également un effet sur l'identification des salariés (Elsbach & Glynn, 1996). Ces antécédents empiriques nous permettent de faire un premier lien avec la RSE. En effet, l'engagement d'une organisation dans une démarche de RSE permet de mettre en exergue les valeurs et idéaux de l'organisation à travers une concrétisation de ces derniers, qui peuvent par exemple se traduire par un engagement dans des campagnes charitables (question centrale « engagement sociétal » de la norme ISO 26000) : ils sont ainsi plus visibles pour les membres (internes comme externes), et peuvent donc être perçus plus facilement par ces derniers. Les études montrant donc que lorsqu'il existe un

alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation, ou quand l'entreprise s'engage dans des campagnes charitables, l'identification des membres est significativement plus forte, nous permettent donc de prédire un effet possible de la démarche de RSE sur l'identification organisationnelle des salariés (et par extension des clients).

Ensuite, la définition de l'identification organisationnelle théorique que nous avons retenue dans le chapitre 2 (Dutton & al, 1994), met en évidence deux dimensions clé du concept d'identification organisationnelle : La perception par l'individu de caractéristiques partagées et le sentiment d'appartenance à l'organisation.

RSE et dimension « auto-continuité ou perception de caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle:

Les membres d'une organisation trouvent que l'identité d'une organisation est spécialement attractive quand elle rencontre leur propre identité, ou leur sens de qui ils sont (Tajfel et Turner, 1985). Il semble raisonnable de postuler que la plupart des personnes ne se conçoivent pas comme des individus qui ne pensent uniquement qu'à eux et qui ne montrent pas quelque attention pour le bien être des autres personnes qui les entourent (Maignan & Ferrell, 2001). On peut aussi s'attendre à ce que la plupart des individus préfèrent être considérés comme de bons citoyens contribuant à l'harmonie de la société plutôt que comme de mauvais citoyens qui ne s'occupent pas de leur impact sur les autres. Par conséquent, les salariés, et par extension les clients, n'auront pas tendance à s'identifier avec des organisations qui apparaissent ne s'inquiéter que de leur santé économique, de leur propre développement, et qui ne partagent pas leurs revenus avec leurs PP, et avec la société en général. Au contraire, un individu aura plus tendance à s'identifier à une entreprise qui montre de l'attention aux personnes qui assurent sa croissance, et à la société en général. Ainsi, quand les employés travaillent dans une organisation avec une RSE proactive (Maignan & Ferrell, 2001), ils peuvent ressentir que les activités de leur organisation ont une importance sociale qui va au-delà des activités de production, et en retour ils s'identifieront plus aisément avec l'organisation.

De plus, les personnes cherchent en général à maintenir la continuité de leur auto-concept au fil du temps et des situations (Steele, 1988), car les personnes s'attachent à l'auto intégrité et à la cohérence interne de leur identité; cette continuité des identités rend plus facile la reconnaissance, l'intégration, et la mémorisation des informations qui vont dans ce sens. De même, lorsqu'il existe une similarité entre l'auto-concept et l'identité perçue, un membre sera plus

lié à son organisation car cette continuité lui donnera des opportunités d'auto-expression (Shamir, 1991). Ainsi, dans une étude auprès de comptables nouvellement recrutés, Chatman (1991) montre qu'une forte adéquation entre les valeurs organisationnelles et celles du nouvel embauché se traduisait en une plus forte satisfaction et en une intention de rester dans l'organisation. Il est donc intéressant à ce titre d'interroger la capacité de la RSE à donner à l'identité cette perception de rapprochement entre les identités des membres et de l'organisation. Les valeurs altruistes portées par cette démarche, la sensibilité croissante des individus aux problématiques environnementales, et les améliorations sociales soulevées par la RSE (conditions de travail, intégration des minorités, soutien à des causes sociétales...) amènent à postuler que la RSE peut permettre de donner à l'identité d'une organisation cette dimension de similarité entre les identités des membres et de l'organisation.

De la même façon, dans leur effort d'auto-compréhension et d'appréhension de leur monde social, les consommateurs sont motivés pour maintenir un sens de soi stable et consistant au fil du temps comme des situations (Kunda, 1999 pour une revue de littérature). Les recherches organisationnelles antérieures (Pratt, 1998) suggèrent que ce besoin d'auto-continuité est un moteur clé du choix des organisations avec lesquelles les consommateurs désirent s'identifier, avec pour but de construire des identités sociales viables et cognitivement consistantes (Heider, 1958). Le lien entre la similarité des identités et l'attractivité perçue de l'identité peut alors se produire (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) parce que de telles identités permettent au consommateur de se maintenir et d'exprimer plus fortement et authentiquement (Pratt, 1998) son sens de qui il est (ex : traits de personnalité et valeurs).

Enfin, le concept d'adéquation personne/entreprise a été mobilisé par Sen & Bhattacharya (2001) en tant qu'élément central de la possibilité d'une identification organisationnelle. Ce concept est défini comme l'adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation, qui mène alors à une préférence ou à un engagement plus fort du salarié envers son organisation (pour une revue de littérature sur ce concept : voir Kristof, 1996). Cette adéquation de valeurs permet de répondre au premier besoin de l'individu d'auto-continuité qui conditionne en partie l'attractivité de l'identité de l'entreprise pour ce dernier, et donc la possibilité de son identification à l'entreprise. L'identification est conceptualisée comme le degré auquel les membres de l'organisation se perçoivent et perçoivent l'organisation comme partageant les mêmes attributs de définition (Dutton, Dukerich and Harquail, 1994) ou un prototype commun (Bergami and Bagozzi, 2000); ces définitions s'appliquent dans le contexte de relations formelles au sein de

l'organisation, c'est-à-dire les relations salarié-organisation. Cependant, comme les consommateurs en savent plus et développent de plus en plus des relations non plus uniquement avec le produit mais aussi avec les organisations qui le fabriquent, ils peuvent s'identifier avec de telles organisations même en l'absence de relations formelles (Sen & Bhattacharya, 2001). On pourra donc s'attendre à ce que les actions de RSE, porteuses de valeurs, puissent affecter les perceptions des consommateurs de la congruence entre leur valeurs propres et celles portées par l'entreprise dans le cadre de son engagement dans une démarche de RSE (Sen & Bhattacharya, 2001).

Pour l'ensemble de ces raisons théoriques, nous pouvons donc postuler que la démarche globale de RSE perçue peut permettre à l'individu, salarié ou client, de percevoir des caractéristiques partagées entre son identité et celle de l'organisation, et donc entrer dans un processus d'identification organisationnelle à cette dernière.

RSE et dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification organisationnelle :

L'impact potentiel de la démarche de dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de RSE (détaillée précédemment dans le lien potentiel entre démarche RSE et saillance perçue de l'identité), peut être réinvesti pour justifier que cette démarche puisse générer ou renforcer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Le salarié, ou le client, se sentant ainsi imbriqué dans les plissements de l'organisation grâce à la démarche de dialogue avec les parties prenantes intégrée à la démarche de RSE de l'organisation (lui donnant ainsi la possibilité de participer à la construction et à l'évolution de la démarche de RSE de l'organisation), peut aisément en retirer un sentiment d'appartenance plus fort à l'organisation. Le lien entre démarche de RSE et dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification peut donc être envisagé de façon théorique dans ce cadre.

Pour la partie prenante « client », les recherches récentes sur l'identification organisationnelle (Pratt, 1998 ; Scott & Lane, 2000) suggèrent, qu'en lien avec la théorie de l'identité sociale, les personnes cherchent des sujets d'identification en dehors des organisations même s'ils n'en sont pas des membres formels. Bhattacharya & Sen (2003) avancent qu'aujourd'hui certaines entreprises représentent et offrent des identités sociales attractives et pleines de sens aux consommateurs et que cela les aide à satisfaire des besoins d'auto-définition importants. Ces identités sociales attractives et riches de sens peuvent être justement caractérisées

par un engagement fort d'une entreprise en faveur de la RSE, à travers notamment les valeurs humanistes que cette notion renferme, à condition bien entendu que cette démarche de l'entreprise soit sincère et ne résulte pas d'un simple opportunisme de l'entreprise. Ensuite, un ensemble croissant de preuves (Lichtenstein et al, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2004 ; Sen & Bhattacharya, 2001) basées sur la littérature traitant de l'identification organisationnelle, met en évidence le rôle pivot des actions de RSE d'une entreprise, en opposition à celles de promotion des produits et services de l'organisation, dans le sens où ces dernières permettent de révéler son « caractère » ou identité, permettant par là même aux parties prenantes de s'identifier à l'entreprise sur la base d'une estimation du chevauchement entre leur propre identité et celle de l'entreprise. Sur cette base les auteurs postulent que les individus qui sont conscients des activités de RSE de l'entreprise démontrent des plus hauts niveaux d'identification que ceux qui ne sont pas conscients des activités de RSE de l'entreprise.

Ainsi, si de façon théorique plusieurs chercheurs montrent qu'il peut y avoir un effet des activités de RSE d'une entreprise sur l'identification du client (Lichtenstein & al, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2004, Sen & Bhattacharya, 2001), cette hypothèse est confirmée de façon empirique par Sen, Bhattacharya & Korschun (2006). Ces derniers démontrent que lorsque les clients sont conscients des activités de RSE d'une entreprise, il se produit alors un processus d'association entre l'entreprise et la RSE par le client, qui mène ensuite à une attitude positive envers l'entreprise (relation significative) et à une identification des PP à l'entreprise (relation significative). De même, Marin & al (2009) démontrent de façon empirique sur un échantillon de clients d'une entreprise de services financiers que les initiatives de RSE de cette entreprise ont une influence significative sur l'évaluation de l'entreprise, sur l'attractivité de l'identité organisationnelle, et sur l'identification des clients à l'entreprise. Ensuite, l'étude empirique de Curras-Perez & al (2009) montre que la démarche de RSE génère une plus forte identification du client à l'organisation parce qu'elle améliore l'attractivité de la marque (donc l'attractivité de l'image ou de l'identité organisationnelle perçue), en agissant notamment sur le prestige perçu de la marque, sa distinctibilité et la perception de cohérence de la marque. L'étude empirique de Curras-Perez (2009) montre également un effet de l'identité perçue en matière de RSE sur l'identification organisationnelle du client.

L'étude empirique de Maignan & Ferrell (1999) traite simultanément des parties prenantes « clients » et « salariés » et démontre que les personnes conscientes des activités de RSE de l'entreprise sont significativement plus positives dans les associations qu'elles réalisent par rapport

à l'organisation, plus positives dans leur attitude vis-à-vis de l'entreprise, et plus identifiées à l'entreprise.

Concernant l'unique partie prenante « salariés », Rodrigo & Arenas (2008) établissent une typologie de salariés en fonction de leur réaction à la démarche RSE de leur organisation et montrent empiriquement que, pour une partie des salariés, la démarche RSE provoque une identification à l'organisation, elle-même source d'une plus forte implication organisationnelle et d'un degré de satisfaction au travail plus élevé (et deux autres catégories de salariés qui sont, soit indifférents à la RSE, soit qui ont une attitude opposée à l'entreprise et sa RSE). Cependant, pour les salariés qui n'étaient pas satisfaits de leur travail avant la mise en place de la démarche RSE, ils ne s'identifient pas à l'organisation même après la mise en œuvre de la démarche. De même, Carmeli, Gilat, Waldman (2007) mettent en évidence dans leur étude empirique un impact significatif de la démarche de RSE perçue et engagée sur l'identification organisationnelle des salariés d'une entreprise. Cet impact est significativement plus élevé que celui de la performance financière et boursière sur l'IO.

Démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des clients et des salariés

B. RSE et identification ambivalente des salariés et des clients, voire désidentification :

Quel impact peut avoir la démarche globale de RSE perçue dans le cas où les salariés percevront que la communication externe ne montre pas de façon véridique les valeurs réelles de l'entreprise et qu'elle survalorise l'engagement de leur organisation dans la RSE ? Ou encore quel pourrait être l'impact pour un client de la perception de différences entre l'annonce sur la démarche de RSE et la réalité des actions qu'il constate ? Cette situation place le salarié comme le client dans un état de confusion entre l'identité organisationnelle et l'image externe construite qu'il perçoit (ou entre l'image qu'il perçoit et la réalité des actes qu'il constate). Nous pouvons postuler qu'en cas de décalage perçu et vécu entre ces deux images, un salarié, ou un client, peut avoir trois types de réactions comportementales par rapport à son organisation :

- Soit, en cas de faible décalage, le client ou le salarié est dans une attitude constructive et adhère à l'ensemble de la démarche RSE tout en formulant quelques critiques sur ses aspects « mensongers », dans le but de faire évoluer, d'améliorer la démarche RSE de

l'entreprise; ils restent tout de même identifiés à l'organisation par le biais de cette adhésion à sa démarche RSE.

- Soit, en cas de fort décalage, le salarié ou le client s'identifie à certains aspects de la démarche RSE qu'il perçoit comme étant réellement mis en œuvre par l'organisation, en constatant qu'il partage des caractéristiques communes avec l'organisation sur ces aspects, eux-mêmes à l'origine d'un sentiment d'unicité avec l'organisation (sentiment d'appartenance). Et par contre, il choisit de se désidentifier, de se détacher volontairement des aspects de la démarche RSE qu'il perçoit comme mensongers. Certaines dimensions de la démarche de RSE perçue sont alors sources d'identification et d'autres sources de désidentification, ayant pour résultante un état d'identification organisationnelle ambivalente. Ainsi, pour Elsbach (1999), la perception par le salarié de valeurs contradictoires dans l'identité de l'organisation est source de schizo identification ou identification ambivalente.
- Soit, en cas de fort décalage, cette perception de mensonge provoque une réaction de total rejet de la démarche dans son ensemble, source alors d'une désidentification organisationnelle totale du salarié. Cette hypothèse nous semble cependant relativement improbable dans le sens où la démarche globale de RSE possède un grand nombre de dimensions et recouvre donc un large champ d'action que peu de salariés regroupent sous la notion de RSE. De même, il est peu probable qu'une entreprise qui communique fortement en externe sur sa démarche de RSE n'est pas mis en place un certain nombre d'actions allant dans le sens de cette démarche, et donc pouvant être perçues par les salariés. Il semble donc à ce titre assez difficile d'imaginer qu'un salarié puisse rejeter l'ensemble de la démarche RSE de son entreprise. Une exception peut cependant être envisagée : comment réagissent des salariés dont l'entreprise prône une attitude responsable en interne comme en externe et voit sa réputation ternie par un contre exemple flagrant fortement relayé médiatiquement (ex : marée noire, exploitation d'enfant). Ce type de fait peut en effet être envisagé comme étant une source potentielle de désidentification du salarié à l'organisation en vue de conserver une perception de lui-même positive en dissociant activement son identité de celle de son organisation. Par exemple, Elsbach & Bhattacharya (2001) démontrent de façon empirique l'impact d'une réputation organisationnelle négative sur la désidentification organisationnelle des salariés.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification ambivalente (voire désidentification) des clients et des salariés
--

C. RSE et identification neutre des salariés et des clients :

Lorsque l'on observe les recherches sur les antécédents de l'identification neutre des salariés, on remarque qu'un des antécédents mis en évidence est le fait, pour l'organisation, de présenter une identité à faible statut (Elsbach, 1999). La démarche globale de RSE, si elle est bien communiquée en interne comme en externe, ne peut pas être source d'une identité à faible statut dans le sens où elle porte au contraire des valeurs et des actions fortes renforçant par là-même le statut de l'identité de l'organisation. Cependant, si les individus sont peu ou pas sensibles à la RSE, on peut postuler que dans ce cas, l'identité puisse rester à faible statut. Le second antécédent mis en évidence est une variable individuelle, à savoir l'individualisme du salarié ou du client. On peut en effet postuler que, pour les salariés ayant un trait de caractère individualiste, la démarche globale de RSE peut ne pas avoir d'impact sur leur identification à l'organisation dans le sens où les valeurs portées par la RSE vont plutôt dans le sens de la recherche d'un bien-être collectif et partagé des parties prenantes et de la société en général.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification neutre

Nous avons donc pu voir, dans cette partie, comment la démarche globale de RSE pouvait agir sur le processus d'identification organisationnelle des clients comme des salariés, en nous appuyant notamment sur les recherches antérieures qui ont déjà étudié cet effet, et en travaillant sur les différentes formes d'identification organisationnelle du modèle étendu de l'identification. Nous avons également vu comment la démarche globale de RSE pouvait avoir un impact sur les antécédents primaires de l'identification organisationnelle (IOP, IEC et saillance de l'identité). Nous nous proposons, donc, dans la partie suivante, de formuler les hypothèses de recherche qui récapitulent l'ensemble des éléments développés et démontrés précédemment.

5) Formulation des hypothèses de recherche :

Aux vues des éléments détaillés précédemment, nous pouvons donc poser deux premières hypothèses globales concernant le lien entre la démarche globale de RSE perçue et l'identification organisationnelle du salarié et du client:

H1 : La démarche de RSE perçue favorise une identification organisationnelle du salarié à l'organisation :

- *H1a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue*
- *H1b : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'image externe construite*
- *H1c : La RSE renforce la saillance perçue de l'identité*

H1d : La perception d'une forte incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du salarié à l'organisation.

H2 : La démarche de RSE globale perçue d'une organisation favorise une identification organisationnelle du client à l'organisation.

- *H2a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue*
- *H2b : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'image externe construite*
- *H2c : La RSE renforce la saillance perçue de l'identité*

H2 d : La perception d'une forte incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du client à l'organisation.

Conclusion de la section

Cette seconde section nous a permis de construire la première partie commune à nos modèles conceptuels pour les deux parties prenantes « client » et « salarié » en menant une investigation sur le lien entre la démarche de RSE perçue (variable explicative justifiée et retenue pour cette recherche) et l'identification organisationnelle. En effet, plusieurs recherches démontrent que les clients peuvent, comme les salariés, en venir à s'identifier à une organisation, il nous a donc semblé pertinent de construire de façon simultanée cette partie commune aux deux modèles. Nous avons donc pu poser deux ensembles d'hypothèses concernant ce lien et la médiation de ce lien par le bloc de variables « attractivité de l'identité organisationnelle perçue », « attractivité de l'image externe construite » et « saillance de l'identité ». Nous nous proposons, dans la section suivante (section 3) d'étudier la partie spécifique du modèle conceptuel des salariés, et en section 4 celle du modèle conceptuel des clients : ces parties spécifiques concernent

la seconde partie des modèles c'est-à-dire le lien entre l'identification organisationnelle et les attitudes et comportements finaux (variables à expliquer) de chaque catégorie de partie prenante.

Synthèse de la section 1 :

Définition des antécédents primaires de l'identification organisationnelle pour les salariés ET pour les clients retenues pour nos modèles conceptuels (car antécédents clé car démontrés comme étant significativement impactant à de multiples reprises dans les recherches antérieures):

- Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (D auto-distinction/distinctibilité perçue, et auto-prestige/prestige perçu : l'identité doit donc être perçue comme étant positivement distincte de celles d'organisations comparables; la dimension auto-continuité/perception de caractéristiques partagée, commune avec le concept d'IO, a été conservée au sein du concept d'IO et par conséquent retirée du concept d'attractivité de l'IOP afin de pouvoir utiliser les deux variables dans nos modèles de recherche sans risque de confusion théorique entre ces deux variables), et l'influence significative sur l'IO de concepts proches comme la distinctibilité et le prestige perçu du groupe.
- Attractivité de l'image externe construite (mêmes sous-dimensions que l'attractivité de l'IOP), et l'influence significative sur l'IO de concepts proches comme le prestige organisationnel perçu ou la réputation organisationnelle positive.
- Saillance de l'identité perçue (D : visibilité de l'affiliation à l'organisation, du niveau de contact avec l'organisation pour la PP salarié ; D : imbrication du client dans les plissements de l'organisation, intensité des efforts de communication sur l'image de l'organisation et fréquence de contacts et ancienneté dans l'organisation pour la PP client)

Justification du choix de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » (au croisement des définitions théoriques de Wood (1991), du cadre opérationnel de la norme ISO 26000 et du cadre empirique sur les dimensions pertinentes et perçues de la démarche RSE par les salariés et les clients.

Impacts théoriques de la démarche globale de RSE perçue sur les antécédents primaires de l'identification :

- Démarche globale de RSE perçue ==> attractivité IOP (auto-distinction, auto-prestige)
- Démarche globale de RSE perçue ==> attractivité IEC
- Démarche globale de RSE perçue ==> saillance de l'identité perçue (imbrication du client, et visibilité de l'affiliation à l'organisation)

Impacts théoriques et empiriques de la démarche globale de RSE perçue sur les différentes formes d'identification :

- Démarche globale de RSE perçue ==> Identification organisationnelle des salariés et des clients (théorique et empirique) sur les deux dimensions « auto-continuité ou perception de caractéristiques partagées » et « sentiment d'appartenance ».
- Démarche globale de RSE perçue ==> Identification ambivalente voire désidentification (en cas de décalage important perçu entre l'image communiquée et les actions réellement menées, ou en cas de contre exemple flagrant fortement médiatisé)
- Démarche globale de RSE perçue ==> Identification neutre si identité à faible statut (et absence de sensibilité de l'individu à la RSE), ou si trait de personnalité fortement individualiste.

2 ensembles d'hypothèses théoriques de recherche concernant le lien entre ces variables 1) pour la PP « salariés » et 2) pour la PP « clients » ont ainsi pu être posés. La validité de ces hypothèses de recherche sera étudiée dans le chapitre 5.

SECTION 2 : CONSTRUCTION DE LA PARTIE SPECIFIQUE DU MODELE

CONCEPTUEL POUR LA PARTIE PRENANTE « SALARIES »

Introduction de la section

Sur la base des premières hypothèses construites dans la section précédente nous nous proposons dans cette section de construire la partie spécifique du modèle conceptuel concernant les impacts attitudinaux et comportementaux de la RSE sur les salariés, en considérant notamment les conséquences de l'identification organisationnelle et de la démarche de RSE perçue sur les salariés. Nous nous appuyerons, pour ce faire, sur les travaux théoriques et empiriques réalisés antérieurement sur ces sujets afin de construire la seconde partie de notre modèle conceptuel pour les salariés.

Nous récapitulerons tout d'abord les travaux théoriques et empiriques sur les conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle des salariés : en effet, nous avons postulé, dans la section précédente, que la démarche globale de RSE perçue pouvait agir sur l'identification organisationnelle des salariés. Par extension, nous pourrions donc postuler à l'existence d'un impact de cette variable explicative sur les conséquences de l'identification organisationnelle déjà largement étudiées, avec une médiation par la variable « identification organisationnelle ». De même, nous nous appuyerons sur les quelques études concernant les impacts de la RSE sur les salariés pour compléter ces analyses. La formulation des hypothèses concernant les conséquences comportementales et attitudinales de l'identification organisationnelle des salariés et de la démarche globale de RSE perçue sur les salariés fera donc l'objet de la seconde partie de cette section. La troisième partie sera consacrée à la formulation des hypothèses de recherche. Enfin, dans la dernière partie, nous nous attacherons à la conceptualisation du lien entre les parties prenantes « salariés » et « clients », en posant des hypothèses spécifiques concernant les impacts de la démarche globale de RSE perçue (et de l'identification organisationnelle) sur les salariés en contact direct avec les clients.

1) Conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle des salariés :

De nombreuses études théoriques et empiriques démontrent que l'identification organisationnelle possède d'importantes conséquences positives, tant pour l'organisation à laquelle il s'identifie, que pour l'individu. En effet, selon Pratt (1998), quand on observe la littérature sur l'identification, de nombreux travaux montrent que les organisations peuvent tirer d'importants bénéfices en réussissant à provoquer l'identification de leurs membres. Nous nous proposons donc, dans cette partie, de rappeler et de définir les principaux impacts positifs de l'identification sur la performance organisationnelle, en agissant sur les comportements et les attitudes des salariés.

A. Identification et implication organisationnelle :

Définition de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle est issue du champ théorique de la psychologie organisationnelle et représente un lien psychologique qu'un membre établit avec l'organisation qui l'emploie ; elle est caractérisée par une cohérence comportementale, émotionnelle et cognitive de la part du membre (Pratt, 1994).

La frontière entre l'implication et d'autres comportements organisationnels comme l'identification, la fidélité, ou encore l'engagement au travail reste floue, puisque certaines conceptualisations de l'implication incorporent ces variables dans sa définition. Par exemple, Cook, Hepworth & Warr (1981, p84) définissent l'implication comme « *la force de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation, caractérisée par trois facteurs : une croyance forte dans l'acceptation des buts et valeurs organisationnels ; un empressement à exercer des efforts considérables pour l'organisation ; et un fort désir de rester membre de l'organisation* ». Il en est de même de la conceptualisation de Buchanan (1974) qui identifie la fidélité et l'engagement au travail comme étant deux dimensions de l'implication organisationnelle, alors que de nombreux auteurs identifient ces deux comportements comme des conséquences de l'implication et non pas des dimensions constitutives.

Pour Meyer et Herscovitch (2001), l'implication est distincte des comportements de fidélité ou d'engagement au travail puisqu'elle est « *une force liant un individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles* ». Ce lien psychologique entre le salarié et l'organisation est donc un état d'esprit permettant d'expliquer sa motivation à agir, et capable d'influencer et même de déterminer sa conduite envers son organisation. L'implication représente donc un état d'esprit à la fois proactif et positif du salarié vis-à-vis de son organisation, et non pas un comportement de fidélité, ou d'engagement au travail.

De nombreuses recherches se sont intéressées à la conceptualisation de la notion d'implication organisationnelle, amenant, comme pour les concepts de RSE ou d'identification organisationnelle, à des divergences importantes entre les approches. Cependant, même si des conceptions alternatives ont été proposées (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Mathieu & Zajac, 1990), c'est l'approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle proposée par Meyer & Allen (1991) qui a le plus souvent été testée dans la littérature et qui reste aujourd'hui encore la plus répandue (Garcia, 2009). Nous retiendrons à ce titre cette approche de l'implication dans notre recherche.

Meyer & Allen (1991) définissent l'implication en la caractérisant par trois dimensions distinctes : L'implication affective, l'implication normative et l'implication calculée.

- L'implication affective est un « *attachement émotionnel des salariés, une identification, et une implication dans l'organisation* » (Meyer & Allen, 1991, p67) Elle se réfère donc à un attachement émotionnel qui conduit un salarié à rester dans son organisation par désir profond ou par volition de sa part (Porter & al, 1994).
- L'implication calculée (dite également « de continuité ») fait référence aux coûts associés au départ de l'organisation qui conduisent les individus à lui rester fidèle. La dimension calculée renvoie aux coûts liés à un départ de l'organisation à partir desquels les individus jugent plus opportun, compte tenu des investissements qu'ils ont engagés, de rester fidèle à l'organisation. En d'autres termes, les individus dont l'implication est calculée poursuivent leur travail dans leur organisation parce qu'ils en ont besoin. Ces besoins peuvent être matériels, lorsque les avantages qu'ils perdraient en quittant l'organisation sont importants, et immatériels, lorsque les possibilités de trouver un autre emploi sont minimes.

- L'implication normative renvoie à un sentiment d'obligation qui conduit les individus à rester dans une organisation par devoir moral, par loyauté ou pour achever un projet dans lequel ils se sont engagés.

Ainsi, ces trois dimensions ont pour point commun la relation psychologique entre un individu et son entreprise, mais elles diffèrent sur la nature de cette relation : Tandis que l'implication affective renvoie à un attachement émotionnel, l'implication calculée évoque un attachement raisonné à l'organisation et l'implication normative un attachement par devoir moral (Meyer & Herscovitch, 2001).

Meyer & al (1993) recommandent à tout chercheur d'établir clairement et de justifier les formes d'implication organisationnelle qu'il compte prendre en considération dans sa recherche. Compte tenu des caractéristiques de notre contexte d'étude et des recherches antérieures montrant que l'identification organisationnelle est principalement liée à la dimension affective de l'implication (Riketta, 2005) nous allons considérer en priorité la dimension affective de l'implication organisationnelle dans notre recherche. Cependant, nous n'excluons pas les dimensions calculées et normatives de notre analyse compte tenu de certains éléments spécifiques à notre contexte d'étude, nous amenant à penser que ces deux formes d'implication peuvent également être identifiées dans les discours des salariés, et être des conséquences de la démarche de RSE perçue :

- Les conditions de travail dans notre contexte d'étude sont particulièrement favorables, en termes par exemple de temps et horaires de travail (congés, horaires variables, temps partiels choisis...), de rémunération (système à l'ancienneté très avantageux pour les salariés restant fidèles à l'organisation), et de dispositifs visant à faciliter l'équilibre vie privée - vie professionnelle. De plus, un tiers des emplois est concentré dans le bassin Niortais dans lequel il est assez difficile de retrouver du travail dans des postes et secteurs similaires si l'on quitte la mutuelle (faillite de la CAMIF, limitation de création de postes dans les sièges sociaux des autres mutuelles niortaises, diminution du nombre d'emplois à Séréna). Ces différents éléments nous amènent à penser que certains salariés peuvent être positionnés dans un état d'implication calculée par rapport aux conditions de travail avantageuses et aux difficultés à retrouver facilement un emploi dans la région, en cas de départ de la mutuelle.
- La mutuelle avait, il y a une vingtaine d'année, une politique sociale très orientée vers la notion d'ascenseur social pour ses salariés. Certains « anciens » salariés sont rentrés à cette

époque avec peu ou pas de qualification et ont fortement évolué au sein de la mutuelle, en profitant de ce système priorisant la promotion interne et l'ascenseur social. On pourrait donc postuler qu'il puisse exister pour une partie de ces salariés un attachement à la mutuelle par devoir moral, ces derniers restant dans l'organisation parce qu'ils se sentent moralement redevables vis-à-vis d'elle et des opportunités professionnelles qu'elle leurs a fournies.

Les conditions de travail favorables ainsi que la mise en oeuvre d'un ascenseur social (et de dispositifs importants de promotion interne) sont des processus qui sont intégrés à part entière dans la dimension sociale de la RSE (ex : dans la question centrale « relation et conditions de travail » de la norme ISO 26000). Nous pouvons donc postuler que ces dimensions de la RSE puissent avoir un effet sur les implications organisationnelles normatives et calculées des salariés.

Ainsi, nous avons choisi de retenir pour cette recherche les trois dimensions de l'implication organisationnelle en nous attachant cependant à les différencier en identifiant quels sont leurs antécédents et conséquences spécifiques (et notamment quelles sont les dimensions spécifiques de la démarche globale de RSE perçue qui agissent sur chacune des composantes). Cependant, comme l'identification organisationnelle est principalement liée à la dimension affective de l'implication, nous ne considérerons que l'implication affective pour le modèle conceptuel médié par l'identification ; quand nous observerons les effets directs de la démarche globale de RSE perçue sur l'implication, nous réintégrerons en revanche les deux autres dimensions dans notre analyse.

Effet de l'identification organisationnelle sur implication organisationnelle :

De nombreuses études ont analysé le lien entre identification et implication organisationnelle du salarié, montrant une relation positive significative forte entre ces deux variables (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg & Van Schie, 2000 ; Riketta, 2005). De même, Bergami & Bagozzi (2000) démontrent l'effet de l'identification cognitive sur l'implication affective du salarié, dimension de l'implication la plus significativement liée à des comportements organisationnels positifs de performance au travail du salarié. La méta-analyse de Riketta (2005) est une illustration de la proximité empirique entre les concepts, en montrant que ces deux concepts sont corrélés avec des intensités comparables à de nombreux concepts et variables de contrôle communs (ancienneté, âge, sexe, implication dans le

poste, satisfaction au travail, intention de départ, performance « intra » rôle et « extra » rôle). Cependant, cette même méta analyse conclue que les deux concepts d'identification et d'implication organisationnelle affective sont fortement liés (corrélation = 0,71) mais cependant distincts. On peut tout de même noter que l'implication dans sa dimension affective est plus fortement corrélée à l'identification organisationnelle, qu'aux deux autres dimensions (calculée et normative) du concept d'implication (Herrbach & al, 2006).

Nous pouvons donc postuler aux vue des ces données que la démarche de RSE puisse agir sur l'identification organisationnelle (voir section 2) qui agit à son tour sur l'implication organisationnelle du salarié, principalement dans sa dimension affective. Nous pouvons également postuler que certaines dimension de la démarche de RSE perçue (notamment les conditions de travail ou la présence d'un ascenseur social) puissent avoir un effet direct sur les dimensions calculées et normatives de l'implication organisationnelle. Empiriquement, Rodrigo & Arenas (2008), montrent dans leur étude qualitative que la démarche RSE menée par l'organisation provoque une identification organisationnelle d'une certaine catégorie de salariés, elle-même source d'une plus forte implication organisationnelle et d'un degré de satisfaction au travail plus élevé (et deux autres catégories de salariés qui sont soit indifférents à la RSE soit qui ont une attitude contre l'entreprise et sa RSE).

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle des salariés ==>> implication organisationnelle (dimension affective)

Démarche globale de RSE perçue ==>> implication organisationnelle (dimensions calculées et normatives)

B. Identification et satisfaction au travail des salariés :

Au regard de leurs conséquences sur les attitudes et comportements au travail, les résultats des travaux réalisés montrent que l'identification et l'implication, qui expliquent toutes deux la motivation à agir d'une personne, ont des conséquences attitudinales et comportementales relativement proches. Par exemple, l'identification comme l'implication affective sont positivement reliées à la performance, à l'engagement ou à la satisfaction au travail et sont négativement reliées à l'intention de départ et à la perception de conflits.

Définition de la satisfaction au travail du salarié :

Le concept de satisfaction au travail est le concept le plus étudié parmi l'ensemble des attitudes au travail (Brown & Peterson, 1993), particulièrement concernant l'influence de la satisfaction au travail du salarié sur les comportements et conséquences organisationnels. La satisfaction au travail a par exemple été démontrée comme ayant d'importantes conséquences organisationnelles positives comme une plus faible tendance à quitter l'organisation (Abelson, 1987; Arnold and Feldman, 1982; Baroudi, 1985; Sager and Johnston, 1989; Sager et al., 1988), une plus faible intention de turnover (Jaramillo et al., 2006; Johnston et al., 1990; Low et al., 2001; Netemeyer et al., 2004; Sager et al., 1988) , ou absentéisme (Seashore and Taber, 1975), une plus forte productivité (Vroom, 1964) et une plus forte performance (Brown and Peterson, 1994; Singh et al., 1996).

La satisfaction au travail (« job satisfaction ») est généralement définie comme « *un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'appréciation par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* » (Locke, 1976, p1300). Elle représente donc une attitude par rapport à l'organisation caractérisée par un état émotionnel positif par rapport à la dimension « contenu et conditions du travail » (Locke, 1976 ; Schaffer & Harrison, 1998 dans Elci & Alpkan, 2009). Un concept plus large de satisfaction au travail (« work satisfaction ») est défini comme le sentiment de satisfaction d'une personne pas seulement vis-à-vis de son travail mais également avec le contexte organisationnel plus large dans lequel se fait le travail (Bussing & al, 1999 ; Stamps & Piedmonte, 1986). La satisfaction au travail (« work satisfaction ») peut être mesurée en utilisant l'index de satisfaction au travail développée par Stamps & Piedmonte (1986) puis réutilisée par Burnard & al (1999).

La démarche de RSE mise en œuvre par une organisation va à la fois permettre à cette dernière de mener des actions dans la dimension interne du travail (conditions de travail, intérêt du métier, formations, promotions, intégration de la RSE dans les métiers, équilibre vie privée-professionnelle etc...) comme dans une dimension organisationnelle plus large (pratiques internes générales de l'organisation, pratiques externes de RSE vis-à-vis des parties prenantes).

Nous avons donc choisi de retenir pour cette recherche le concept plus large de satisfaction au travail (« work satisfaction ») se caractérisant par la perception par un salarié d'un état émotionnel positif vis-à-vis 1) de son travail et de ses expériences de travail et 2) du contexte

organisationnel plus large dans lequel se réalise ce travail. La satisfaction au travail pourra donc être évaluée en totalisant la satisfaction rapportée pour chaque aspect du travail (en effet, chaque dimension est déclinée en sous-dimensions selon les aspects du travail concernés), donnant ainsi une photographie de la satisfaction globale du salarié au travail.

Cependant, comme le décrit Alice Garcia (2009), considérer la satisfaction au travail comme un état émotionnel soulève quelques problèmes théoriques : en effet, si la satisfaction au travail d'un salarié est une attitude de ce dernier vis-à-vis de l'organisation, cela pose un problème puisque la définition classique d'une attitude admet trois composantes : affective, cognitive et conative. Ainsi si l'on considère la satisfaction au travail comme étant une attitude du salarié par rapport à l'organisation ou à son travail, on ne peut donc pas la réduire à un simple état affectif (Mignonac, 2004). Pour Alice Garcia (2009), la satisfaction au travail d'un salarié résulte de la concordance entre les attentes du salarié (ex : salaire, emploi, relations hiérarchiques et collègues etc...) et l'évaluation qu'il a de son travail. Il s'agit donc d'un rapport entre deux composantes (attentes/évaluation) qui est d'ordre rationnel et non pas affectif ou émotionnel.

A la lumière de ce nouvel éclairage, nous considérerons pour cette recherche le concept plus large de satisfaction au travail (conception « work satisfaction ») en tant qu'attitude (trois composantes : affective, cognitive et conative) du salarié par rapport à l'organisation étant composée :

- D'une dimension affective ou émotive définie précédemment : Perception par un salarié d'un état émotionnel positif vis-à-vis 1) de son travail et de ses expériences de travail et 2) du contexte organisationnel plus large dans lequel se réalise ce travail. La satisfaction au travail pourra donc être évaluée en totalisant la satisfaction rapportée pour chaque aspect du travail donnant ainsi une photographie de la satisfaction globale du salarié au travail.
- D'une dimension cognitive et conative : Provenant du rapport rationnel entre l'évaluation que le salarié fait de son travail et ses attentes sur les différents aspects de son travail (expériences de travail et contexte organisationnel plus large).

Effet de l'identification organisationnelle sur la satisfaction au travail :

Plusieurs auteurs ont démontré, tant théoriquement qu'empiriquement que l'identification organisationnelle avait un impact sur la satisfaction et la motivation au travail (Van Dick, 2004 ; Alpaender, 1990 ; Cheney, 1983, p343-344 ; Riketta, 2005).

Nous pouvons donc postuler aux vue des ces données que la démarche de RSE puisse agir sur l'identification organisationnelle (voir section 2) qui agit à son tour sur la satisfaction au travail du salarié du fait de l'effet de l'identification organisationnelle sur la satisfaction. Empiriquement, Rodrigo & Arenas (2008), montrent dans leur étude qualitative que la démarche RSE menée par l'organisation provoque une identification organisationnelle d'une certaine catégorie de salariés, elle-même source d'une plus forte implication organisationnelle et d'un degré de satisfaction au travail plus élevé (et deux autres catégories de salariés qui sont soit indifférents à la RSE soit qui ont une attitude contre l'entreprise et sa RSE). Cependant, pour les salariés qui n'étaient pas satisfaits de leur travail avant la mise en place de la démarche RSE, ils ne s'identifient pas à l'organisation même après la mise en œuvre de la démarche.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle des salariés ==>> satisfaction au travail des salariés

C. Identification et fidélité des salariés à l'organisation :

Définition des concepts d'intention de départ et de fidélité du salarié:

Le turnover des salariés est source de coûts directs et indirects pour l'entreprise : les coûts directs pour les organisations recouvrent les coûts de recrutement et de formation de nouveaux salariés ; les coûts indirects s'évaluent en termes de rupture de processus organisationnels (productivité, qualité) (Summer & Niederman, 2003 ; Thatcher, Stepina & Boyle, 2002-2003).

L'intention de turnover ou de départ représente l'attitude générale d'un salarié consistant à avoir l'idée de partir de l'entreprise et de rechercher un autre emploi (Joseph & al, 2007). Abelson (1987) identifie deux ensembles de raisons pouvant expliquer le turnover d'un salarié : 1) quand l'individu quitte volontairement l'organisation, 2) quand l'organisation ne peut éviter que cela se produise. Il établit ensuite 4 catégories au sein de cette classification : a) pour des raisons particulières comme l'insatisfaction vis-à-vis des politiques de l'organisation, b) pour des raisons personnelles (suivre un conjoint, mariage, enfants...), c) pour des facteurs comme la retraite, le licenciement, l'arrêt d'activité, d) ni pour des raisons volontaires, ni pour des raisons organisationnelles comme la maladie, le décès.... Pour Thévenet (2002), l'intention de départ est considérée comme le meilleur prédicteur du départ effectif du salarié.

Pour notre recherche, qui étudie les conséquences comportementales de l'identification organisationnelle, il nous semble que le concept d'intention de départ ou de turnover est trop large, notamment par rapport aux dimensions involontaires ou forcées du départ, pour permettre de cibler réellement les impacts positifs de l'identification en termes de diminution de l'intention de départ : qu'en est-il, par exemple, du lien inversé identification-intention de départ, dans le cas d'un salarié identifié qui souhaiterait rester dans l'organisation mais qui annonce cependant une intention de départ parce qu'il doit suivre son conjoint, ou parce qu'il doit partir à la retraite ? Face à ce risque de confusion dans l'interprétation du lien entre l'identification organisationnelle et l'intention de départ, il nous a semblé plus pertinent de mobiliser le concept de fidélité du salarié à l'organisation.

Pour Thévenet & Neveu (2002), la fidélité du salarié à l'organisation peut être définie comme un état psychologique traduisant une forme d'attachement du salarié à l'organisation. Elle implique donc un comportement stable dans le temps (celui de rester dans l'organisation) et une relation affective, et va donc au-delà du fait de rester dans l'entreprise. En effet, la volonté du salarié de rester dans l'organisation (tout comme l'intention de départ ou de turnover) peut-être liée à plusieurs facteurs, et notamment à des contraintes : Isabelle Galois (2006) et Rodolphe Colle (2006) proposent de transposer la typologie marketing de fidélité du client au fournisseur établie par Bliemel & Eggert (1998), à la notion de fidélité du salarié à l'organisation. Nous nous proposons de reporter ci-dessous cette transposition :

Figure 10 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise (adapté à partir des travaux de Bliemel et Eggert, 1998) extrait de la thèse d'Isabelle Galois (2006) :

	Le salarié veut maintenir la relation	Le salarié ne veut pas maintenir la relation
Le salarié n'est pas obligé de maintenir la relation	Fidélité	Inertie
Le salarié est obligé de maintenir la relation	L'attachement forcé	Captivité

On constate donc que la stabilité d'un salarié dans un emploi peut ne pas être signe de fidélité du salarié envers l'organisation, notamment en cas d'inertie (reste sans y être obligé et sans en avoir envie : norme de comportement, reste par habitude) ou de captivité (pas d'autres

alternatives d'emploi, plus ou moins contraint de rester dans l'entreprise, reste « par défaut »). Un salarié est réellement « fidèle » quand il souhaite continuer à travailler dans l'entreprise alors qu'il n'y est pas obligé. En effet, plusieurs études concernant le comportement organisationnel montrent que les salariés qui présentent un état d'apparente fidélité (c'est-à-dire uniquement un état de stabilité dans l'emploi sans engagement affectif : inertie, captivité), peuvent adopter des « comportements de retraits » même s'ils restent membres de l'organisation (ex : absentéisme, retards, faible implication dans le travail) (Auer et Cazes, 2000 ; Paillé, 2004).

Afin de dépasser l'approche volonté et dépendance et pouvoir identifier les formes réelles de fidélité du salarié à l'organisation, I Galois (2006) propose, dans la lignée des travaux de Thévenet et Neveu (2002), d'ajouter une dimension affective à la fidélité qui se cumule ainsi à la dimension « maintien dans l'organisation ». En effet, les recherches sur le concept de fidélité menées en GRH montrent qu'il convient d'appréhender le concept de fidélité en prenant en compte celui d'engagement/implication organisationnel(le), avec la dimension affective de l'engagement/implication en tant qu'indicateur de la fidélité réelle du salarié à l'organisation (Galois, 2006).

Ainsi, Peretti (2005, p110) définit un salarié fidèle comme celui présentant « *une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort* ». Pour Colle (2006), cette définition de la fidélité pose la question de ce que recouvre la notion « d'ancienneté significative » (à partir de quel seuil considère t-on qu'elle est significative ?), et ajoute que comme la fidélité est un état et non pas un processus (comme la fidélisation), un salarié nouvellement ou récemment recruté pourrait se trouver également dans un état de fidélité par rapport à l'entreprise, remettant également en cause cet indicateur de l'ancienneté.

Nous avons donc choisi de retenir pour cette recherche la définition de la fidélité du salarié proposée par Rodolphe Colle (2006, p38) qui s'appuie sur celle de Peretti (2005) en retirant la dimension « ancienneté significative » :

« La fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner des offres d'emploi externes ».

Deux dimensions sont donc sous-jacentes: 1) faible intention de quitter l'entreprise et 2) implication organisationnelle forte (dimension affective caractérisée notamment par un sentiment d'appartenance), l'une étant comportementale et l'autre attitudinale, comme dans les approches marketing de la fidélité du client à l'organisation que nous préciserons dans la section 4.

Effet de l'identification organisationnelle sur la fidélité du salarié à l'organisation :

Plusieurs auteurs ont démontré, tant théoriquement qu'empiriquement, que l'identification organisationnelle avait un impact inversé sur les intentions de départ des salariés ou sur leur départ effectif de l'organisation (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg, 2000 ; Van Dick, 2004 ; Riketta, 2005). D'autres ont démontré un impact positif de l'identification organisationnelle sur la loyauté ou la fidélité des individus à l'organisation (Adler & Adler, 1988). Compte tenu des coûts importants de turnover pour une organisation (calculés et démontrés par plusieurs recherches antérieures dont Hom & Griffeth, 1995), l'intérêt économique de l'impact de l'identification organisationnelle sur la fidélité du salarié à l'organisation est ici probant.

Nous pouvons donc postuler aux vue des ces données que la démarche de RSE puisse agir sur l'identification organisationnelle (voir section 2) qui agit à son tour sur une plus grande fidélité des salariés à l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle des salariés ==>> fidélité des salariés à l'organisation

Nous n'avons pas ici étudié toutes les conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle vues dans le chapitre 2 : par exemple, nous n'avons pas inclus dans notre modèle la variable « comportements organisationnels citoyens », ou celle « d'attitudes allant dans le sens des intérêts de l'organisation », ou encore la « performance intra-rôle », du fait de la méthodologie de recherche retenue pour notre étude. En effet, il nous semblait difficile par une méthodologie qualitative d'entretiens semi-directifs de faire s'exprimer les salariés sur les différentes dimensions de la variable « comportements organisationnels citoyens », ou encore sur leur performance « intra-rôle ». Une méthodologie quantitative dotée d'échelles de mesures validées empiriquement pour chaque variable, permettant de faire se positionner une personne par rapport à un ensemble de propositions, nous semble plus adaptée et fiable pour évaluer ce type

d'attitude ou de comportement. Cependant, si certaines dimensions émergent spontanément dans le discours des répondants, nous les ferons figurer dans l'analyse des données empiriques.

Après avoir rappelé les principales conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle des salariés pouvant être opérationnalisées dans le cadre de notre recherche qualitative et étant source de performance organisationnelle, nous allons étudier, dans la partie suivante, les recherches théoriques et empiriques antérieures s'étant attachées à étudier les impacts directs de la RSE sur les attitudes et comportements des salariés.

2) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements des salariés :

Dans cette partie, nous allons présenter les quelques études qui ont étudié le lien direct entre la RSE et certains comportements de salariés. Contrairement aux investigations plus nombreuses sur les impacts comportementaux de la RSE sur la PP « client », il existe aujourd'hui peu de recherches qui examinent de façon formelle ces impacts sur la PP « salarié ». La recherche théorique de Maignan et Ferrell (2001) en est un des quelques exemples, même si elle n'est pas accompagnée d'une étude empirique et qu'elle s'attache initialement à définir un modèle pour la PP « client » (qu'elle transfère sur la PP « salariés »). Quelques études ont, en revanche, été menées concernant l'impact de la RSE sur l'attractivité de l'entreprise auprès de salariés potentiels (voir notamment Turban and Greening, 1996 ; Fombrun and Stanley, 1990), ou sur l'implication organisationnelle (notamment Maignan & Ferrell, 1999), ou encore sur les attitudes ou les évaluations positives de l'organisation par les salariés.

A. RSE et attitudes ou évaluations positives de l'organisation par les salariés :

Le concept d'attitude peut être défini comme un jugement de valeur par rapport à quelque chose ou quelqu'un (Rodrigo & Arenas, 2008). Plusieurs dimensions constituent la formation d'une attitude : une composante cognitive (opinions ou croyances d'un individu), une composante affective (sentiments ou émotions d'un individu) et une composante comportementale (intention de se comporter d'une certaine façon) (Beckler, 1984; Crites et al, 1994, dans Rodrigo & Arenas, 2008).

Maignan & Ferrell (2001) démontrent que l'évaluation par les salariés de la citoyenneté d'entreprise de leur organisation agit sur l'évaluation (positive) par le salarié de son organisation et par conséquent sur la partie cognitive de son attitude vis-à-vis de l'organisation.

De même, Riordan & al (1997) évoquent l'effet de la performance sociétale sur l'image perçue, les attitudes et les intentions de comportements des salariés de l'organisation. Rupp & al (2006) étudient également l'impact positif des perceptions de la RSE par les employés sur leurs attitudes et émotions vis-à-vis de l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue =>> évaluation positive et attitude positive vis-à-vis de l'organisation

B. RSE et satisfaction au travail des salariés :

Même si le concept de RSE en tant que variable explicative n'est jamais directement investi, de nombreuses recherches indiquent que l'éthique et la satisfaction au travail sont positivement reliées (ex : Babin et al, 2000; Deshpande, 1996; Joseph and Deshpande, 1997; Koh and Boo, 2001; Mulki et al, 2006; Schwepker 2001; Schwepker and Hartline, 2005; Valentine and Barnett, 2003; Victor & Cullen, 1987, 1988; Viswesvaran and Deshpande, 1996, 1998; Vitell and Davis 1990; Weeks et al., 2004; Woodbine, 2006; Wu, 1999). De façon plus spécifique, Viswesvaran et Deshpande (1998) ont démontré que le niveau de satisfaction des managers et des superviseurs est positivement corrélé avec les comportements éthiques perçus du top management. L'étude de Jaramillo et al (2006) confirme que le climat éthique possède un effet positif sur la satisfaction des vendeurs, qui, en retour, mène à de plus faibles intentions de turnover, une implication organisationnelle et une meilleure performance au travail. Dans la continuité de ces recherches, nous pouvons donc postuler que la démarche de RSE puisse avoir un effet direct sur la satisfaction des salariés.

De même la démarche globale de RSE contenant également une dimension concernant la gestion des ressources humaines, directement en lien avec plusieurs aspects de la satisfaction au travail des salariés, nous pouvons également postuler qu'une démarche de RSE engagée sur ce domaine peut avoir un impact sur cette variable à expliquer.

Démarche globale de RSE perçue =>> satisfaction au travail des salariés

C. RSE et implication organisationnelle :

Maignan et Ferrell (1999) positionnent, de façon théorique tout d'abord, l'engagement/implication organisationnel (le) comme une conséquence possible de la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE (citoyenneté d'entreprise dans leur modèle). Ces auteurs le justifient par la fierté que pourraient ressentir les salariés à travailler dans une entreprise qui met en œuvre une telle démarche, qui, en retour pourrait se manifester par une plus forte implication organisationnelle des salariés.

Même s'il existe aujourd'hui peu de recherches qui se sont penchées sur le sujet, celle de Maignan et al (1999) montre également empiriquement une relation significative positive (étude auprès des managers) entre le niveau de RSE de l'entreprise et l'implication des salariés. Il en est de même des études de Peterson (2004), de Glavas & Piderit (2009), de Brammer & al (2005) et de Turker (2009) qui montrent un lien entre les perceptions des employés de la citoyenneté d'entreprise ou de la dimension externe de la RSE et l'implication organisationnelle de ces derniers. Turker (2009) démontre que se sont les dimensions « employé (GRH) » et « client » de la RSE qui ont un impact significatif et important sur l'implication organisationnelle des salariés. La dimension « gouvernement » (= respect de la loi) n'a en revanche pas d'impact sur l'implication. Il en est de même pour Gara, Ouerdian & Gaha, 2009 qui montrent un lien entre l'implication affective des salariés et la dimension « client » de la citoyenneté organisationnelle.

Par conséquent, compte tenu des conséquences largement étudiées de l'implication organisationnelle sur les attitudes et comportements au travail favorables à la performance économique de l'organisation, on peut s'attendre à un impact possible de la RSE sur le lien entre le salarié et son entreprise et notamment sur son envie de lui rester fidèle et sur sa capacité à faire des sacrifices personnels pour l'entreprise (Jaworski & Kohli, 1993). De même, comme les recherches antérieures ont montré que l'implication des salariés était positivement associée à une meilleure satisfaction au travail et motivation (Mowday, Porter & Steers, 1979) et à des comportements « extra rôle » (O'Reilly & Chatman, 1986), nous pouvons donc postuler que la démarche globale de RSE perçue peut avoir également un effet indirect sur ces trois variables : diminution des intentions de départ, satisfaction au travail et comportements organisationnels citoyens, médié par un effet sur l'implication organisationnelle.

Enfin, Dutton et al (1994) suggèrent que la RSE conduit à un fort esprit de corps dans l'organisation. Quand les salariés perçoivent que leur organisation agit en citoyen responsable, ils auront tendance à faire des efforts délibérés pour travailler en tant que membres de l'équipe (agir de façon exemplaire en tant que membre de l'organisation).

L'étude théorique et empirique de Maignan & Ferrell (1999) donne donc une des premières justifications empiriques à l'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle des salariés.

- Démarche globale de RSE perçue ==>> implication organisationnelle des salariés (démontré empiriquement)
- Démarche globale de RSE perçue ==>> implication organisationnelle des salariés ==>> fidélité des salariés
- Démarche globale de RSE perçue ==>> implication organisationnelle des salariés ==>> satisfaction au travail
- Démarche globale de RSE perçue ==>> implication organisationnelle des salariés ==>> comportements organisationnels citoyens

D. RSE et attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels :

S'il y a peu d'études sur le lien entre la RSE et le comportement interne des salariés d'une entreprise, il existe quelques études qui se sont penchées sur le lien entre la mise en place d'une politique de RSE par une entreprise et son attractivité auprès de salariés potentiels (Turban & Greening, 1997 ; Fombrun & Stanley, 1990; Luce, Barber & Hillman, 2001 ; Greening & Turban, 2000 ; Backhaus & al, 2002). Ces études montrent que la démarche de RSE crée une bonne réputation pour l'entreprise qui augmente son attractivité en tant qu'employeur. Par exemple, Turban & Greening ont demandé à des étudiants (seniors) ayant un niveau élevé d'étude (notion de salariés hautement qualifiés) de noter l'attractivité des entreprises (appartenant à l'indice de réputation de Fortune et à la base de données de KLD qui note la performance sociétale des entreprises) en tant qu'employeur potentiel. Les auteurs montrèrent que les entreprises ayant les plus hauts scores dans les deux bases de données obtenaient des niveaux d'attractivité plus élevés. Ces résultats montrent que les individus ayant de hauts niveaux de qualification (et par conséquent accès à des informations plus approfondies sur les différentes entreprises dans leur cursus d'étude) pourraient préférer travailler pour une organisation reconnue pour son engagement dans la RSE.

De même, Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006 démontrent empiriquement l'existence d'une relation significative entre la conscience des activités de RSE par les différentes parties prenantes et les processus d'association entre l'entreprise et la RSE, qui ont à leur tour une influence significative sur l'intention de chercher un emploi dans cette entreprise. Les attributions sur les motifs de l'entreprise à faire de la RSE semblent significativement modérer cette relation.

Greening & Turban (2000) expliquent ce lien entre la démarche RSE et l'attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels par le biais de la théorie de l'identification organisationnelle. La variable « identification organisationnelle » peut alors être médiatrice du lien entre la démarche de RSE et l'attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels.

Ensuite, Albinger & Freeman (2000) étudient empiriquement ce lien et démontrent que la PSE de l'organisation est positivement liée (relation significative) à l'attractivité de l'employeur pour les populations d'individus cherchant un emploi ayant un haut niveau de choix professionnels, mais n'était pas liée à l'attractivité de l'employeur pour des populations ayant de faibles niveaux de choix. Ces résultats suggèrent donc que la PSE de l'organisation permet de donner un avantage aux entreprises pour attirer plus facilement les salariés les plus qualifiés, leur conférant ainsi un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises de leur secteur d'activité (Turban & Greening, 1997 ; Albinger & Freeman, 2000). Ces résultats indiquent donc, comme les précédentes recherches (Turban & Greening, 1997), que les organisations montrant de plus hauts niveaux de PSE ont significativement une plus forte capacité à attirer des candidats hautement qualifiés, source cruciale de compétitivité pour une organisation dans un marché concurrentiel, lui conférant ainsi un avantage concurrentiel indéniable. Quand on considère les dimensions de la PSE qui ont le plus d'impact sur le comportement de ces candidats potentiels, Albinger & Freeman (2000) démontrent que toutes les dimensions de la PSE ont un impact (engagement pour les communautés, soutien à la diversité sur le lieu de travail, prise en compte de l'environnement, engagement des salariés et bénéficiaires, santé et sécurité des produits...), mais que certaines dimensions ont significativement plus d'impact pour attirer ces candidats : Le soutien à la diversité et l'ensemble des questions relatives aux salariés (conditions de travail, gestion des ressources humaines...) ont un impact plus important sur l'attractivité perçue de l'employeur, suggérant que les salariés potentiels sont principalement impactés par des dimensions de la PSE qui les concernent directement. Plus généralement, on pourrait postuler que chaque catégorie de partie prenante évalue et valorise la PSE de l'organisation selon les dimensions les plus saillantes par rapport au rôle particulier qu'elle joue par rapport à l'organisation : client, investisseur, salarié

potentiel etc... (Même si une même personne peut avoir plusieurs de ces rôles simultanément, et valoriser alors certaines dimensions plus que d'autres en fonction du rôle qu'elle joue à un certain moment vis-à-vis de l'organisation) (Albinger & Freeman, 2000). Ainsi, quand une personne doit évaluer l'attractivité d'une organisation en tant qu'employeur potentiel, elle va pondérer les dimensions de la performance sociétale de l'organisation concernant les questions relatives aux salariés de façon plus importante que les autres dimensions de la PSE (Albinger & Freeman, 2000). On peut donc ici postuler que la démarche globale de RSE perçue puisse avoir un impact direct sur le choix de l'organisation pour un salarié potentiel, en analysant ensuite quelles sont les dimensions de la RSE qui ont le plus d'impact dans le cadre de notre recherche.

Enfin, d'autres chercheurs ayant travaillé sur le recrutement suggèrent que les personnes en recherche d'emploi ne considèrent pas uniquement la réputation de l'organisation, mais font également entrer en jeu leurs valeurs personnelles : les recherches ont démontré que les perceptions d'adéquation entre la personne et l'organisation était prédite par la similarité entre les valeurs du candidat et celles qu'ils perçoit de l'organisation dans laquelle il postule (Cable & Judge, 1996). Ainsi, Judge & Bretz (1992) démontrent que les décisions des personnes cherchant un emploi sont influencées par les valeurs de l'organisation (quand elles sont connues). En s'appuyant sur la théorie de l'identification organisationnelle et sur ces recherches, on peut alors postuler que les valeurs portées par la démarche globale de RSE perçue (niveau des principes de RSE) puissent avoir un impact sur l'identification organisationnelle du candidat à l'organisation, ayant elle-même un impact sur les motifs de choix de l'organisation par un candidat potentiel.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Démarche globale de RSE perçue (<i>identifier les dimensions les plus significatives, notamment celles qui concernent directement le salarié</i>) =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel
- Démarche globale de RSE perçue (<i>dimension « valeurs »</i>) =>> identification organisationnelle =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel |
|---|

Après avoir évoqué l'ensemble des conséquences directes possibles de la perception d'une démarche RSE pour les salariés, nous nous proposons, dans la partie suivante, de récapituler l'ensemble des hypothèses de recherche émanant des parties 1) et 2) de cette section.

3) Formulation des hypothèses de recherche :

H4 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (voir H1) qui impacte à son tour plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :

- *H4a : Implication organisationnelle affective (démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des salariés =>> implication organisationnelle (dimension affective)*
- *H4b : Satisfaction au travail (démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des salariés =>> satisfaction au travail des salariés)*
- *H4c : Fidélité du salarié à l'organisation (démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des salariés =>> fidélité du salarié à l'organisation)*
- *H4d : Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels (démarche globale de RSE perçue (dimension « valeurs ») =>> identification organisationnelle =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel)*

H5 : La démarche globale de RSE perçue par les salariés est source directe de plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :

- *H5a : Evaluation positive et attitude positive du salarié vis-à-vis de l'organisation (démarche globale de RSE perçue =>> évaluation positive et attitude positive vis-à-vis de l'organisation)*
- *H5b : Satisfaction au travail des salariés (démarche globale de RSE perçue =>> satisfaction au travail des salariés)*
- *H5c : Implication organisationnelle affective, normative et calculée (selon les dimensions de la démarche RSE considérées) (Démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle) ; elle-même source d'une plus grande fidélité des salariés (démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle des salariés =>> fidélité des salariés)*
- *H5d : Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels (démarche globale de RSE perçue (identifier les dimensions les plus significatives, notamment celles qui concernent directement le salarié) =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel).*

Après avoir construit les hypothèses de recherche concernant l'unique partie prenante « salariés » et avant de construire celles sur les « clients » dans la section suivante, nous nous proposons, dans la dernière partie de cette section, de conceptualiser le lien entre les deux catégories de parties prenantes nous permettant de relier les deux modèles conceptuels.

4) Conceptualisation du lien entre les parties prenantes « clients » et « salariés » :

Plusieurs auteurs (ex : Yaniv et Farkas, 2005 ; Maignan et Ferrell, 2001) appellent à la recherche d'un lien entre les deux PP « client » et « salarié » et avancent qu'il serait intéressant de mettre en lumière les interactions qui se produisent entre ces deux catégories d'acteurs, et ainsi d'étudier les conséquences comportementales de ces interactions. Nous avons largement développé dans le chapitre 2 le lien entre le salarié en contact direct avec le client et le client (dernière partie de la section 4 du chapitre 2). Nous avons donc choisi de récapituler dans cette partie les principaux apports et références de ce développement en vue de construire notre modèle conceptuel faisant le lien entre les parties prenantes « salariés » et « clients ». Nous avons ainsi montré dans le chapitre 2 que :

- **L'orientation client (OC) du salarié en contact direct** est liée à : **la satisfaction du client** ((Homburg & Stock, 2005 ; Kelley 1992 ; Saxe & Weitz, 1982 ; Bettencourt & Brown, 1993), **au niveau des ventes** (Sharma, 1999) et à **l'évaluation positive du service par le client** (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988 ; Bitner, 1990 ; Bitner, Booms & Mohr, 1994 ; Bettencourt & Brown, 1993)

L'orientation client a été alors définie comme un trait de personnalité stable de l'individu ou « *une prédisposition à répondre aux besoins du consommateur dans le cadre de son métier* » (Brown & al, 2002, p111 dans Wieseke et al, 2007)

- **L'identification organisationnelle (IO) du salarié** est liée à **l'orientation client des salariés en contact direct (avec les clients)** (Wieseke et al 2007): Elle possède un impact sur l'orientation client significativement plus fort que celui, déjà significatif, de la satisfaction au travail des salariés (Hartline & Ferrell, 1996 ; Pettijohn & al, 2002 ; Stock & Hoyer, 2002) et de leur implication organisationnelle (Hartline & al, 2000 ; Pettijohn & al, 2002 ; Stock & Hoyer, 2002).
- **La perception positive par le client du salarié avec lequel il est en contact direct** (salarié à la frontière de l'organisation) est significativement liée à : **l'identification du client à l'organisation** (Gremler & Gwinner, 2000 ; Bhattacharya & Sen, 2003 ; Scott & Lane, 2000 ; Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005) elle-même entraînant des

comportements **d'achats répétés** (Barnes, 1997 ; Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005), **d'intentions et de comportements de fidélité** (Price & Arnould, 1999 ; Gwinner, Gremler & Bitner, 1998 ; Butcher, Sparks & O'Callaghan, 2001), **de satisfaction du client** (Gremler & Gwinner, 2000) et **des comportements extra rôle du client** (Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005), comme par exemple le bouche à oreille positif (Price & Arnould, 1999 ; Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005) ou la participation à des séminaires organisés par l'entreprise (Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005) ou encore le fait de donner des informations sur les concurrents (Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005).

Le processus sous-jacent permettant d'expliquer l'importance de la perception de cette interaction salarié-client dans le processus d'identification du client **est celui de la réminiscence ou du souvenir** : en effet, nous l'avons étudié précédemment, la saillance de l'identité d'une organisation est un antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle et dépend de la capacité de la personne à garder en mémoire l'identité organisationnelle qu'il perçoit comme étant attractive. L'individu aura en effet tendance à se souvenir d'informations qu'il juge comme étant positives et auto-pertinentes, et qui seront suffisamment répétées pour être mémorisées.

Ainsi, les interactions des clients avec les salariés avec lesquels ils sont en contact direct permettront, si elles sont perçues comme étant positives, de matérialiser une perception positive de l'identité de l'organisation, activant ainsi le processus de mémorisation, rendant ainsi saillante l'identité perçue de l'organisation ; cette perception positive de l'identité de l'organisation ainsi mémorisée est un antécédent primaire clé du processus d'identification organisationnelle (Hogg & Terry, 2000 ; Pratt, 2000 ; Scott & Lane, 2000 dans Ahearne, Gruen, Bhattacharya, 2005), rendant ainsi possible une identification du client à l'organisation. De façon empirique, Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) mettent en évidence l'impact significatif (relation significative, $p < 0,01$) **de la perception positive des vendeurs par les clients sur l'identification organisationnelle des clients**, elle-même source de **comportements positifs intra et extra rôle**, comme **l'utilisation répétée du produit (intra rôle)** et les **comportements extra rôle (BAO positifs, participation à des séminaires ou évènements organisés par l'entreprise, information sur les concurrents ect...)**, dans le contexte d'une entreprise pharmaceutique.

Récapitulatif sur le lien entre PP client et PP salarié:

- 1) Orientation client (OC) du salarié en contact direct ==>> satisfaction client, niveau des ventes, évaluation positive du service
- 2) IO salarié ==>> OC des salariés en contact direct avec les clients
- 3) Perception positive par le client du salarié avec lequel il est en contact direct (et notamment perception de similarité) ==>> identification organisationnelle du client ==>> achats répétés, intentions et comportements de fidélité, comportements extra rôle (BAO positifs, participation à des événements de l'entreprise, information sur concurrents)

Comme nous avons vu précédemment que « l'orientation client » du salarié influençait la perception par le client de la qualité de service, nous pouvons en déduire que cette même variable influencera la perception positive du salarié par le client :

- 4) OC du salarié en contact direct ==>> perception positive par le client du salarié ==>> IO du client ==>> conséquences comportementales (achats répétés, fidélité, comportements extra rôle)

Enfin, comme nous l'avons vu précédemment, l'identification organisationnelle (quand elle est présente dans une organisation de service dont l'identité est fortement caractérisée par la valeur « d'orientation client ») est un puissant prédicteur de « l'orientation client » du salarié en contact direct. L'ensemble de ces recherches théoriques et empiriques nous permet donc d'établir la chaîne de relation suivante :

- 5) **IO du salarié ==>> OC du salarié en contact direct ==>> Perception positive par client du salarié (et perception de similarité) ==>> IO du client ==>> Satisfaction client, évaluation positive du service, achats répétés, fidélité, comportements extra rôle**

Comme nous avons vu précédemment que la démarche globale de RSE perçue pouvait entraîner ou renforcer l'identification organisationnelle du salarié, nous pouvons donc postuler que :

- 6) **Démarche globale de RSE perçue ==>> IO du salarié ==>> OC du salarié en contact direct ==>> Perception positive par client du salarié (et perception de similarité) ==>> IO du client ==>> Satisfaction client, évaluation positive du service, achats répétés, fidélité, comportements extra rôle**

Pour aller dans le sens de ce que nous venons de récapituler précédemment et pour approfondir le rôle clé joué par l'identification organisationnelle du salarié, nous nous proposons de rappeler les éléments de recherche ci-dessous concernant le lien entre l'adéquation salarié-entreprise et adéquation client-entreprise, permettant de matérialiser le possible transfert d'identification entre le salarié et le client, ainsi que les menaces propres à cette situation de frontière entre l'intérieur de l'organisation et l'extérieur.

En effet, Yaniv & Farkas (2005) proposent une conceptualisation de la notion de ponts d'identification entre les salariés et les consommateurs en s'appuyant sur le concept d'adéquation

personne-entreprise (APE), un concept que nous avons déjà défini précédemment en tant que concept proche de celui d'identification organisationnelle (dans le chapitre 2, section 2).

Plusieurs recherches en marketing ont montré que les employés prenaient note de la communication externe de leur organisation (cf notion d'image externe construite), et examinaient comment ces informations étaient en concordance avec leur propre expérience de l'organisation (avec les informations et constats qu'ils font en interne) (ex : Cheney, 1991 ; George and Berry, 1981 ; Gilly & Wolfenbarger, 1998). Ainsi, Yaniv & Farkas (2005) partent du constat qu'un des problèmes majeurs auquel peuvent avoir à faire face les entreprises sur leur marché est le fossé qui peut se creuser entre les valeurs portées par l'entreprise telles que perçues par les consommateurs et celles vécues par les salariés et portées par le management de l'entreprise. Ces valeurs peuvent s'avérer en effet différentes entre celles qui sont prônées en externe et celles qui sont vécues en interne (Yaniv & Farkas, 2005); une telle différence est alors ressentie comme un mensonge par les salariés et peut alors provoquer chez eux une identification ambivalente voire une désidentification, se traduisant par une baisse de leur motivation à soutenir l'entreprise et ses produits. Les clients en contact avec ces salariés peu confiants et faiblement engagés pour leur marque ont une image plus négative de l'entreprise ce qui concourt à la dégradation de la marque et, par amplification, de l'image de l'entreprise auprès de l'ensemble des consommateurs. Les liens définis précédemment entre l'identification organisationnelle du salarié en contact direct avec le client (basé en partie sur la reconnaissance d'une adéquation entre les valeurs du salarié et de l'entreprise) et l'identification organisationnelle du client sont alors mis à mal par cette perception de distorsion entre l'identité interne perçue et l'image externe prônée. Les conséquences en termes de comportement du client favorables à la performance économique de l'organisation sont elles aussi annulées ; une telle distorsion possède donc un impact économique fort pour l'organisation (comportements de salariés et comportements de clients), accompagné d'un risque de réputation important pour l'organisation si les salariés en contact direct évoquent directement cette distorsion auprès des clients.

L'étude de Yaniv & Farkas (2005) montre donc que la recherche d'une adéquation personne-entreprise (APE), basée sur une identification du salarié aux valeurs de son entreprise, peut jouer un rôle significatif pour refermer ce fossé. La théorie de l'identification organisationnelle associée à la notion d'adéquation personne – entreprise, permet de démontrer qu'une forte APE sera source d'une augmentation de l'identification des salariés avec les valeurs et objectifs de l'entreprise. Ainsi, en réussissant à créer une convergence forte entre les valeurs portées par la marque et celles réellement véhiculées dans l'entreprise, les salariés n'auront pas la

sensation qu'on leur ment et que l'on ment au consommateur et seront fiers de porter les valeurs de l'entreprise à laquelle ils se sont identifiés ; ils seront alors plus enclins à transférer « en l'état » les valeurs de la marque aux consommateurs ; la perception de la marque par les consommateurs s'en trouvera alors renforcée, et sera emprunte de vérité et de sincérité.

Le concept d'APE reflète la congruence qui peut exister entre les valeurs personnelles des salariés et celles de l'organisation, observée du point de vue du salarié. Chatman (1989), O'Reilly & al (1991), Cable & Judge (1996), Chan (1996), Kristof (1996), Cable & Derue (2002) et Siverthorne (2004), déterminent tous que meilleure est l'APE des salariés, plus forte est leur satisfaction et leur implication dans l'organisation. Chatman (1989) et Cable & Derue (2002) ajoutent que les salariés qui partagent les valeurs de l'organisation ont plus tendance à présenter des comportements « extra rôle ». Harris & De Chernatony (2001) et Key (2002) déterminent également que les valeurs portées par la marque et celles de l'entreprise doivent être congruentes pour augmenter la performance de la marque. Comme le signale Herman (2001), les marques fortes sont celles qui sont vécues par l'organisation, et par ses salariés. Beaucoup d'autres auteurs ont aussi insisté sur le rôle majeur des employés dans le processus de renforcement de la marque (Hatch and Schultz, 1997 ; de Chernatony, 1999 ; Bickerton, 2000 ; Gotsi and Wilson, 2001 ; Aaker, 2002 ; Van Gelder, 2002 ; Urde, 2003).

Eyring (2002) et Cable et DeRue (2002) montrent également que cette APE permet de véhiculer un état d'esprit, d'être « ambassadeur » des valeurs de l'entreprise auprès, notamment, des clients ; les salariés croient en la marque et sont prêts à être « ambassadeurs de la marque » (Yaniv & Farkas, 2005). De fait, le résultat de ce processus est une congruence plus forte entre la perception de la marque par les salariés et par les consommateurs.

Les auteurs démontrent ensuite empiriquement que l'adéquation personne – entreprise du salarié est en effet significativement liée ($p < 0,01$) à son niveau de perception des valeurs de la marque, lui-même significativement lié ($p < 0,01$) au niveau de perception des valeurs de la marque par le client. L'adéquation personne – entreprise du salarié est également directement liée (relation significative $p < 0,01$) au niveau de perception des valeurs de la marque par le client. Cet effet sur la perception des valeurs de la marque par le client, permettra ensuite de renforcer la tendance avec laquelle le client pourra lui-même se percevoir en adéquation avec l'entreprise, s'il perçoit une congruence entre ses propres valeurs et celles qu'il perçoit de la marque.

Enfin, en termes de conséquences de cette perception d'une adéquation entre les valeurs du client et celles de la marque, le courant des recherches en marketing étudié précédemment, montre que cette congruence renforce la tendance du consommateur à s'identifier à la marque (ou marque-entreprise). De plus, Jamal & Goode (2001) examinent l'impact de la congruence entre l'image propre d'une personne et celle de la marque qu'elle choisit, et sa satisfaction. Les individus s'expriment en marquant une préférence pour les marques dont la personnalité est perçue comme étant en adéquation avec leur propre personnalité. Hussey & Ducombe (1999 dans Yaniv & Farkas, 2005) ont ainsi conclu que lorsque l'adéquation entre l'image de la marque et la représentation de soi augmentait, la préférence des clients pour la marque augmentait également.

Pour conclure sur l'existence d'un lien entre les parties prenantes « salariés » et « clients », l'étude empirique de Duygu Turker, 2009 démontre que la dimension "client" de la RSE est effectivement significativement liée à l'implication organisationnelle des salariés.

APE salarié (adéquation personne-entreprise) ==>> niveau de perception par le salarié des valeurs de la marque ==>> niveau de perception par le client des valeurs de la marque ==>>**APE client** ==>> **IO du client**
==>> **préférence du client pour la marque**

H6 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (H1) ou son adéquation personne-entreprise, qui impacte l'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients).

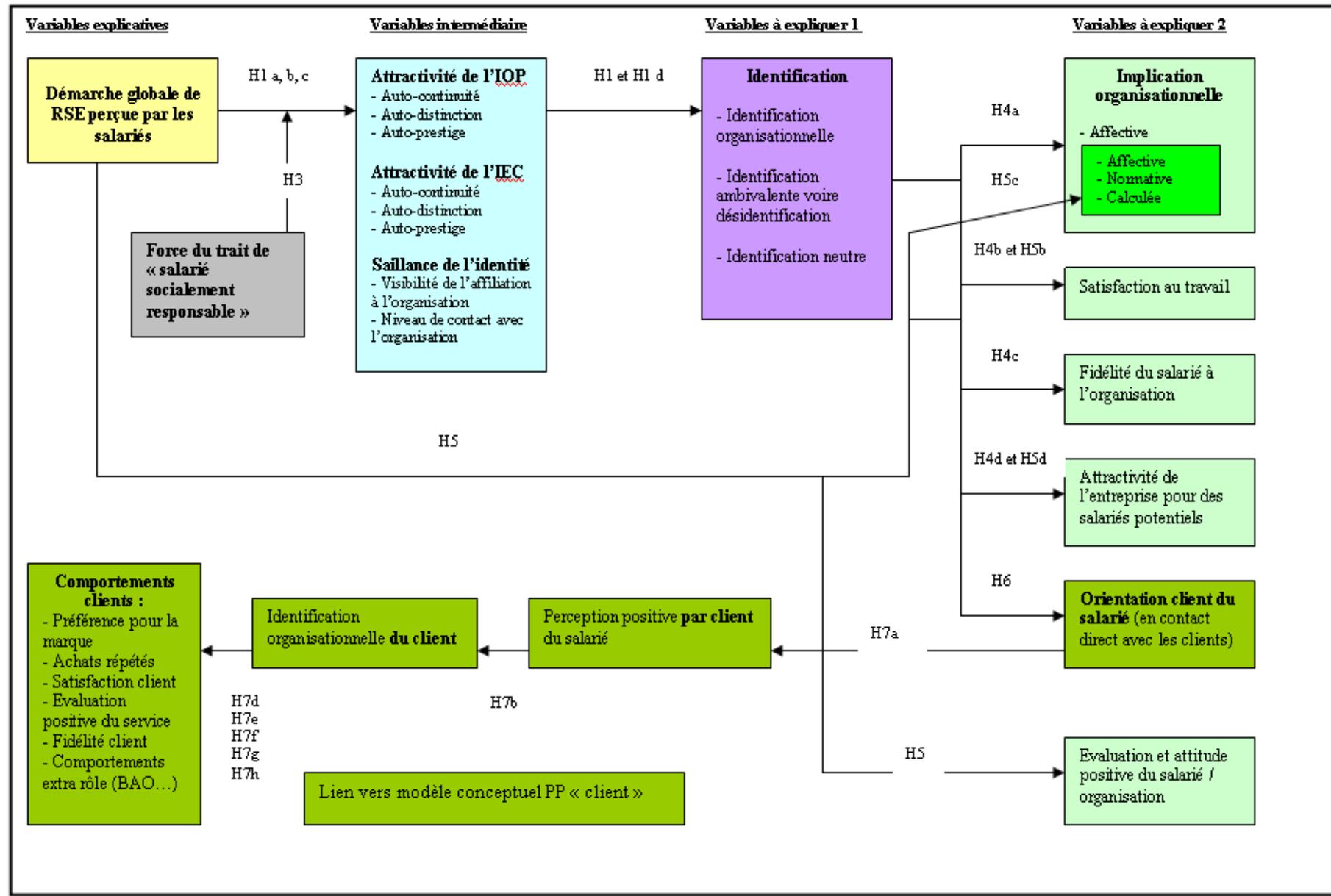
H7 : L'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients) impacte :

- *H7a : la perception positive par le client du salarié, qui impacte à son tour*
- *H7b : l'identification organisationnelle (ou l'adéquation personne-entreprise) du client, qui impacte à son tour*
- *H7c : La préférence du client pour la marque,*
- *H7d : La satisfaction du client,*
- *H7e : L'évaluation positive du service,*
- *H7f : Les achats répétés,*
- *H7g : La fidélité du client à l'organisation,*
- *H7h : Les comportements extra rôle du client*

Conclusion de la section

Nous avons donc pu étudier dans cette section 3 la partie spécifique du modèle conceptuel concernant la partie prenante « salarié » en travaillant tout d'abord sur les liens entre l'identification organisationnelle du salarié et les conséquences positives en termes de comportements et d'attitudes des salariés au travail, pour aborder ensuite les liens directs entre la démarche globale de RSE perçue et les attitudes et comportements des salariés. Ce travail d'analyse des liens et de définition des concepts clé nous a permis de poser deux ensembles d'hypothèses de recherche (H4 et H5). Ensuite, dans la dernière partie de cette section, nous avons analysé les liens qui pouvaient être tissés entre les deux modèles conceptuels des parties prenantes « clients » et « salariés », en travaillant notamment sur le cas des salariés en contact direct avec les clients et en se basant sur la théorie de l'identification organisationnelle. Cette analyse nous a ainsi permis de poser deux hypothèses spécifiques concernant 1) l'impact de l'identification organisationnelle du salarié sur son orientation client et 2) l'impact de l'orientation client du salarié (en contact direct) sur l'identification organisationnelle du client, elle-même source de comportements et attitudes positifs du client vis-à-vis de l'organisation. Nous nous proposons maintenant de récapituler graphiquement l'ensemble de ces hypothèses de recherche sur le schéma suivant, représentant le modèle conceptuel sur la partie prenante « salarié », avant de proposer une synthèse de cette section 3. La section 4 sera alors consacrée à l'étude de la partie spécifique du modèle conceptuel concernant la partie prenante « client ».

Figure 11 : Représentation graphique du modèle conceptuel pour la partie prenante « salariés »



Synthèse section 2 : Partie spécifique du modèle de recherche pour la PP « salariés »

Lien identification et implication organisationnelle :

- Définition du concept d'implication organisationnelle et choix de la définition retenue pour cette recherche : Approche tridimensionnelle de Meyer & Allen (1991) = 3 D : implication affective, implication normative et implication calculée (pour déf voir p 284).
- Revue des recherches ayant montré un lien fort entre identification et D affective de l'implication ; donc lien potentiel : RSE => Identification (section 2) => Implication affective ;
- Etude également du lien potentiel direct RSE => Implication D calculée et D normative

Etude empirique de Rodrigo & Arenas (2008) montrant un lien entre RSE => IO => implication

Lien identification et satisfaction au travail des salariés :

- Définition du concept de satisfaction au travail : Choix du concept étendu de satisfaction au travail (« work satisfaction » et non pas « job satisfaction ») avec 3 dimensions : D Affective ou émotive/au travail et au contexte organisationnel ; D cognitive et conative/ rapport rationnel entre évaluation et attentes.
- Revue des recherches ayant montré un lien entre IO et satisfaction au travail ; donc lien potentiel RSE => IO (section 2) => implication affective

Etude empirique de Rodrigo & Arenas (2008) montrant un lien entre RSE => IO => satisfaction au travail

Lien identification et fidélité des salariés :

- Définition du concept d'implication organisationnelle et choix de la définition retenue pour cette recherche : Choix de ne pas retenir le concept de turnover ou d'intention de quitter (trop large et comprenant des dimensions non pertinente/impact de l'IO) ; concept de fidélité du salarié retenu et dans son unique dimension de fidélité choisie (et non subie) : 2 D : D faible intention de quitter l'entreprise et D affective ou appartenance:

« La fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner des offres d'emploi externes » (S Colle, 2006 sur la base de la définition de Peretti (2005).

- Revue des recherches théoriques et empiriques ayant démontré un lien entre IO et fidélité du salarié ; donc lien potentiel RSE => IO (section 2) => fidélité du salarié.

Lien direct RSE et attitudes/évaluations positives de l'organisation :

Plusieurs études théoriques et empiriques ont montré un lien entre la démarche de RSE d'une organisation et les attitudes des salariés (positives) vis-à-vis d'elle, ou encore leurs évaluations (positives) de l'organisation. Donc lien potentiel RSE => Attitude/évaluation positive du salariés/organisation.

Lien direct RSE et satisfaction au travail des salariés :

Absence de recherches sur l'impact de la RSE sur la satisfaction des salariés, mais de nombreuses études sur le lien éthique/satisfaction au travail. Nous pouvons donc postuler : RSE => satisfaction au travail.

Lien direct RSE et implication organisationnelle des salariés :

Quelques études théoriques et empiriques ont examiné et démontré le lien entre démarche de RSE et implication organisationnelle (ou engagement organisationnel) des salariés, notamment dans sa dimension affective (ex : fierté d'appartenance) ; Nous pouvons donc postuler dans notre modèle conceptuel d'un lien RSE => implication organisationnelle. Compte tenu des impacts comportementaux de l'implication organisationnelle démontrés à de multiples reprises dans les recherches académiques, nous pouvons également postuler les liens suivants : RSE => implication (affective) => fidélité du salarié ; RSE => implication (affective) => satisfaction au travail et RSE => implication (affective) => comportements organisationnels citoyens.

Lien direct RSE et attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels :

Plusieurs études théoriques et empiriques se sont penchées sur le lien entre la mise en place d'une politique de RSE par une entreprise et son attractivité auprès de salariés. Ces études montrent que la démarche de RSE crée une bonne réputation pour l'entreprise qui augmente son attractivité en tant qu'employeur, particulièrement auprès de salariés qualifiés et ayant un haut niveau de choix professionnel (impacts sur recrutement RH de « potentiels » intéressant). Les valeurs de l'organisation sont aussi une clé d'entrée permettant d'agir significativement sur le choix de travailler dans une entreprise.

L'identification organisationnelle est également utilisée en tant que médiateur de ce lien dans 2 recherches.

Ces éléments permettent de postuler : RSE => Motifs de choix de l'organisation par un salarié potentiel et RSE => IO => Motifs de choix de l'organisation par un salarié potentiel

Formulation de des deux ensembles d'hypothèses de recherche H4 et H5 et schéma récapitulatif des liens entre variables.

Conceptualisation du lien entre les PP « salariés » et « clients » et formulation de 2 ensembles d'hypothèses de recherche : H6 et H7.

SECTION 3 : CONSTRUCTION DE LA PARTIE SPECIFIQUE DU MODELE

CONCEPTUEL POUR LA PARTIE PRENANTE « CLIENTS »

Introduction de la section

En 2005, « Fleishman-Hillard Research » en partenariat avec la « National Consumers League (NCL) » a conduit une étude auprès de consommateurs adultes (www.csresults.com) montrant que parmi 5 choix, les consommateurs sélectionnaient l'item « est socialement responsable » en tant que facteur déterminant préférentiellement leur fidélité à une entreprise ou une marque (35%). Et pourtant, comme le développe longuement Vogel (2005), ou encore Boulstridge & Carrigan (2000), dans les faits, la RSE est loin d'être le premier critère pris en compte par les consommateurs dans leurs décisions d'achat, au profit de critères comme le prix, la qualité, ou la familiarité avec la marque. Face à ces contradictions, de nouvelles recherches employant des méthodologies différentes, sont nécessaires pour comprendre comment la démarche de RSE peut agir ou ne pas agir sur certaines attitudes et comportements des consommateurs vis-à-vis des entreprises dans lesquelles ils consomment.

Même s'il est tout à fait concevable que les valeurs ne soient pas un élément central de la perception des entreprises dans un cadre général, il semble que le cas de la communication institutionnelle mérite un examen plus attentif. Trinqucoste (2001) avance que c'est dès la fin des années 1960 que le discours sur l'éthique des entreprises commence à se développer, notamment aux États-Unis, à la suite d'une vague de scandales mettant en cause la sécurité des produits. Cependant, cette réflexion est plutôt managériale. Ce n'est que graduellement que l'opinion publique prend conscience du même phénomène ; c'est dans le courant des années 1990, en particulier dans le contexte croissant de mondialisation, que les citoyens se rendent compte du pouvoir grandissant des entreprises au détriment de celui des États. Plusieurs crises sociales ou environnementales, dont certaines ont été très fortement médiatisées au niveau international, ont servi de catalyseur à cette prise de conscience citoyenne. Quelques exemples de telles crises :

- le naufrage de l'Amoco Cadiz en 1978, au large des côtes bretonnes, qui a provoqué une marée noire encore considérée aujourd'hui comme une des plus dévastatrices ;
- une explosion dans une usine appartenant à Union Carbide à Bhopal, en Inde, en 1984 ; la catastrophe a fait des dizaines de milliers de victimes ;
- Nike et les « sweatshops » ou usines à sueur.

À la lumière de ces crises, les citoyens se rendent compte que les États sont pratiquement impuissants face à certaines situations engendrées par des entreprises. Ces citoyens vont donc être de plus en plus demandeurs d'engagements des firmes qui vont au-delà de leurs seules obligations légales (Klein, 2000). Laville (2003) met en parallèle la pyramide des besoins individuels de Maslow avec une pyramide des besoins de l'entreprise en tant qu'entité morale ; le haut de la pyramide dans le champ de la responsabilité sociale, correspondrait à un « besoin de vision, de mission, de valeurs ». La communication institutionnelle devient alors le vecteur de ces éléments pour l'entreprise. Nous allons donc observer, dans cette section, les chemins par lesquels la communication de l'entreprise sur sa démarche de RSE, et surtout la perception de cette démarche de RSE par les clients de l'entreprise, peut avoir un effet sur les attitudes et les comportements de ces mêmes clients vis-à-vis de l'entreprise.

Nous nous proposons donc de développer, dans cette section, la partie spécifique du modèle conceptuel permettant de lier la démarche globale de RSE à des comportements et attitudes des clients de l'organisation. Les clients sont en effet la source première des bénéfices réalisés par l'organisation et possèdent donc, à ce titre, un rôle clé dans la performance économique d'une organisation. Il nous semblait donc particulièrement important, dans notre recherche des impacts économiques de la mise en œuvre d'une démarche de RSE pour une organisation, d'analyser les effets de cette démarche sur la principale source de profit d'une organisation : ses clients. De plus, notre logique d'analyse multi parties prenantes justifie également le choix de cette partie prenante spécifique, dans le sens où les clients sont une « partie prenante primaire » (Clarkson, 1995) de l'organisation car affectant et étant affectés directement par les activités de l'organisation. Enfin, le contexte empirique de notre recherche joue un rôle central dans le choix de l'étude de cette catégorie de PP : la MAIF, Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France, est une mutuelle et possède, à ce titre, des principes de fonctionnement propres aux entreprises de l'économie sociale (détaillés dans le chapitre 4). Ce mode de fonctionnement donne aux clients (appelés sociétaires) un rôle central dans le fonctionnement même de la mutuelle ; les sociétaires élisent des élus des sociétaires chargés de les représenter à l'Assemblée Générale et au Conseil d'Administration, qui sont donc les décisionnaires finaux des orientations prises par la mutuelle. Nous détaillerons l'ensemble des particularités du rôle de sociétaire ainsi que leurs impacts sur le fonctionnement global de la mutuelle dans le chapitre 4.

Les clients sont donc, pour cette mutuelle, une partie prenante primaire centrale, car ils sont en effet impactés directement par les activités de la mutuelle (partie prenante primaire), mais en sont aussi, pour certains (élus, mandataires) des acteurs clé de son fonctionnement (gouvernance), et conditionnent enfin directement sa performance économique (comme pour toute organisation). Il nous a donc semblé particulièrement pertinent de construire, dans cette recherche, un modèle conceptuel sur les effets de la démarche de RSE sur les clients de l'organisation.

Si plusieurs études se sont déjà centrées sur l'impact de la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE sur la PP « clients », les preuves empiriques restent encore limitées et nécessitent une investigation approfondie de ce lien, tant sur les plans théoriques qu'empiriques. L'idée que la RSE est une bonne pratique de marché et génère des conséquences positives pour l'entreprise est de plus en plus répandue et acceptée, même si, en l'absence de preuves empiriques suffisantes, elle génère aussi parfois un certain scepticisme des managers ou dirigeants d'entreprise. La nécessité est donc importante de réaliser un travail de synthèse et d'analyse de tous ces travaux existants et de proposer des pistes tant théoriques qu'empiriques pour aller vers une étude plus approfondie et systématique de ce lien. Tel est l'objectif de cette section visant à finaliser le modèle théorique sur la base des travaux, théoriques et empiriques antérieurs, permettant de lier la démarche globale de RSE perçue à ses impacts attitudinaux et comportementaux sur les clients d'une organisation. Ce modèle théorique nous servira ensuite de base pour réaliser une étude empirique de ces différentes relations.

Ainsi, sur la base des premières hypothèses construites dans la section 2 (communes aux parties prenantes « salarié » et « client ») nous nous proposons de construire la partie spécifique du modèle conceptuel concernant les impacts attitudinaux et comportementaux de la RSE sur les clients, en considérant notamment les conséquences de l'identification organisationnelle et de la démarche de RSE perçue sur les clients. Par rapport à la PP « salariés » pour laquelle peu d'études empiriques ont été menées sur les conséquences de la mise en place d'une démarche de RSE, les clients ont fait l'objet d'un nombre plus important d'études sur ce sujet, qui seront une base pour la construction de ce modèle. Ainsi, nous nous appuierons sur les travaux théoriques et empiriques réalisés antérieurement sur les conséquences de l'identification organisationnelle des clients et sur celles de la démarche de RSE sur les clients, afin de construire la seconde partie de notre modèle conceptuel pour cette partie prenante.

Nous avons choisi, pour cette section, de présenter les résultats antérieurs et les effets possibles de la démarche globale de RSE perçue par le client en ne séparant pas, d'un côté, les recherches sur les conséquences de l'identification organisationnelle des clients, et, de l'autre, les recherches sur les impacts directs de la RSE comme nous l'avons fait pour la section précédente. En effet, peu de recherches empiriques ont été menées sur les uniques conséquences de l'identification organisationnelle des clients, alors que plusieurs recherches sur les impacts de la RSE sur les clients intègrent la notion d'identification organisationnelle des clients. Le risque de confusion et de répétition était donc élevé en procédant de la sorte. Nous avons donc choisi de faire une présentation par variable attitudinale ou comportementale, en mettant en exergue pour chaque variable d'une part les approches sur les impacts de la RSE médiées par l'identification organisationnelle, et d'autre part les approches sur les impacts directs de la démarche globale de RSE. Deux catégories de variables ont été identifiées et forment les parties 1) et 2) de cette section : les variables comportementales et attitudinales « intra rôle » (1) et « extra rôle (2). Dans un troisième temps nous présenterons les hypothèses de recherches qui découlent de l'analyse de chacune des variables, pour les représenter ensuite graphiquement et proposer une synthèse de cette section.

1) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « intra rôle » des clients

Nous allons étudier, dans cette première partie, l'ensemble des conséquences possibles de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements des clients « intra rôle », c'est-à-dire se rattachant directement à leur relation personnelle de consommation avec l'organisation (achat, fidélité, satisfaction, attitude, attentes). Nous étudierons dans la seconde partie les comportements qui sortent de cette relation directe de consommation et amène le client à aller plus loin que ce simple rapport de consommation avec l'organisation (comportements « extra rôle »).

A. RSE et fidélité du client à l'organisation :

Définition de la fidélité du client :

La fidélité des clients est un élément essentiel de compétitivité pour les entreprises car il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre, et parce qu'un client fidèle génère au final un chiffre d'affaire plus important qu'un client occasionnel (Dutot, 2004).

Le concept de fidélité a fait l'objet de très nombreux développements dans les recherches marketing en sciences de gestion. Trois grandes approches de définition peuvent être détachées de ce corpus de recherche (Jacoby & Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeylle, 1997, dans Dutot, 2004) : Une première approche du concept est uniquement comportementale et se caractérise par un comportement d'achats répétés par le client. Elle peut être considérée comme peu pertinente pour la recherche en marketing (Dutot, 2004) parce qu'elle n'explique pas les causes du comportement du client et ne tient donc compte que du facteur « répétition d'achat » pouvant résulter de choix contraints plutôt que d'un réel comportement de fidélité souhaité à l'organisation ; cette approche ne prend donc pas en compte la possible dépendance du client par rapport au produit quand celui-ci ne possède pas d'autres alternatives d'achats (Day, 1969 ; Des Garets et al, 2003, dans Dutot, 2004), ou encore les notions d'habitudes de consommation (le client achète le produit « par routine » et n'a pas d'affection pour le produit ou la marque (Heilbrunn, 2003, dans Dutot, 2004) ou de freins au changement (évitement du risque lié à l'achat d'une nouvelle marque (Dholakia, 1997, dans Dutot, 2004)). Dans cette perspective, Bliemel & Eggert (1998, dans Dutot, 2004) identifient deux dimensions possibles au comportement de répétition d'achats : Une dimension « obligation » qui recouvre le fait que le client se sente obligé de poursuivre ses achats chez le même fournisseur, et une dimension « désir » qui se rapporte au fait que la décision de continuer à acheter chez ce fournisseur soit le fruit d'une volonté et d'une liberté perçue par le client.

La seconde approche est attitudinale et s'appuie sur les limites de l'approche comportementale qui n'est pas suffisante pour expliquer un phénomène complexe comme le comportement de fidélité du client à l'organisation. Elle intègre les dimensions de fidélité comportementale et de fidélité attitudinale. L'attitude est définie comme l'ensemble des prédispositions permettant de faire naître un comportement, en l'occurrence celui de répétition d'achat pour le concept de fidélité. L'attitude favorable à la marque est donc introduite dans la conceptualisation de la fidélité par Jacoby (1971, dans Dutot, 2004) et par Jacoby & Olson (1977,

dans Dutot, 2004). Sur la base d'une attitude favorable vis-à-vis de l'entreprise ou de la marque, les clients développeront alors une fidélité de préférence (de Ruyter, Wetzels & Bloemer, 1998, dans Dutot, 2004), pouvant se manifester par des comportements ou intentions de réachat ou des préconisations de la marque à d'autres personnes (concept de bouche-à-oreille positif).

La troisième approche ajoute aux dimensions comportementales et attitudinales une dimension cognitive (notion de fidélité cognitive), impliquant que la fidélité peut également être fondée sur la cognition (Lee & Zeiss, 1980 ; Oliver, 1999 ; de Ruyter, Wetzels & Bloemer, 1998, dans Dutot, 2004). Le degré d'exposition du consommateur à la communication sur la marque a été ainsi démontré comme ayant un effet sur l'accroissement de l'activité cognitive (Berger & Mitchell, 1989, dans Dutot, 2004), conduisant ainsi à un engagement du consommateur en faveur des produits ou de la marque. **Le modèle d'Oliver (1997, 1999, dans Dutot, 2004) basé sur une triple structure cognitif, affectif et conatif est un des plus complets dans cette approche** : il s'apparente à la hiérarchie des effets dans le sens où les consommateurs vont d'abord devenir **fidèles d'un point de vue cognitif** (par rapport aux aspects performance de la marque), **puis ensuite d'un point de vue affectif** (sentiments positifs pour la marque), **puis dans un sens conatif** (volonté de réachat de la marque), **pour enfin « passer à l'action »** (action de réachat par inertie de la marque). Ainsi le processus de décision d'achat se forme à partir d'une comparaison et de l'évaluation de plusieurs marques, en fonction de différents critères, mettant en jeu des facteurs cognitifs, affectifs et comportementaux : Selon Jacoby et Chestnut (1978, dans Dutot, 2004), la fidélité du consommateur à la marque implique une attitude positive envers la marque, une affection pour la marque et l'intention d'acheter de nouveau la marque. D'une part, le client considère en effet que les attributs de la marque sont meilleurs que ceux des autres marques concurrentes. D'autre part, il a une préférence pour la marque. Enfin, l'intention d'acheter de nouveau la marque désigne l'engagement du client envers la marque. Ainsi, l'attachement à la marque et l'intention de comportement futur seraient deux indicateurs de mesure de la fidélité du client. Le comportement d'achats répétés traduirait une fidélité à la marque si l'individu a une attitude positive envers la marque, autrement dit s'il y est attaché. S'il est opportuniste, s'il recherche la variété et la diversité et s'il n'a pas d'autres alternatives d'achats, alors il ne peut pas être considéré comme réellement fidèle à la marque.

Nous avons choisi de retenir cette conception large tridimensionnelle de la fidélité basée sur une fidélité cognitive, affective et comportementale, basée sur 3 processus : évaluation de la

marque (et comparaison : dimension cognitive), attachement à la marque (dimension affective) et intention de réachat ou acte de réachat (dimension comportementale) pour cette recherche.

Effet de la démarche globale de RSE perçue sur la fidélité du client :

- *Effet de la RSE médié par l'identification organisationnelle :*

Bhattacharya & Sen (2003), dans leur construction d'un modèle détaillé théorique sur l'identification organisationnelle des consommateurs, développent l'argument que l'identification du consommateur pourra avoir un impact sur la fidélité de ce dernier à l'organisation, dans le sens où l'identification génère un attachement particulier du consommateur à cette dernière, cognitif voire affectif, les positionnant ainsi dans un schéma de soutien à l'organisation. Ce soutien peut alors se manifester par une plus grande fidélité à l'organisation. En effet, les ponts d'identification qui se seront formés entre l'entreprise et les clients identifiés grâce à leur évaluation positive de démarche de RSE mise en place par celle-ci, auront tendance à encourager des évaluations positives des produits de l'entreprise, et ont été démontrées comme menant à des bouche-à-oreille positifs et à une fidélité du consommateur (Aaker, 1994 ; Battacharya et al, 1995 ; Handelman & Arnold, 1999 ; Maignan & Ferrell, 2001). De même, Drumwright (1996) et Sen & Bhattacharya (2001) ont suggéré que la théorie de l'identification organisationnelle pouvait apporter une base solide pour comprendre la façon dont la RSE pouvait donner lieu à des comportements de soutien actif des consommateurs (dont la fidélité et le bouche-a-oreille).

En effet, l'identification permet aux personnes de devenir psychologiquement attachées et prêtes à se soucier de l'organisation ce qui les motive à s'impliquer dans la réalisation de ses buts et à interagir positivement avec les membres de l'organisation (Bhattacharya & Sen, 2003). Les chercheurs (ex : Bagozzi & Bergami, 2002) ont établi un lien fort entre l'identification et l'engagement de la personne qui s'identifie, en termes de réduction du turnover dans un contexte employé – employeur, et en termes de soutien financier et temporel dans le contexte des institutions d'éducation et culturelle (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995 ; Wan-Huggins, Riordan & Griffeth, 1998). De plus, les recherches (Bergami & Bagozzi, 2000 ; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) ont suggéré que, parmi les membres d'une organisation, l'identification mène à une augmentation de la compétition avec les non membres. Parce que la consommation est la première caractéristique des relations client – entreprise, un tel engagement basé sur l'identification aura donc tendance à s'exprimer à travers une préférence durable pour les produits

de l'entreprise à laquelle la personne sera identifiée par rapport à ceux des concurrents. En d'autres mots, la fidélité du client est une conséquence clé de l'identification. Parce que le client s'identifie à l'entreprise et non pas à ses produits, cette fidélité aura tendance à ne pas être atteinte par des modifications mineures au niveau de ses produits et aura tendance à s'étendre à tous les produits fabriqués par l'entreprise (Bhattacharya & Sen, 2003).

Démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des clients =>> fidélité du client à l'organisation

- *Effet direct de la RSE sur la fidélité du client :*

D'un point de vue théorique, la RSE peut influencer la fidélité (Sureshchandar et al, 2001, 2002 ; Maignan et Ferrell, 2001). Des associations (cognitives) entre l'entreprise et sa démarche de RSE (démarche de RSE perçue de l'entreprise) peuvent permettre de renforcer la confiance du client dans l'entreprise (Aaker, 1996 ; Maignan et al, 1999) ; en effet Delgado & Munuera (2001) ont établi que la confiance est basée sur l'expérience de la marque par un individu, qui recouvre non seulement la relation directe client-entreprise dérivée de l'utilisation du service ou du produit, mais aussi d'autres relations indirectes avec celle-ci au travers de sa publicité et de sa réputation. Ainsi, il peut être postulé que la perception d'un comportement socialement responsable de l'entreprise peut renforcer la confiance et l'engagement du client envers une marque car elle lui transmet un caractère (Keller and Aaker, 1992 ; Brown and Dacin, 1997), un système de différenciation de valeurs (Turban and Greening, 1997), un respect pour le client et une attention à le servir correctement, tout comme une conformité aux standards de qualité ; ce qui peut permettre d'expliquer pourquoi les consommateurs récompensent ces efforts en restant fidèles à l'entreprise (Maignan et al, 1999). Ensuite, plusieurs recherches montrent que la satisfaction du client est liée à de plus forts taux de fidélité de ces derniers (ex : Bolton & Drew, 1991 ; Olivier, 1980 ; Luo & Bhattacharya, 2006). La démarche globale de RSE perçue peut donc avoir un impact sur la satisfaction du client qui possède elle-même un impact sur la fidélité de ce dernier.

D'un point de vue empirique, plusieurs études montrent que les consommateurs se disent être volontaires pour acheter des produits auprès d'entreprises engagées dans des causes sociales (Ross et al, 1990-91, 1992 ; Jones, 1997). Il semble de plus que les individus valorisent les efforts des entreprises qui font des donations, s'engagent dans des programmes de conservation de

l'énergie ou dans le sponsor d'évènements locaux, parmi d'autres actions, et que ce plus fort support puisse se matérialiser en une plus forte fidélité envers l'entreprise (Maignan et al, 1999).

En effet, Maignan & al (1999) ont montré que les organisations ayant de hauts niveaux de RSE bénéficiaient aussi de meilleurs niveaux de fidélité de leurs clients. De surcroît, la fidélité du client a été démontrée comme étant directement et positivement associée à des achats répétés (Jacoby & Kyner, 1973), ainsi qu'à des bouche-à-oreille positifs et à une moindre tendance à rechercher de l'information sur d'autres marques (Belch, 1981 ; Furse, Punj & Stewart, 1984 ; Tellis, 1988). L'intérêt économique d'une entreprise à posséder des clients fidèles n'est donc plus à démontrer. Cependant, Salmones, Crespo & Bosque (2005) démontrent empiriquement qu'il n'y a pas de relation significative directe entre la démarche de RSE perçue et la fidélité du client. Ces auteurs démontrent en revanche qu'il existe une relation significative indirecte entre la RSE et la fidélité du client, avec comme variable médiatrice « l'évaluation du service (de la qualité perçue du service) ». En effet, la qualité de service perçue a été montrée comme étant un antécédent clé de la fidélité (Dick and Basu, 1994), avec de nombreuses recherches mettant en évidence l'existence d'une relation directe entre la qualité de service perçue et la loyauté (Spreng et al, 1995 ; Zeithaml et al, 1996 ; Bloemer et al, 1998 ; Jones et al, 2000 ; Athanassopoulos et al, 2001). Dans la continuité de ces recherches, celle de Salmones et al (2005) montre que la relation entre la qualité perçue du service et la fidélité du consommateur est très forte. La démarche de RSE perçue possède également un impact significatif fort sur la qualité du service perçu, et donc indirectement sur la fidélité du client (la fidélité du client est évaluée avec une échelle se basant sur les dimensions comportementale, attitudinale et cognitive de la fidélité, conception également retenue pour cette recherche).

Démarche globale de RSE perçue ==>> fidélité du client à l'organisation

B. RSE et évaluation et attitude positive du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services :

Définition de l'attitude du client par rapport à l'organisation :

L'attitude correspond au « degré auquel une personne possède une évaluation favorable ou non favorable d'un fait ou d'un comportement considéré » (Ajzen, 1991, p188). Elle est

typiquement mesurée par l'appréciation d'une personne sur la désirabilité d'une action (Fishbein, 1967). La définition de Ajzen nous montre que l'attitude résulte de l'évaluation de l'entreprise par le client. Le modèle décisionnel classique de Howard définit l'attitude de la même manière que la théorie du comportement planifié c'est à dire « *la propension avec laquelle les acheteurs attendent de la marque une satisfaction de leurs besoins particuliers* ». L'attitude par rapport à la marque représente donc une valeur globale que l'acheteur place sur la marque, généralement calculée sur la base de la valeur attendue. Sous cet angle, chaque attribut de la marque (ex : prix, qualité, distinctibilité, facilité d'utilisation, disponibilité etc...) est d'abord mesuré en termes d'importance pour l'individu et ensuite en termes de performance du produit sur chaque attribut. Par conséquent, l'attitude du client envers la marque est la somme de l'importance de chaque attribut multiplié par sa performance perçue. Cette approche conceptualisant et mesurant les attitudes des clients met en valeur deux notions intéressantes : Tout d'abord, l'attitude d'un client face à une marque est une perception hautement individuelle. Ensuite, un attribut favorable à la marque (ex : la démarche RSE de l'entreprise) peut effacer d'autres attributs non favorables à la marque (ex : prix) si l'importance des bénéfices du premier pour le client est assez forte.

Effet de la démarche globale de RSE perçue sur les évaluations et attitudes du client :

- *Effet de la RSE médié par l'identification organisationnelle :*

D'un point de vue théorique, si la RSE d'une entreprise peut permettre de former des ponts d'identification entre le consommateur et l'entreprise, il semblerait naturel que de tels liens ou ponts d'identification aient tendance à être transférés sur l'évaluation positive de l'organisation par le client ainsi que sur l'évaluation de ses produits et services (Maignan & Ferrell, 2001). L'identification menant à une volonté de soutien actif des consommateurs (Drumwright, 1996 ; Sen & Bhattacharya, 2001) pouvant se concrétiser par une fidélité du consommateur ou par des bouche-à-oreille positifs (Aaker, 1994 ; Battacharya et al, 1995), une attitude positive par rapport aux produits de l'entreprise peut donc être soupçonnée.

De la même façon des recherches empiriques antérieures basées sur la théorie de l'identification organisationnelle montrent que l'association réalisée par le client entre la démarche de RSE et l'entreprise (c'est-à-dire la démarche de RSE perçue) avait un impact significatif sur l'attitude positive du client envers l'entreprise (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006 ; Bhattacharya & Sen, 2003 ; Klein & Dawar, 2004 ; Lichtenstein & al, 2004). Enfin, Curras-Perez,

Bigne-Alcaniz & Alvarado-Herrera (2009) démontrent empiriquement que la démarche de RSE possède un impact significatif sur l'identification du client à l'organisation qui possède elle-même un impact significatif sur l'attitude positive du client vis-à-vis de la marque.

Démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des clients =>> évaluation et attitude positive par rapport à l'entreprise et à ses produits et services

- *Effet direct de la RSE sur les évaluations et les attitudes :*

Plusieurs recherches démontrent que les images organisationnelles ont une influence sur la perception et l'attitude positive du client par rapport à l'organisation et à ses produits, et sur ses réponses (Aaker & Keller, 1993 ; Belch & Belch, 1987 ; Wzndink & Kent, 1998). Ainsi, une image organisationnelle positive mène à des évaluations positives de l'entreprise et de ses produits et services.

En ce qui concerne plus directement la RSE, Folkes et Kamins (1999) ont travaillé sur l'information par rapport au comportement éthique ou non éthique d'une d'entreprise, et sur son effet sur les attitudes du client par rapport au produit. Ils ont montré que les clients sont plus influencés par le comportement éthique lorsque le produit considéré a des attributs supérieurs - produits de qualité moyenne à bonne - que lorsqu'il a des attributs de faible qualité. A ce titre, la démarche de RSE d'une entreprise pourrait être intégrée dans le processus décisionnel du consommateur en le considérant simplement comme un autre attribut de la marque (analogue au prix, qualité, service, praticité) (Schuler & Cording, 2006).

Concernant l'impact de la démarche RSE perçue par le client sur l'attitude positive ou l'évaluation positive par celui-ci des produits et services de l'entreprise (et des nouveaux produits et services), Brown & Dacin (1997) identifiaient de façon empirique une relation positive significative entre les associations entre entreprise et RSE (démarche de RSE perçue) et les évaluations des nouveaux produits de cette dernière. De même, concernant l'unique secteur d'activité des services, Salmons, Crespo & Bosque (2005) démontrent empiriquement que la démarche globale de RSE perçue possède un impact significatif fort sur l'évaluation du service (de la qualité du service) par le client.

De plus, d'autres recherches empiriques mettent en évidence un lien entre la perception de la démarche RSE par le client et son évaluation positive de l'entreprise (Creyer & Ross, 1997 ; Ellen, Mohr & Webb, 2000 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Mohr & Webb, 2005). Cependant il semblerait que la variable évaluation de l'entreprise par le consommateur soit plus sensible à des informations négatives sur la RSE qu'à des informations positives (Sen & Bhattacharya, 2001).

La démarche de RSE perçue par le client semble donc avoir un impact significatif sur l'évaluation positive de l'entreprise par le client et par conséquent sur son attitude vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits (attitude positive).

Démarche globale de RSE perçue =>> =>> évaluation et attitude positive par rapport à l'entreprise et à ses produits et services

C. RSE et intention d'achat des produits de l'entreprise (ou motif de choix de la marque par le client) :

La compréhension des antécédents ou des facteurs moteurs de l'intention d'un client à acheter une marque particulière est au cœur de la recherche en marketing sur le comportement du consommateur. Quels sont les éléments qui permettent d'aboutir à une intention d'achat du client quand celui-ci décide et agit dans un contexte d'information abondante, provenant de multiples sources et de concurrence forte au sein d'une même gamme de produits (Schuler & Cording, 2006)?

Effet de la démarche globale de RSE perçue sur le choix de la marque ou sur l'intention d'achat :

- *Effet de la RSE médié par l'identification organisationnelle :*

Quand les individus sont identifiés à l'organisation, ils auront tendance à manifester un certain nombre d'attitudes et de comportements de soutien à l'organisation. Ainsi, les chercheurs ont montré que l'identification des membres avait par exemple pour conséquences un plus faible turnover (Bergami & Bagozzi, 2000 ; Dutton & al, 1994) et une rivalité plus forte par rapport aux concurrents de l'organisation dans le cas des relations salarié-organisation, ainsi qu'une tendance à

montrer des comportements de soutien comme la promotion de l'organisation ou l'implication plus forte au travail. Ces comportements de soutien sont aussi présents dans des contextes de membres externes d'institutions culturelles ou éducatives, avec un lien entre l'identification et un plus fort soutien financier (Bhattacharya & al, 1995 ; Wan-Huggins, Riordan, & Grieffeth, 1998). Dans le contexte des clients, un des comportements clé recherché par les organisations est celui du choix de la marque par ces derniers. Ainsi, plusieurs recherches démontrent que les images organisationnelles ont une influence sur la perception et l'attitude positive du client par rapport à l'organisation et à ses produits et sur ses réponses (Aaker & Keller, 1993 ; Belch & Belch, 1987 ; Wzndink & Kent, 1998). Ainsi, une image organisationnelle positive mène à des évaluations positives des produits ; Brown & Dacin (1997) et Ahearne et al (2005) suggèrent que l'identification peut être la variable psychologique sous-jacente clé qui mène à ces conséquences. Ainsi, à partir du moment où un consommateur s'identifie à l'entreprise, choisir d'acheter les produits et services de cette entreprise devient un acte d'auto-expression.

De façon empirique, Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) démontrent que les caractéristiques organisationnelles perçues par le client (image organisationnelle) ont une influence significative ($p < 0,01$) sur l'identification organisationnelle du client qui possède une influence significative ($p < 0,01$) sur les comportements « intra rôle » du client : Les comportements intra rôle considérés dans leur étude sont le choix de la marque (et de ses produits) par le client et la fréquence d'utilisation du produit. De même, il a été démontré que la démarche de RSE perçue de l'entreprise possède un impact significatif sur l'attitude positive du client envers l'entreprise et sur son identification à l'entreprise qui possèdent un impact significatif sur la variable pré comportementale « intention d'achat/intention de consommer » (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006). Enfin, Curras-Perez, Bigne-Alcaniz & Alvarado-Herrera (2009) démontrent que la démarche de RSE possède un impact significatif sur l'identification du client à l'organisation qui possède elle-même un impact significatif sur son intention d'achat.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle des clients ==>> choix de la marque par le client (et de ses produits et services)

- *Effet direct de la RSE sur le choix de la marque ou sur l'intention d'achat :*

Tout d'abord, on constate que plusieurs recherches ont montré que plus l'attitude du client vis-à-vis de l'entreprise était positive, plus il y avait de chance que celui-ci formule une intention

d'acheter la marque (Bettman 1979 ; Howard, 1989). Ainsi, si, comme nous l'avons vu précédemment, la démarche globale de RSE pouvait avoir un impact sur l'attitude positive du client vis-à-vis de l'organisation, nous pouvons en déduire qu'elle peut également avoir un impact sur son intention d'acheter la marque ou, plus généralement, les produits et services de l'entreprise.

De plus, des travaux empiriques démontrent un impact significatif des dimensions philanthropiques et environnementales de la RSE sur l'intention d'achat des consommateurs (Mohr & Webb, 2005), ou encore des initiatives sociales sur les intentions d'achat (Murray & Vogel, 1997).

Démarche globale de RSE perçue =>> intention d'achat des produits et service de l'entreprise (ou motif de choix de l'entreprise)
--

D. RSE et satisfaction du client :

Définition de la satisfaction du client :

La satisfaction du consommateur est une composante importante de la stratégie d'une entreprise (Fornell & al, 2006) car elle représente un moteur clé de la profitabilité à long terme et de la valeur sur le marché d'une entreprise (Gruca & Rego, 2005). Elle représente une évaluation globale basée sur l'expérience totale d'achat et de consommation du client avec un bien ou service, à travers le temps (Anderson, Fornell & Mazvancheryl, 2004 ; Fornell, 1992).

Effet de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction du client :

- *Effet de la RSE médié par l'identification organisationnelle :*

A l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle, nous avons vu que la démarche de RSE perçue de l'entreprise pouvait être source d'une identification du client à l'entreprise, d'une attitude positive de celui-ci vis-à-vis de cette dernière et de ses produits et services. Pour Lichtenstein, Drumwright & Bridgette (2004, p17), « *la manière dont les initiatives de RSE créent des bénéfices pour l'entreprise semble passer par une augmentation de l'identification des consommateurs à l'entreprise (...) dans le but de soutenir l'entreprise* ». Ainsi, logiquement, les

consommateurs qui se seront identifiés à l'entreprise auront plus tendance à être satisfaits par les offres réalisées par l'entreprise (ex : Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995 ; Bhattacharya & Sen, 2003).

La détermination empirique de ce lien entre la démarche de RSE perçue et la satisfaction du client a été réalisée par Luo & Bhattacharya (2006) qui montrent ensuite une relation significative entre la satisfaction du client et la valeur de l'entreprise sur son marché (rôle médiateur de la satisfaction client). Cependant, ils démontrent également que les habiletés de l'entreprise (dimensions innovation et qualité) ont un effet modérateur significatif sur ces liens.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle ==>> satisfaction du client (avec une modération possible par les habiletés perçues de l'entreprise)

La théorie institutionnelle (Scott, 1987 dans Schuler & Cording, 2006) et la théorie des parties prenantes suggèrent toutes deux que les actions d'une entreprise font appel à la multidimensionalité du client, qui n'est pas seulement un être économique mais est aussi un membre d'une famille, d'une communauté, d'un pays (Handelman & Arnold, 1999). Le terme de « consommateur généralisé » (Daub & Ergenzinger, 2005) est ainsi employé pour décrire des personnes qui s'attachent certes à leur expérience de client pour juger une entreprise, mais qui se révèlent aussi être des membres actuels ou potentiels d'autres groupes variés de parties prenantes, comme les investisseurs, les salariés, les membres d'associations ou habitants de communautés locales et devant donc aussi être considérés par les entreprises. Ces « consommateurs généralisés » auront donc, à ce titre, tendance à être plus satisfaits par des produits et services proposés par des entreprises socialement responsables, qui réalisent un dialogue et une écoute des attentes de leurs différentes parties prenantes et qui s'investissent dans le bien être de la société. Cependant, Luo & Bhattacharya (2006) avancent que les effets de la démarche de RSE perçue sur la satisfaction des clients nécessitent d'introduire une variable modératrice clé : les habiletés de l'entreprise, autrement dit la capacité de l'entreprise à faire correctement son métier.

Démarche globale de RSE perçue ==>> satisfaction du client (avec une modération possible par les habiletés perçues de l'entreprise)

En étudiant les conséquences de la satisfaction des clients sur la performance de l'entreprise, les recherches montrent que les entreprises possédant les plus forts taux de

satisfaction client ont tendance à être caractérisées par de plus forts taux de fidélité (ex : Bolton & Drew, 1991 ; Olivier, 1980), des bouche à oreille positifs (Szymanski & Henard, 2001) et par une volonté des clients à accepter de payer un « premium price » (Homburg, Koschate & Hoyer, 2005), éléments participant tous à une augmentation de la valeur de l'entreprise sur son marché (Luo & Bhattacharya, 2006). La RSE mise en place par une entreprise semble donc posséder un impact significatif sur la satisfaction des clients, elle-même source d'autres conséquences comportementales favorables à la santé économique d'une entreprise.

E. RSE et « premium price » :

La notion de « premium price » représente la volonté ou l'acceptation par un client, de payer un produit ou un service à un prix légèrement supérieur à celui des autres produits en concurrence. En effet, l'impact des attributs classiques du produit comme le prix ou la qualité sur le comportement d'achat final du client a été largement étudié, tant théoriquement qu'empiriquement. Les résultats des différentes études ne semblent pourtant pas aussi unanimes que pour les autres variables à expliquer. Si certaines études montrent que les clients semblent plus attachés à obtenir des prix « justes et honnêtes » plutôt que de chercher avant tout le plus faible prix (Crawford & Mathews ; 2001, p23), voire même se disent prêts à payer plus cher pour des produits fabriqués de façon éthique (Auger & al, 2003), d'autres montrent aussi que les critères « classiques » de choix d'un produit, comme le prix, la qualité ou l'accessibilité (facilité d'achat) semblent encore prédominants par rapport au choix d'un distributeur pour des raisons « sociétales » (Webb & Mohr, 1998 ; Sen & Bhattacharya, 2001). De même, Folkes & Kamins (1999) montrent que les informations sur l'éthique de l'entreprise ont significativement plus de poids que la qualité du produit (mais la qualité évaluée dans cette étude n'est pas la qualité globale du produit, mais celle du son du téléphone en question).

Démarche globale de RSE perçue =>> capacité à accepter un prix supérieur « premium price »
--

Effet de la RSE médié par l'identification organisationnelle :

A l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle, on pourrait postuler qu'un client identifié à l'entreprise pourrait accepter de payer un prix supérieur pour les produits et services de l'entreprise du fait de son attachement à l'entreprise et du souhait de la voir prospérer

précédemment détaillés. Mais dans ce cas la notion de « premium price » serait étroitement liée à celle de fidélité, puisque le client accepterait de payer un prix supérieur parce qu'il est fidèle à l'entreprise et qu'il ne considérerait donc pas les produits des marques concurrentes, ni leur prix. Nous pourrions donc postuler que la démarche de RSE perçue pourrait avoir un effet sur la variable « premium price » mais par le biais d'une médiation par la variable « identification organisationnelle », puisque les études empiriques étudiant le lien direct entre les deux variables (démarche RSE perçue et « premium price »), sur la base d'une comparaison entre les différents attributs du produit ou de la marque, montrent des résultats divergents.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle ==>> capacité à accepter un prix supérieur
« premium price »

F. RSE et demandes plus fortes des clients :

Plusieurs recherches antérieures (Dukerich, Kramer & Parks, 1998 ; Hibbard et al, 2001 ; Kristof, 1996 ; Bhattacharya & Sen, 2003) suggèrent qu'il existe également un risque potentiel à l'identification du client à l'organisation : Lorsque le consommateur s'identifie à l'entreprise, son identité sociale sera prégnante (Boldero & Francis, 2000) et sera assortie d'attitudes et de comportements de soutien et d'engagement, comme la confiance, la fidélité, les bouche-à-oreille ou le recrutement d'autres clients. Cet engagement identitaire et comportemental en faveur de l'entreprise légitime le fait que le client attende en retour de l'entreprise qu'elle réponde à ses demandes ou réclamations de façon urgente et prioritaire (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Ce point de vigilance est à considérer particulièrement lorsque l'entreprise décide d'opérer des changements qui touchent à son identité, même si ces derniers sont justifiés par la nécessité d'assurer le succès à long terme de l'entreprise, car des changements identitaires menacent directement l'identité des personnes identifiées (Dutton & Dukerich, 1991), provoquant un risque de résistance au changement et d'éventuel départ pour une autre entreprise à laquelle la personne pourrait s'identifier.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle ==>> demande et attentes plus fortes des clients

Après avoir étudié les impacts possibles de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « intra rôle » du client, nous nous proposons maintenant d'étudier les impacts sur comportements « extra rôle » du client, comme par exemple la tendance à recommander l'organisation à d'autres clients potentiels (bouche à oreille positif), voire même à recruter de nouveaux clients pour l'organisation, ou encore à défendre l'organisation quand elle est critiquée. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans la seconde partie.

2) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « extra rôle » des clients :

Nous allons étudier, dans cette seconde partie, l'ensemble des conséquences possibles de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements des clients « extra rôle », c'est-à-dire ne se rattachant pas directement à leur relation personnelle de consommation avec l'organisation mais allant plus loin que ce simple rapport de consommation avec l'organisation (comportements « extra rôle ») : le client qui présente des comportements « extra rôle » aura ainsi tendance à manifester des comportements de soutien à l'organisation qui sortent de son unique relation de consommation, en recommandant par exemple l'entreprise à ses proches, en recrutant même de nouveaux clients pour cette entreprise, ou en acceptant de participer à des événements hors relation commerciale organisés par l'entreprise.

A. Impacts de l'identification organisationnelle sur les comportements « extra rôle » des clients :

Les personnes qui s'identifient à l'organisation auront tendance à manifester des comportements ou attitudes visant à bénéficier à l'organisation, à soutenir l'organisation communément regroupés sous la dénomination de « comportements extra rôle », parfois également appelés, pour certains types de comportements, « comportements organisationnels citoyens » (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000 ; Smith, Organ & Near, 1983), ou « comportements prosociaux » (George & Bettenhausen, 1990 ; Puffer, 1987), ou encore « comportements spontanés » (George & Brief, 1992) et « comportements contextuels » (Borman & Motowidlo, 1993). Concernant les clients, de nombreux comportements extra rôle ont été étudiés, comme par exemple les bouche-à-oreille positifs, les suggestions d'amélioration de produits, ou encore le recrutement d'autres consommateurs (Bettencourt, 1997 ; Gruen &

Summers & Acito, 2000 ; Bhattacharya & Sen, 2003). En liant les comportements extra rôle à l'identification, Ahearne & al (2005) s'appuient sur des recherches (ex : Dukerich & al, 2002 ; Dutton & al, 1994 ; Scott & Lane, 2000) qui suggèrent que les efforts allant dans le sens d'une préservation, d'un soutien et d'une amélioration de l'organisation dérivent naturellement de l'identification. Mettre en œuvre de tels comportements extra rôle est un moyen d'exprimer son identification.

De façon empirique, Ahearne, Gruen & Bhattacharya (2005) démontrent que les caractéristiques organisationnelles perçues par le client (image organisationnelle) ont une influence significative ($p < 0,01$) sur l'identification organisationnelle du consommateur qui possède une influence significative ($p < 0,01$) sur les comportements « extra rôle » des consommateurs. Les caractéristiques organisationnelles ont aussi une influence directe sur les comportements « extra rôle » des consommateurs (comprenant dans leur étude plusieurs dimensions: bouche à oreille positifs, accepter de participer à des séminaires ou réunions organisés par l'organisation, information des salariés de l'organisation sur les opinions ou nouvelles initiatives des concurrents de l'organisation).

Cette étude d'Ahearne & al (2005) apporte donc une validation empirique au fait que les clients peuvent s'identifier avec des organisations, et que cette identification possède des conséquences positives importantes pour la performance de l'organisation : Les clients qui s'identifient à une l'organisation choisissent cette organisation, achètent plus fréquemment ses produits et recommandent plus fortement l'organisation et ses produits. L'étude démontre également, en comparant le pouvoir prédictif sur les comportements (intra et extra rôle) de l'identification organisationnelle par rapport à celui de l'évaluation positive du produit par le consommateur, que les effets de l'identification organisationnelle sur les comportements du consommateur sont supérieurs et plus étendus que ceux de l'évaluation positive du produit par le consommateur.

Cependant, ces mêmes auteurs précisent que si la nature de l'interaction client-entreprise dans le cadre de l'industrie pharmaceutique (contexte de leur étude) est très comparable à celle d'un certain nombre d'autres organisations comme les services financiers ou de vente d'assurance, ce contexte n'est pas nécessairement généralisable à beaucoup d'autres contextes de vente. Les auteurs précisent donc qu'il est probable que l'identification client-entreprise puisse avoir un impact supérieur lorsque l'offre est intangible, comme dans le cas de services.

Comme nous avons vu dans la section 2 que la démarche globale de RSE perçue pouvait impacter l'identification organisationnelle des clients, on peut alors déduire que l'ensemble des comportements extra rôle dérivant de l'identification organisationnelle mis en exergue par Ahearne & al (2005), peuvent également se manifester quand l'image organisationnelle est caractérisée par la perception d'une démarche de RSE.

Démarche globale de RSE perçue =>> **identification organisationnelle des clients** =>> **comportements « extra rôle » des clients** (bouche à oreille positifs ; recrutement de clients ; participation aux réunions ou séminaires organisés par l'entreprise ; suggestions d'amélioration des P&S ; informations sur les concurrents)

Nous nous proposons cependant de comprendre ci-dessous quels sont les processus à l'œuvre dans la création de ces comportements « extra rôle ».

B. Les processus mis en œuvre pour provoquer ces comportements « extra rôle » des clients :

Effets de la RSE sur les BAO positifs, voire le recrutement de clients et sur la défense de l'organisation face à des critiques, médié par l'identification organisationnelle :

La théorie de l'identification organisationnelle peut, dans la continuité des effets sur les autres catégories de variables étudiées précédemment, permettre aussi d'apporter une justification théorique à l'effet potentiel de la démarche de RSE perçue sur la tendance à montrer des comportements de bouche-à-oreille positifs. En effet, les ponts d'identification qui se seront formés entre l'entreprise et les clients identifiés grâce à leur évaluation positive de la démarche de RSE mise en place par celle-ci, auront tendance à encourager des évaluations positives des produits de l'entreprise, et ont été démontrées comme menant à des bouche-à-oreille positifs et à une fidélité du consommateur (Aaker, 1994 ; Battacharya et al, 1995 ; Handelman & Arnold, 1999 ; Maignan & Ferrell, 2001). De même, Drumwright (1996) et Sen & Bhattacharya (2001) ont suggéré que la théorie de l'identification organisationnelle pouvait apporter une base solide pour comprendre la façon dont la RSE pouvait donner lieu à des comportements de soutien actif des consommateurs (dont la fidélité et le bouche-à-oreille).

De plus, les personnes identifiées seront également influencées par l'attractivité de l'image externe construite, ils auront donc tendance à évoquer positivement cette entreprise et à souhaiter que les communications sur l'entreprise soient positives. Ainsi, les clients auront tendance à promouvoir l'entreprise auprès d'autres personnes qu'ils jugent comme étant importantes, et dont l'avis compte pour eux. Par conséquent, dans leurs efforts de renforcer les impressions positives des « outsiders » sur l'entreprise (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), ils auront tendance à parler de façon positive de l'entreprise, à la défendre et pourront aussi aller contre des avis donnés dans les médias ou par d'autres publics (Bhattacharya & Sen, 2003). Pour Bhattacharya & Sen (2003), la promotion de l'entreprise par le client peut se traduire tant socialement que physiquement :

- Socialement : 1) Les clients auront tendance à initier des bouche-à-oreille positifs à propos de l'entreprise et de ses produits (ex : Smith, 2001 évoque le cas de « UK Retail Bank » qui est recommandée par ses clients toutes les quatre secondes, gagnant ainsi plus d'un tiers de ses nouveaux clients par recommandation). 2) Les clients auront aussi tendance à défendre l'entreprise lorsqu'elle est attaquée par d'autres personnes, surtout par des non membres.
- Physiquement : Pour Bhattacharya & Sen (2003), quand l'identification est très forte, les clients pourront aussi avoir tendance à adopter des attitudes plus visibles pour marquer et montrer leur lien d'identification à l'entreprise (Schlenker, 1986). Une telle promotion physique peut se manifester sous la forme du port de marqueurs de l'identité de l'entreprise (ex : logos, autocollants, collection d'objets à l'effigie de l'entreprise ...) (Katz, 1994).

Enfin, selon la même logique, pour un client fortement identifié qui cherche à participer au succès à long terme de l'entreprise à laquelle il s'est identifiée, un moyen efficace d'y contribuer est de chercher à recruter de nouveaux clients pour l'entreprise (Bhattacharya & Sen, 2003). Ainsi, le recrutement de clients pourra être une manifestation forte des efforts volontaires des consommateurs identifiés (O'Reilly & Chatman, 1986) pour contribuer au bien être à long terme de l'entreprise. Ainsi, Bhattacharya & Sen (2003) s'attendent à ce que les clients fortement identifiés soient activement impliqués dans le recrutement de clients pour l'entreprise mais avec une propension à le faire essentiellement parmi le réseau social étendu de la personne (famille, amis, collègues).

Comme nous avons vu dans la section 2 que la démarche globale de RSE perçue pouvait impacter l'identification organisationnelle des clients, on peut alors en déduire que ces différents comportements « extra rôle » dérivés de l'identification organisationnelle des clients peuvent

également se manifester quand l'image organisationnelle est caractérisée par la perception d'une démarche de RSE.

D'un point de vue empirique concernant la variable « bouche-à-oreille positif » et le lien avec la démarche globale de RSE perçue, des observations ont été réalisées et ont montré que les clients s'engagent dans des bouche-à-oreille positifs à propos d'entreprises engagées dans des actions sociétales (causes sociales) (Handelman & Arnold, 1999). De même, Price et al (1995) ont montré que les clients concernés par la responsabilité sociale d'une entreprise avaient tendance à montrer de hauts niveaux d'engagement dans le marché et de hauts niveaux d'information sur la RSE ; on peut alors s'attendre à ce que cette conscience importante des initiatives de RSE d'une entreprise donne envie à ces consommateurs de partager cette information avec les autres (Bhattacharya & Sen, 2003).

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle des clients ==>> Bouche à oreille positifs ; recrutement de clients ; défense de l'organisation face à des critiques

Effet de la RSE sur le soutien aux nouveaux produits et services de l'entreprise, médié par l'identification organisationnelle :

L'identification permet aux personnes de devenir psychologiquement attachées et prêtes à se soucier de l'organisation ce qui les motive à s'impliquer dans la réalisation de ses buts et à interagir positivement avec les membres de l'organisation (Bhattacharya & Sen, 2003). L'engagement du client et sa préoccupation pour le bien être de l'entreprise (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) auront tendance à se manifester dans leurs efforts spécifiques pour soutenir l'introduction, parfois risquée, d'un nouveau produit sur le marché. La consommation de nouveaux produits donne aux clients identifiés une autre opportunité de soutenir l'entreprise.

De même, comme vu dans la section 2 nous pouvons postuler que la démarche de RSE impacte l'identification organisationnelle des clients, qui impacte à son tour le comportement des clients de soutien aux nouveaux produits et services de l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue ==>> identification organisationnelle des clients ==>> Soutien aux nouveaux produits et services de l'organisation

Après avoir analysé l'ensemble des variables attitudinales et comportementales pouvant être impactées par la mise en œuvre d'une démarche de RSE spécifiques à la partie prenante « client », nous nous proposons maintenant de formuler les hypothèses de recherche en lien direct avec l'ensemble de ces éléments.

3) Formulation des hypothèses de recherche :

H8 : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte :

- *Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :*

H8a : La fidélité du client à l'organisation

H8b : Les évaluations et attitudes positives du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services

H8c : Les intentions d'achat des clients (ou les motifs de choix de l'entreprise)

H8d : La satisfaction des clients

H8e : Le « Premium price »

H8f : Les demandes plus fortes des consommateurs

- *Les attitudes et comportements « extra rôle » des clients :*

H8g : Bouche à oreille positifs voire recrutement de clients

H8h : Défense de l'organisation face à des critiques

H8i : Participation aux réunions et séminaires organisés par l'entreprise

H8j : Suggestion d'amélioration des produits et services, informations sur les concurrents

H8k : Soutien aux nouveaux produits et services de l'organisation

H9 : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement :

- *Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :*

H9a : La fidélité du client à l'organisation

H9b : Les évaluations et attitudes positives du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services

H9c : Les intentions d'achat des clients (ou les motifs de choix de l'entreprise)

H9d : La satisfaction des clients

H9e : Le « Premium Price »

- Les attitudes et comportements « extra rôle » des clients :

H9g : Bouche à oreille positifs voire recrutement de clients

H9h : Défense de l'organisation face à des critiques

H9i : Participation aux réunions et séminaires organisés par l'entreprise

H9j : Suggestion d'amélioration des produits et services, informations sur les concurrents

Conclusion de la section

Nous avons donc pu développer, dans cette dernière section du chapitre 3, la partie spécifique du modèle conceptuel concernant la partie prenante « client », c'est-à-dire traitant des liens entre la démarche globale de RSE perçue et les attitudes et comportements, intra et extra rôle des clients, et entre l'identification organisationnelle des clients et ces mêmes comportements. Nous nous proposons donc de récapituler l'ensemble des hypothèses concernant le modèle conceptuel des clients, vues en partie dans la section 2 commune aux salariés et aux clients, en partie dans la section 3 (partie spécifique du modèle pour les salariés) et en partie dans cette section 4 (partie spécifique du modèle pour les clients), dans le schéma ci-dessous. Ce modèle théorique nous servira de base pour analyser les résultats empiriques de notre recherche.

Figure 12 : Représentation graphique du modèle conceptuel pour la partie prenante « clients »

Synthèse section 3 : Partie spécifique du modèle de recherche pour la PP « clients »

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :

- RSE et fidélité du client à l'organisation :

=> D'abord définition du concept et justification de la conception retenue : Nous avons choisi de retenir une conception large tridimensionnelle de la fidélité basée sur une fidélité cognitive, affective et comportementale, basée sur 3 processus : évaluation de la marque (et comparaison : dimension cognitive), attachement à la marque (dimension affective) et intention de réachat ou acte de réachat (dimension comportementale) pour cette recherche. Choix du modèle l'Olivier (1997, 1999) basé sur cette triple structure et sur une hiérarchie des effets : d'abord cognitif, puis affectif, puis conatif et enfin comportement (acte de réachat).

=> Etude du lien RSE => IO => Fidélité à l'organisation : Lien possible étudié théoriquement dans des recherches antérieures

=> Etude du lien RSE => Fidélité : Lien théorique possible et très peu d'études empiriques (lien RSE-fidélité mais uniquement médié par évaluation de la qualité du service dans une étude)

- RSE et attitude positive vis-à-vis de l'organisation :

Choix d'une définition de la notion d'attitude/une marque et revue des recherches théoriques et empiriques montrant le lien entre RSE et attitude positive du client/marque permettant de formuler les relations suivantes : RSE => IO => attitude positive/marque et RSE et ses produits et services => attitude positive/marque et ses produits et services

- RSE et intention d'achat des P&S de l'entreprise (ou motif de choix de la marque par le client) :

Evaluation théorique et revue des quelques recherches empiriques ayant montré un lien entre RSE => IO => intentions d'achats des produits de l'entreprise, ou motif de choix de la marque (et des ses produits) par les clients ou achats répétés. Idem pour lien direct RSE => intention d'achat.

- RSE et satisfaction du client :

Définition de la satisfaction client retenue ; Evaluation théorique et revue des quelques recherches empiriques ayant montré un lien entre RSE => IO => satisfaction clients ; Idem pour lien direct RSE => satisfaction client (uniquement théorique).

- RSE et premium price :

La notion de « premium price » représente la volonté ou l'acceptation par un client, de payer un produit ou un service à un prix légèrement supérieur à celui des autres produits en concurrence. Très peu d'étude ayant des résultats divergents sur ce lien ; nous pouvons cependant postuler qu'il puisse exister pour notre terrain de recherche : RSE => premium price ; pour le lien indirect médié par l'IO, celui-ci peut être plus facilement présumé de façon théorique.

- RSE et demande plus fortes des clients :

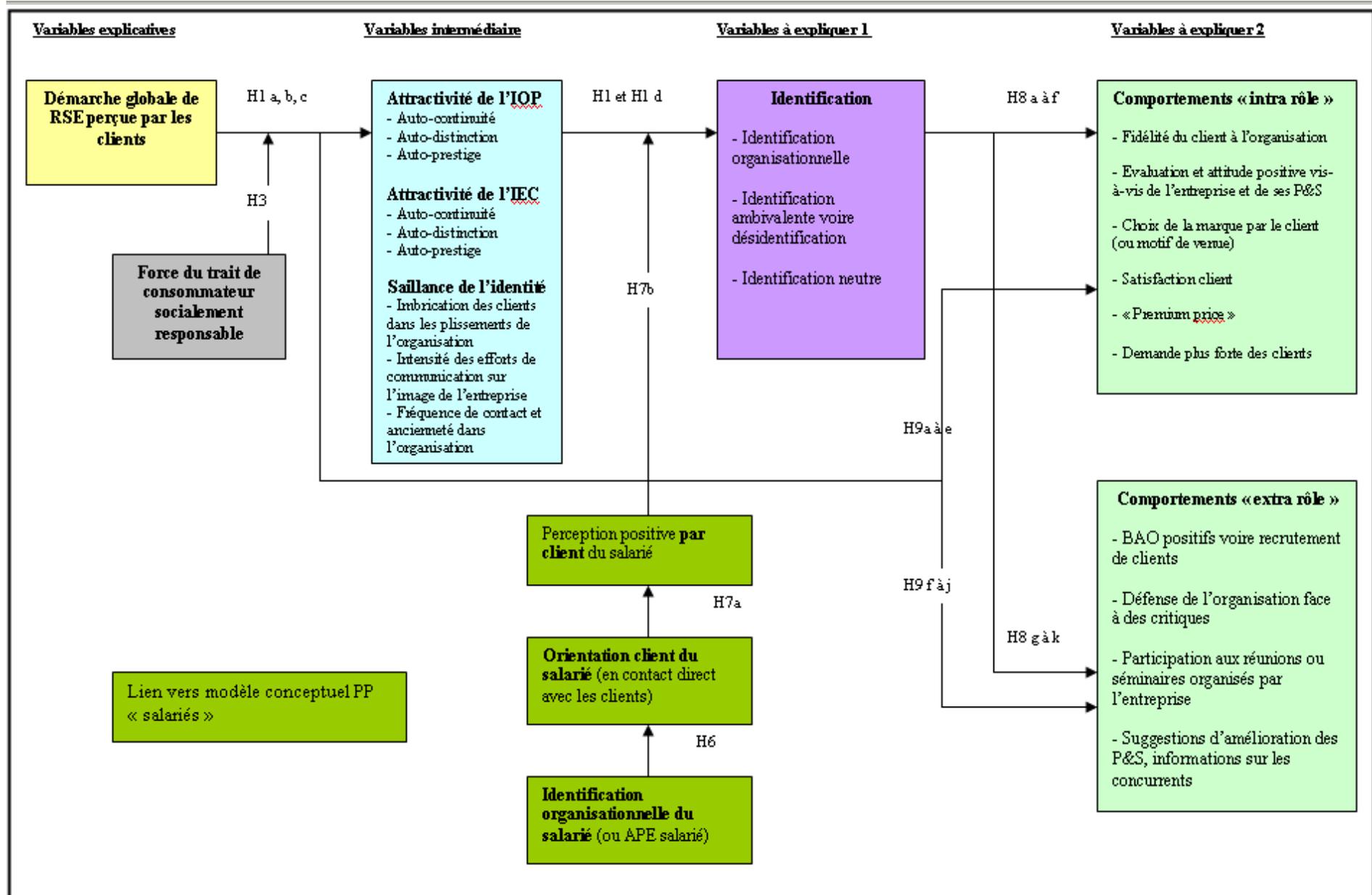
Plusieurs recherches antérieures (Dukerich, Kramer & Parks, 1998 ; Hibbard et al, 2001 ; Kristof, 1996 ; Bhattacharya & Sen, 2003) suggèrent qu'il existe également un risque potentiel à l'identification du client à l'organisation. Cet engagement identitaire et comportemental en faveur de l'entreprise légitime le fait que le client attende en retour de l'entreprise qu'elle réponde à ses demandes ou réclamations de façon urgente et prioritaire (Mitchell, Agle & Wood, 1997) : ainsi RSE => IO => demandes (ou attentes) plus fortes des clients.

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements « extra rôle » des clients :

- Définition des comportements extra rôle (également appelés comportements organisationnels citoyens, ou prosociaux) : Comportements de soutien à l'organisation ne se rattachant pas directement à la relation de consommation, mais allant au-delà de cette relation (bouche-à-oreille positifs, recrutement de clients, suggestions d'amélioration des produits, participation à des événements organisés par l'organisation, défense de l'organisation en cas de critiques, soutien aux nouveaux produits et services etc...).

- Impacts RSE sur comportements extra rôle : Impacts théoriques potentiellement importants de l'IO du client sur les comportements extra rôle (processus sous jacents développés dans cette section). Quelques recherches démontrent également l'impact de l'identification organisationnelle des clients sur les différents comportements extra rôle ; et comme nous avons vu que la RSE => IO clients (chapitre 2), nous pouvons en déduire que : RSE => IO => comportements extra rôle (BAO, recrutement de clients, suggestions d'amélioration, information sur les pratiques des concurrents, suggestions d'amélioration des produits...).

PARTIE 1 : ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL



CONCLUSION GENERALE DU CHAPITRE

Ce dernier chapitre de la première partie de notre travail doctoral avait pour objectif principal la construction des modèles conceptuels de recherche, et la formulation des hypothèses de recherche qui s'y rattachaient, pour deux parties prenantes primaires clé de l'organisation : ses salariés et ses clients.

La construction de ce chapitre s'est appuyée sur l'ensemble des revues, analyses et choix de recherche qui ont été opérés tout au long des chapitres 1 et 2 (le chapitre 1 pour la variable explicative de notre recherche, et le chapitre 2 pour l'étude de la théorie centrale mobilisée : la théorie de l'identification organisationnelle).

Ainsi, la première section nous a permis de démontrer qu'une partie commune aux deux modèles de recherche était pertinente, celle concernant le lien entre notre variable explicative opérationnalisée, à savoir la « démarche globale de RSE perçue » et le concept central de cette recherche : l'identification organisationnelle (des salariés, et des clients). La section 2 s'est attachée à définir la partie spécifique du modèle conceptuel concernant la partie prenante « salariés », c'est-à-dire celle concernant les conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle des salariés ou les conséquences directes de la RSE sur les attitudes et comportements étudiées dans les recherches théoriques et empiriques antérieures. A la fin de cette section, nous avons également pu, sur la base des éléments développés dans la section 4 du chapitre 2 concernant la complémentarité des approches RH et marketing de l'identification organisationnelle et de la théorie de l'IO, conceptualiser le lien entre les 2 modèles de recherche « salariés » et « clients ». Ces deux modèles se retrouvent donc intimement liés et des hypothèses ont ainsi pu être posées concernant les relations entre ces variables de liaison. Enfin, la section 3 de ce chapitre a permis le développement de la partie spécifique du modèle conceptuel concernant la partie prenante « clients » en étudiant notamment les impacts de la RSE (médiés ou non par l'identification organisationnelle) sur un ensemble de comportements « intra rôle » et « extra rôle » des clients vis-à-vis d'une organisation.

Ce dernier chapitre nous amène tout naturellement à faire la transition vers la seconde partie de ce travail doctoral : la mobilisation empirique de ce cadre conceptuel de recherche. Les modèles de recherches présentés dans ce chapitre 3, construits à l'aune des éléments théoriques, empiriques, et d'analyse développés dans les chapitres 1 et 2, résistent-ils à l'épreuve des faits

dans le cadre particulier de notre terrain de recherche, à savoir une entreprise mutualiste d'assurance ? C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans les deux derniers chapitres de ce travail : le chapitre 4 sera dédié à la description fine des caractéristiques de notre terrain de recherche (recherche CIFRE), et à la justification de la stratégie d'accès au réel ou méthodologie retenue pour cette recherche, adaptée à la fois à l'étude de notre problématique de recherche et à l'opérationnalisation des hypothèses, mais également aux particularités de ce contexte terrain. Le chapitre 5 abordera ensuite, sur la base de la méthodologie décrite et justifiée, l'analyse des résultats de la recherche et de la validation des hypothèses. La conclusion permettra enfin de revenir sur les apports et limites de ce travail doctoral, les opportunités de recherches futures, et les pistes d'action managériales qui peuvent en être dégagées.

**PARTIE 2 : MOBILISATION
EMPIRIQUE DU CADRE
CONCEPTUEL**

CHAPITRE 4 : Présentation du terrain et méthodologie de recueil et d'analyse des données

Plan du chapitre 4 :

Introduction générale du chapitre

Section 1 : Présentation détaillée du terrain de recherche

- 1) Le secteur de l'économie sociale
- 2) Le cas particulier des mutuelles au sein de l'économie sociale
- 3) Cas particulier des mutuelles d'assurance
- 4) Caractéristiques générales de la MAIF, mutuelle d'assurance
- 5) La démarche RSE de la MAIF
- 6) Choix du modèle opérationnel de RSE
- 7) Caractérisation de la zone de convergence/divergence entre pratiques mutualistes et RSE
- 8) Analyse du contexte d'étude au regard de la problématique de recherche

Synthèse section 1

Section 2 : Rappel du positionnement épistémologique et conséquences de ce positionnement

- 1) Rappel sur le choix du positionnement : positivisme modéré
- 2) Les conséquences de ce positionnement : Une double logique hypothético-déductive et inductive

Synthèse section 2

Section 3 : Justification du choix de l'approche qualitative

- 1) Objectifs de l'étude qualitative
- 2) Le choix d'une approche qualitative
- 3) Le choix de l'étude de cas
- 4) Caractérisation du cas étudié

Synthèse section 3

Section 4 : Le recueil des données

- 1) Eléments généraux au recueil des données
- 2) Le recueil des données primaires par entretiens semi-directifs
- 3) Le recueil des données complémentaires
- 4) Le recueil des données secondaires

Synthèse section 4

Section 5 : Le traitement des données

- 1) Méthode d'analyse de contenu
- 2) Choix méthodologiques : L'analyse thématique des données
- 3) Outils d'analyse : QSR N'Vivo 8

Synthèse section 5

Section 6 : Etude de la validité et de la fiabilité de la recherche

- 1) Définitions générales
- 2) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes d'accès au réel
- 3) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes de recueil des données
- 4) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes de traitement des données

Synthèse section 6

Conclusion générale du chapitre

INTRODUCTION GENERALE DU CHAPITRE

Ce chapitre 4 vise à répondre à deux objectifs principaux : présenter notre terrain de recherche et développer la stratégie d'accès au réel de notre recherche. Nous avons donc choisi, dans un premier temps, de présenter de façon analytique notre terrain de recherche, compte tenu du fait que notre thèse est réalisée sous convention CIFRE et se trouve, à ce titre, très ancrée dans les particularités de cette entreprise, dont nous avons une connaissance approfondie du fait de notre statut parallèle de salarié. De plus, la MAIF, mutuelle d'assurance, possède des caractéristiques de fonctionnement spécifiques qu'il convient d'identifier et de définir, afin de pouvoir interpréter correctement les résultats de nos investigations empiriques, et d'adapter les dimensions empiriques de la variable explicative à ces spécificités.

Ensuite, la seconde partie de ce chapitre s'attache à présenter et à justifier les choix méthodologiques que nous avons réalisés pour tester les hypothèses de recherches issues de la revue de littérature. Nous nous intéresserons donc à toutes les dimensions de notre stratégie d'accès au réel : positionnement épistémologique (section 2), choix de l'approche qualitative (section 3), méthodologies de recueil des données (section 4) et méthodologies de traitement des données recueillies (section 5). Enfin, dans une dernière section, nous analyserons les différentes dimensions de la validité et de la fiabilité de notre recherche, tant au niveau des modes d'accès au réel, que des modalités de recueil de données, ou encore des choix réalisés concernant le traitement des données.

SECTION 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU TERRAIN DE RECHERCHE

Introduction de la section

Nous nous proposons, dans cette section, de présenter notre terrain de recherche : la MAIF, au sein de son secteur d'appartenance : le secteur de l'économie sociale.

A cet effet, nous présenterons, dans un premier temps, les particularités du secteur de l'économie sociale, autrement appelé « tiers secteur », en retraçant rapidement son historique, ses composantes et ses principales caractéristiques, pour arriver à une définition opérationnelle de l'économie sociale.

Dans un second temps, nous nous concentrerons sur un type plus particulier d'entreprise du tiers secteur auquel appartient l'entreprise qui fait l'objet de nos recherches: les mutuelles. Quels sont les principes de la mutualité, les caractéristiques propres de fonctionnement et de gouvernance des mutuelles, les grandes lignes de leur construction historique ? Et, plus particulièrement, quelles sont les spécificités des mutuelles d'assurance ainsi que leur poids dans le secteur l'assurance ?

Dans un troisième temps nous nous attacherons à la description d'une mutuelle particulière d'assurance, la MAIF, en évoquant quelques grandes lignes de son histoire, son périmètre d'activité, ainsi que ses principales données économiques.

Dans un quatrième temps, nous nous centrerons sur la démarche RSE de la MAIF, en cherchant tout d'abord à décrire le contexte (historique, organisationnel) dans lequel elle s'est mise en oeuvre. Pour décrire les principales caractéristiques de la démarche RSE de la MAIF, nous avons choisi de repositionner cette dernière par rapport à la démarche mutualiste dans la continuité de laquelle elle s'inscrit. En effet, nous verrons qu'il existe, de la part des dirigeants des coopératives et mutuelles, comme de la part d'un certain nombre d'institutions ou de chercheurs, un sentiment d'inhérence de la démarche RSE par rapport à la démarche mutualiste, amenant à penser que, dans une certaine mesure, ces entreprises « ont toujours fait de la RSE ». Nous procéderons alors à une analyse approfondie des fondements sur lesquels repose cette perception d'inhérence : identification de la zone de chevauchement entre les principes propres à la mutualité, et les principes de la RSE puis entre la réalité de la mise en œuvre de ces principes au sein de l'entreprise, et la réalisation concrète de la démarche de RSE à la MAIF. Des zones de convergence (d'inhérence) et de divergence (ou spécificité) seront ainsi identifiées. Pour réaliser cette comparaison sur une base théorique fiable, nous partirons de la définition de la RSE de Wood (1991) retenue précédemment que nous chercherons à opérationnaliser à travers le modèle de mise en œuvre de la RSE que constitue le projet de norme ISO 26000. Concernant la démarche mutualiste, nous partirons de ses principes fondateurs communs à la plupart des mutuelles, pour observer de façon systématique la façon dont chacun de ces principes se décline dans la réalité.

Enfin, dans un dernier temps, nous proposerons d'analyser le contexte, et la pertinence de ce contexte d'étude, au regard de notre problématique de recherche.

1) Le secteur de l'économie sociale :

Nous nous proposons, dans cette partie, de présenter succinctement les particularités du secteur de l'économie sociale, autrement appelé « tiers secteur », en retraçant rapidement son historique, ses composantes et ses principales caractéristiques, pour arriver à une définition opérationnelle de l'économie sociale. La présentation succincte du secteur de l'économie sociale vise à faire ressortir les particularités des entreprises appartenant à ce secteur.

Qu'est ce que l'économie sociale ? C'est avant tout « *une attitude humaine à l'égard de la société. Une idée, une réaction d'hommes et de femmes porteurs d'un projet à finalité économique et sociale* » (Boned, 2006b). Ces organisations apparaissent dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle, dans un objectif d'utilité sociale, en proposant des produits ou services visant à améliorer les conditions de vie d'hommes et de femmes sur des besoins aussi essentiels que se nourrir ou se soigner. Ce qui différencie fondamentalement les entreprises d'économie sociale de toute autre organisation réside dans le fait que les clients, destinataires du service, sont également à l'origine de la création de ce service, on parle alors de double qualité du client. L'origine de leur création est effectivement le regroupement de ces clients, qui mettaient en commun des moyens (mutualisation) pour acquérir des outils de production ou encore pour s'entraider lorsqu'un membre de la communauté devait faire face à un accident de la vie. Ces personnes ont ainsi coopéré, se sont associées pour améliorer leur situation économique, et faire avancer de front progrès économique et progrès social. Enfin, si des hommes et des femmes se sont associés dans un but économique et social, pour un projet précis, il est alors logique qu'ils participent à sa définition et sa conduite. « *Ainsi, le mode de gouvernement d'entreprise est démocratique faisant du principe « une personne, une voix » le souffle rythmant les milliers d'assemblées générales locales, régionales et nationales de ces organisations* » (Boned, 2006b).

Pour donner, tout d'abord, une photographie d'ensemble du domaine de l'économie sociale, il convient d'évoquer quelques chiffres, devant néanmoins être considérés avec précaution, les sources étant multiples car il n'existe pas encore de compte satellite INSEE relatif à l'économie sociale (Jeantet T, 2003).

Tableau 9 : Caractéristiques du secteur de l'économie sociale

Variable considérée (année 2003)	Quantité
Poids économique du secteur	11,7% du PIB (source INSEE)
Ressources de l'économie sociale (hors banques coopératives)	plus de 150 milliard € (source CEGES)
Nombre de salariés de ce secteur	Plus de 1,8 millions (contre 1,24 en 1984)
Nombre d'entreprises coopératives	21000 dont 4 grands groupes bancaires
Nombre de mutuelles de santé et d'assurance	Plus de 3000
Nombre d'associations « vivantes »	Plus de 1 million
Nombre de fondations	2110
Nombre d'adhérents (>15ans) d'associations	21,6 millions (soit 45% de la population française, source INSEE Sept 2003)
Nombre d'adhérents à une mutuelle de prévoyance et de santé	44 millions
Nombre de sociétaires de banques coopératives	17,3 millions (et plus de 4 millions pour les entreprises coopératives)
Nombre de sociétaires de mutuelles d'assurance	22,7 millions

Ces chiffres nous montrent à la fois l'importance et l'hétérogénéité de ce secteur, qui rassemble des acteurs de métiers très différents sur la base de principes de fonctionnement et de valeurs communes. Ils ont malheureusement l'inconvénient d'être assez anciens, mais il est très difficile d'obtenir de telles données du fait de la diversité et du nombre d'acteur très important dans ce secteur, ainsi que du manque d'homogénéité entre les différentes mesures réalisées au niveau local et national, dans les diverses catégories d'entreprises. Ces chiffres ont été agrégés par T Jeantet et publiés dans son ouvrage (Jeantet, 2003), ils nous paraissent donc d'une plus grande fiabilité, même si lui-même précise qu'il convient de rester prudent dans l'interprétation de telles données. Nous pouvons cependant conclure, aux vues de ce tableau, que ce secteur possède un poids important dans le paysage économique du pays, tant par le nombre de salariés qu'il emploie que par le nombre de sociétaires qu'il couvre.

Avant d'évoquer certaines formes spécifiques d'entreprises appartenant au secteur de l'économie sociale, il convient d'en présenter une définition ; nous avons choisi, à cet effet, celle de Thierry Jeantet (2003) qui relate les caractéristiques et les principes fondateurs de l'économie sociale, actualisés en vue de refléter ce qu'elle recouvre concrètement aujourd'hui :

« L'économie sociale française, européenne mais plus largement telle qu'elle est comprise sur les autres continents, se définit par un fond commun d'objectifs et de principes, dont les statuts ne sont que la traduction :

- Elle est un mouvement, au sens où elle propose d'impliquer les individus dans tout secteur des activités humaines, en donnant un accès aisé à des formes démocratiques d'organisations de celles-ci, avec des perspectives de donner au social, à la solidarité, une emprise permanente sur l'économie, élargie aujourd'hui à d'autres champs : civique, environnemental, équitable. Si le social est au centre, il est de plus en plus entendu dans son acception « sociétale » et couvre, de ce fait, des objectifs plus larges.
- Elle repose sur des initiatives de personnes qui se regroupent autour d'un projet (pouvant faire appel à des ressources multiples comme le bénévolat et le volontariat)
- Elle suppose une implication des personnes à la fois comme membre et comme salariés ou usagers, parfois les deux, chaque individu ayant donc une double qualité. Ces personnes sont conduites à gérer ensemble sur une base égalitaire. Cette double qualité est, pour l'économie sociale, source d'épanouissement de la personne, qui doit être mise, au nom de la solidarité, en situation d'intégration sociétale et donc en capacité d'agir.
- Elle repose sur un système de propriété collective librement choisie. Tout ou partie des fonds propres est indivisible, afin de donner un caractère stable et durable à l'organisation et donc transmissible dans le temps (y compris d'une génération à l'autre). A ce type de propriété s'attache un mode de juste redistribution des excédents en fonction des objectifs poursuivis. Outre la pérennisation et le développement de l'entreprise, cette répartition des excédents vise à se rapprocher du juste prix et donc d'une répartition équitable des richesses entre producteurs, distributeurs et consommateurs.
- Elle est considérée, sinon comme une alternative unique aux modèles économiques dominants, comme une source d'alternatives dans tous les cas. Elle est, en effet, en opposition claire avec les systèmes économiques reposant uniquement sur la maximisation financière des rendements du capital, plus généralement des échanges. » (Jeantet T, 2003)

Pour résumer, voici les grands principes et valeurs propres à ce secteur, le plaçant ainsi comme un acteur privilégié de la responsabilité sociale (Enea Mazzoli, 1999) :

- La liberté d'adhésion et la libre initiative collective
- La gestion démocratique fondée sur la participation
- L'exercice du pouvoir (déconnecté de la propriété d'un capital. Quel que soit son apport, un membre possède une seule et unique voix : principe « 1 homme, 1 voix »).
- La juste répartition des excédents et l'indivisibilité totale ou partielle des fonds propres

- La solidarité (entre les membres, aussi bien internes qu'externes)
- La primauté de la personne sur le capital : promotion de l'individu (respect de l'épanouissement de l'individu ou de la cellule familiale)
- L'indépendance vis-à-vis de l'Etat ou de toute collectivité publique.

Le but de l'économie sociale est donc de concilier les préoccupations sociales et économiques pour provoquer de nouvelles dynamiques plus humanistes. A ce titre, Henri Desroche (1992) estime ainsi que les formes associatives qui se sont insérées dans le marché et le capitalisme sont les « *résidus viables du communisme utopique* » et montre que, faute d'offrir une alternative au capitalisme, elles se sont inscrites en son sein en redéfinissant leurs spécificités : acceptation de la monnaie tout en cherchant à en limiter la domination, acceptation du marché tout en pondérant la concurrence par des formes de coopération (Demoustier D, 2001). Cette démarche rappelle le point de vue de Bowen (1953) sur la Responsabilité Sociale qui s'offre pour lui comme une solution intermédiaire (« troisième voie »), une modalité d'autorégulation du marché, une voie médiane entre l'intervention publique et la main invisible. A un niveau macrosocial, Bowen l'envisage comme un des moyens de réguler la forme organisationnelle qu'est la grande entreprise (Acquier et Gond, 2005) et il n'est donc pas surprenant de la voir resurgir aujourd'hui comme une forme de régulation possible de l'entreprise « mondialisée » (Gendron, Lapointe & Turcotte, 2004, dans Gond, 2006).

Cependant certains principes de l'économie sociale présentent des limites. Par exemple, le principe de la double qualité a pu poser certains problèmes d'ambiguïté de rôles (conflit de rôle entre sociétaire et propriétaire) en générant notamment des problèmes de contrôle interne qui ne pourraient pas se poser dans des contextes d'entreprises capitalistes dans lesquelles des instances externes et « indépendantes » ont pour mission de réaliser des contrôles. Par exemple, par défaut de contrôle interne, la Direction de la GMF s'est retrouvée à engager des dépenses qu'elle n'a pas pu honorer, l'amenant au bord de la faillite, jusqu'à ce que le groupe Azur reprenne cette mutuelle en rachetant ses dettes. Ensuite, l'exercice du pouvoir étant donné à des élus des clients de l'entreprise (pour le cas des mutuelles), un problème de compétence de gestion de ces administrateurs, peut également être soulevé, même si ces élus sont largement formés par ces entreprises aux problématiques de gestion. Cependant, compte tenu de l'absence de frontière hermétique entre les entreprises de l'économie sociale et celles plus capitalistiques qui ont des logiques de croissance forte sur leur marché, ces acteurs doivent faire face à une concurrence de plus en plus marquée et doivent donc développer des processus de gestion d'une croissante complexité, laissant à supposer un pouvoir accru des dirigeants techniques de ces entreprises par rapport aux dirigeants politiques,

moins à même de juger la pertinence de ces stratégies. Enfin, le problème de l'internalisation peut être également soulevé dans le cas notamment du statut mutualiste qui, du fait de l'absence d'homogénéité entre les différents Etats (ex : pas de statut de mutuelle européenne) devient un obstacle à la croissance, par exemple européenne, de ces entreprises. Une mutuelle ne peut donc pas exercer ses activités hors de son pays, du fait des spécificités nationales de son statut. Ce problème de croissance prend toute sa dimension du fait du contexte globalisé dans lequel évoluent ces mutuelles au côté de leurs consoeurs capitalistes qui utilisent ce processus pour réaliser, par exemple, d'importantes économies d'échelle. La santé économique des mutuelles peut donc, à terme, se voir menacée.

Nous avons donc évoqué, dans cette première partie, les caractéristiques générales des entreprises de l'économie sociale. Quelles sont les formes d'entreprises qui peuvent être regroupées dans le secteur de l'économie sociale ? On dénombre quatre grandes « familles »¹ d'organisations au sein du secteur de l'économie sociale : les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Dans le cas de notre recherche, l'organisation qui nous intéresse tout particulièrement est une mutuelle, dont nous nous proposons de préciser les caractéristiques dans la section suivante.

2) Le cas particulier des mutuelles au sein de l'économie sociale :

Nous nous concentrerons, dans cette partie, sur un type plus particulier d'entreprise du tiers secteur auquel appartient l'entreprise qui fait l'objet de nos recherches : les mutuelles. Quels sont les principes de la mutualité, les caractéristiques propres de fonctionnement et de gouvernance des mutuelles, comment sont-elles définies, telles seront les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette seconde partie. Nous nous attarderons ensuite sur une forme particulière de mutuelle : les mutuelles d'assurance.

Définition des mutuelles :

Les mutuelles se définissent, à travers le Code de la mutualité, comme « *des personnes morales de droit privé à but non lucratif* », menant « *une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide [...], afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie* » (article L 111-1).

¹ La notion de « familles » est inscrite comme fondements de l'économie sociale par le CEGES, *Site Internet du Ceges* [En ligne], in http://www.ceges.org/eco_cadre.php, (Page consultée le 4 juin 2003), mais aussi par l'Association internationale de la mutualité, in AIM, 2000, p. 119, dans thèse O Boned

Principes :

En étudiant l'évolution des mutualités européennes, Patricia Toucas-Truyen constate que toutes ces organisations possèdent quatre principes communs de fonctionnement : ce sont des sociétés de personnes, basées sur la libre adhésion, ayant un fonctionnement basé sur des principes démocratiques, et poursuivant des buts non lucratifs (Toucas-Truyen, 2001, p. 69 dans Boned, 2006a). De façon plus spécifique, les mutuelles françaises ajoutent un autre principe à cette liste: celui de solidarité. Nous nous proposons ci-dessous de préciser chacun de ces principes en nous appuyant sur les travaux très exhaustifs de Boned Olivier (2005).

La solidarité :

La doctrine du « solidarisme », issue de l'ouvrage de L Bourgeois (1986, dans Boned, 2005) a pour objectif de dépasser « *l'antagonisme existant entre libéralisme individualiste et socialisme collectiviste* » (Dreyfus, 2001, p. 109, dans Boned, 2005). Derrière ce principe se profile donc un positionnement des mutuelles en tant qu'intermédiaire social (Piore, 2001, dans Boned, 2005). Cette vocation solidaire de la mutualité se traduit par le fait que tout individu intégré au sein de la mutuelle pourra recevoir en retour l'assistance, l'entraide solidaire de l'ensemble du groupe (Toucas-Truyen, 2003 p. 21, dans Boned, 2005), puisque les risques sont mutualisés. Ce principe possède donc pour corollaire la non exclusion de personnes à risques.

La non-lucrativité :

L'identité du mouvement mutualiste se caractérise également par le fait que « *toute notion de lucre, toute préoccupation mercantile, toute idée de gains* » est exclue de son fonctionnement (Neurisse, 1983, dans Boned, 2005). L'idée centrale est donc de réussir à appliquer le principe de solidarité, tout en évaluant suffisamment précisément le risque global pour que le système puisse perdurer à moyen et long terme. Ainsi, les mutuelles, cherchent à maximiser le rapport coût/efficacité de la couverture, maladie ou assurance par exemple (Aime, 2002, dans Boned, 2005), c'est-à-dire qu'elles calculent le prix des cotisations au plus juste du coût réel engendré. Elles n'incarnent donc aucun « *esprit de profit* » (Geli & Burgués, 2003, p. 163, dans Boned, 2005). Ce principe de non-lucrativité se matérialise également par l'absence de distribution financière à des actionnaires, expliquant le fait qu'elles peuvent ainsi ajuster au plus près les cotisations. Ce principe de non-lucrativité se manifeste également par le fait que les bénéficiaires sont directement réinvestis dans une diminution des cotisations, dans le fonctionnement de

l'organisation, dans « *l'amélioration des prestations aux sociétaires* » (Geli & Burgués, 2003, p.170), ou encore dans la constitution de réserves pour assurer la durabilité de l'organisation en cas de survenue d'un risque majeur.

La démocratie :

Ce principe de démocratie implique une participation des adhérents à la gestion de l'organisation, notamment des adhérents actifs, qui sont élus par l'ensemble des adhérents et peuvent ainsi devenir des élus dirigeants de la mutuelle. Les mutuelles sont en effet, avant tout, des sociétés de personnes, c'est-à-dire constituées d'un regroupement d'individus qui s'associent afin de satisfaire des besoins communs. Cette structuration démocratique permet donc aux acteurs mutualistes d'intervenir dans un but d'utilité sociale (Enjolras, 1997, dans Boned, 2005) ; ces entreprises se sentent donc concernées pas la notion d'intérêt général, idée par ailleurs reconnue par plusieurs gouvernements (Aim, 2002 p8). Les mutuelles peuvent ainsi se définir comme des sociétés de personnes à finalité sociale (Aim, 2002 p7). Le pendant de cette organisation, et donc de ce mode de décision démocratique, est celui d'une possible lenteur dans le processus de décision lié aux débats démocratiques qu'il génère.

Ce principe d'administration par les adhérents fait que les mutuelles peuvent être considérées comme « *un modèle politique* » particulier et, par extrapolation, « *comme une manière d'administrer la cité* » (Gueslin, 1999, p10, dans Boned, 2005).

Les élus dirigeants ont été désignés par l'ensemble des adhérents dans le but de représenter au mieux leurs intérêts dans la gestion de l'organisation. Ils ont, entre autre, pour fonction, de rechercher les avancées sociales que la mutuelle pourrait mettre en œuvre pour l'ensemble des assurés. Leur rôle est également de participer à la prise de décision stratégique (Sainty, 2003, dans Boned, 2005), mais il peut être aussi de participer à certains projets de l'entreprise, voire à sa gestion opérationnelle (cf MAIF). Ils participent également à la diffusion de l'identité de l'organisation, en interne, comme en externe.

Un principe majeur sous-tend cette gestion démocratique propre aux mutuelles : « un homme, une voix ». Cela signifie que tous les adhérents de la mutuelle peuvent voter de manière égalitaire pour élire leurs représentants au sein de l'organisation, concrétisant ainsi une différence majeure avec les sociétés par actions qui favorisent le poids de la représentation par rapport au nombre d'actions possédées. Chaque adhérent est ainsi un « propriétaire » de sa propre mutuelle

entraînant ainsi la particularité d'une double qualité « sociétaire-propriétaire » (ou pour les mutuelles d'assurance « assureur-assuré ») de chacun d'entre eux. Les sociétés de personnes relèvent ainsi de la démocratie participative qui favorise une meilleure garantie des intérêts des adhérents dans la mesure où ils gèrent, eux-mêmes, leur mutuelle.

La liberté adhésion :

Ce principe indique que l'adhérent ne se contente pas de souscrire à un contrat d'assurance, il fait également la démarche personnelle d'adhérer et manifeste ainsi sa « *volonté de s'engager, de contracter* » (Teulade, 1984, p. 72, dans Boned, 2005). Sa « *liberté est basée sur la responsabilité individuelle et donc sur l'initiative libre* » (Schrijvers, 2003, p. 47, dans Boned, 2005) » d'adhérer à la mutuelle. L'adhérent devient membre à part entière de la mutuelle, et, à ce titre, s'engage dans un ensemble d'obligations réciproques, et accepte la philosophie de gestion et le règlement de la mutuelle.

Après avoir décrit les principales caractéristiques des mutuelles, nous nous proposons, avant d'entrer dans les caractéristiques propres à notre terrain de recherche, de parler des spécificités des mutuelles qui nous concernent plus directement : les mutuelles d'assurance.

3) Cas particulier des mutuelles d'assurance :

Les acteurs mutualistes possèdent un poids important sur le marché de l'assurance des dommages (véhicules, habitations, risques d'entreprises, risques agricoles...) : ils représentent en 2007 25% des cotisations reçues (données FFSA 2007, dans Couret & Lacan, 2009). Sur le marché de l'assurance sur la vie (assurance santé, prévoyance, assurance vie...), ils représentent en 2006 plus de 20% des encaissements, sur un marché de près de 155 milliards d'euros (données FFSA, 2007). Deux statuts de mutuelles coexistent : Les mutuelles (dites aussi « mutuelles 45 » en raison du bouleversement juridique entraîné par la création de la sécurité sociale en 1945) et les sociétés d'assurance mutuelles (également nommées « mutuelles 38 » en référence au décret de 1938 qui leur a donné un véritable statut).

Les sociétés d'assurance mutuelle (SAM) représentent aujourd'hui une cinquantaine d'acteurs principalement situés dans le domaine de l'assurance des biens des particuliers, avec un fort poids économique : 20 millions de personnes couvertes (source GEMA, 2007, dans Couret & Lacan, 2009), 35,7% des cotisations en assurance automobile et 30,3% en assurance habitation (source FFSA, 2007).

Définition d'une société d'assurance mutuelle : Elle est très différente d'une société de capitaux d'un point de vue juridique.

« C'est un groupement de personnes physiques ou morales associées autour d'un projet commun, la constitution d'une société d'assurance. Il n'y a donc pas de partage de capital induit par des droits de propriété sur l'entreprise : la mutuelle est propriété collective de l'ensemble des sociétaires, sans qu'aucun d'entre eux puisse se prévaloir d'un droit distinct de celui des autres sociétaires » (dans Couret et Lacan, 2009)

Objet social : *« Il ne porte pas exclusivement une finalité de garantie des sociétaires avec un souci de rentabilité, mais recouvre souvent une dimension sociétale reflétant leur volonté de répondre à des besoins sociaux au-delà de leur strict champ professionnel. Ainsi, l'article 7 des statuts de la MAIF indique que son objet est « d'établir entre (ses) membres une assurance mutuelle contre tous les risques dont la législation autorise la garantie et de pratiquer, dans les limites de la réglementation applicables à la société, des opérations de toute nature se rattachant directement ou indirectement à l'activité d'assurance. Elle peut notamment mener des actions de prévention. » » (Couret & Lacan, 2009)*

Spécificités du modèle économique :

- La société d'assurance mutuelle (SAM) établit un lien particulier avec ses sociétaires, « l'affectio mutualis » qui peut permettre en partie d'expliquer leur succès durable.
- De plus, dans ces entreprises, les clients ou plutôt appelés « sociétaires » ont une double caractéristique propre à ce modèle : ils sont simultanément assurés et assureurs (cf Edmond Proust, 1934 qui disait « à la fois bénéficiaires et responsables des garanties accordées, les adhérents d'une mutuelle ne sont bien assurés que s'ils sont bons assureurs »). Le sociétaire rejoint ainsi tout d'abord la société d'assurance mutuelle et peut, ensuite, souscrire un contrat d'assurance pour devenir alors assuré. Cette posture renverse le schéma économique classique de rôles distincts de principal et d'agent (Couret & Lacan, 2009), puisque ici le sociétaire joue simultanément les deux rôles, rendant ainsi naturel pour ces entreprises de mettre le sociétaire assuré au cœur des préoccupations du sociétaire assureur.
- Les SAM diffèrent également des sociétés de capitaux par l'absence d'objectif de rémunération des capitaux. Dans les SAM, l'appropriation des profits ne se fait pas au bénéfice des actionnaires (en cherchant alors une maximisation du profit), mais elle bénéficie à l'ensemble des sociétaires (répartition des excédants de gestion) sous forme de baisses tarifaires, d'améliorations des garanties, de financements d'innovations, de renforcements de la solidité financière de l'entreprise

(consolidation des fonds propres). « *De fait, le modèle mutualiste encourage l'innovation – autant assurantielle que sociale – dans la mesure où les dirigeants ne sont pas soumis à la pression des actionnaires et à une rentabilité à court terme. Dans tous les cas, la richesse demeure ainsi propriété collective des mutualistes* » (Couret & Lacan, 2009, p10).

- Les mutuelles à cotisation variable possèdent également un instrument de régulation leur permettant de distribuer aux sociétaires une partie de la richesse collective (ristournes) ou de pratiquer un rappel de cotisation en cas d'évènement particulier non prévisible affaiblissant fortement l'assise économique de l'entreprise (ex : Tempête de 1999 pour la MAIF, lors de laquelle plus de 95% des sociétaires ont accepté ce rappel de cotisation).

- Les SAM sont des mutuelles sans intermédiaire, ce qui permet à la fois de faire des économies (non rétribution d'intermédiaires commissionnés) et de renforcer la relation avec le sociétaire qui suspecte moins des intentions commerciales de la part de l'entreprise (les intermédiaires sont payés en fonction du nombre de souscriptions).

Spécificités du modèle de gouvernance : Une autre spécificité des sociétés d'assurance mutuelles tient également à leur système particulier de gouvernance : Le pouvoir politique de ces mutuelles est dans les mains des sociétaires par le biais d'élus des sociétaires au niveau local qui élisent parmi eux des administrateurs qui siègent donc au conseil d'administration et votent les décisions au plus haut niveau de la structure. Le système de vote respecte le principe « un homme une voix », au contraire des sociétés capitalistes dans lesquelles le vote est pondéré à hauteur du nombre d'actions ou de parts sociales détenues par les actionnaires. Deux structures coexistent donc pour co-diriger la société et prendre les décisions stratégiques : la structure technique (ou technostructure) et la structure politique qui sont intimement associées dans la prise de décision ainsi que dans de nombreux projets (ex : à la MAIF, association fréquente des administrateurs délégués à la DG, ou d'administrateurs dans les comités de pilotage des projets, ou dans les comités de rédaction des rapports annuels (CA, développement durable, mutualiste, institutionnel)). A la MAIF, les élus des sociétaires sont également associés dans la vie courante de l'entreprise : les délégués et correspondants départementaux sont directement impliqués dans de nombreuses activités opérationnelles en étant, par exemple, des interlocuteurs de référence pour les sociétaires dans des cas de médiation ; « *Souvent ancrés dans la vie associative ou actifs dans les réseaux sociaux, ils sont aussi des observateurs privilégiés des évolutions de la société* » (Couret & Lacan, 2009).

Nous avons cherché, dans cette première partie, à décrire les particularités du secteur dans lequel s'inscrit notre terrain de recherche : le secteur des entreprises de l'économie sociale. Ainsi, après avoir présenté les principales caractéristiques du secteur de l'économie sociale, nous nous

sommes recentrés sur une forme particulière d'entreprise de ce secteur : la mutuelle. Ensuite, nous avons étudié plus précisément un cas particulier de mutuelle : les mutuelles d'assurances. Maintenant que ce contexte a été positionné, nous pouvons nous concentrer sur une description plus précise des caractéristiques propres de notre terrain de recherche : La MAIF, une mutuelle d'assurance historique, créée en 1934.

Synthèse des parties 1, 2 et 3 de la section 1 :

- **Présentation des particularités du secteur de l'économie sociale :**

Vision synthétique de son historique, de ses composantes et de ses principales caractéristiques visant in fine à présenter une définition opérationnelle de l'économie sociale : celle de Thierry Jeantet (2003) est ici retenue. Les principes de fonctionnement et de gouvernance des entreprises de l'économie sociale sont également présentés ; une approche des limites de la mise en application de ces principes, notamment dans le contexte de plus en plus concurrentiel dans lequel ces organisations évoluent, est enfin proposée.

- **Présentation des caractéristiques d'une des 4 familles d'organisations appartenant au secteur de l'économie sociale, correspondant à notre terrain de recherche : Les mutuelles**

Sont ainsi présentés les principes de la mutualité, ses caractéristiques propres de fonctionnement et de gouvernance et sa définition, pour s'attacher in fine à présenter un type particulier de mutuelle : les mutuelles d'assurance.

Principes structurants des mutuelles définis dans le chapitre : Solidarité, non lucrativité, démocratie, liberté d'adhésion.

Mutuelles dans le secteur de l'assurance : Assurance dommages : 25% des cotisations (en 2007) ; assurance sur la vie : 20% des cotisation (en 2006) et les sociétés d'assurance mutuelle couvrent plus de 20 millions de personnes. Les spécificités de leur modèle économique (ex : sociétaire assureur et assuré, affectio mutualiste, absence d'objectif de rémunération des capitaux, ristourne/rappel de cotisation, absence d'intermédiaires) et de leur modèle de gouvernance (coexistence de deux structures pour co-diriger les mutuelles : politique et technique, les clients appelés sociétaires votent selon le principe « un homme, une voix ») sont ainsi développées.

4) Caractéristiques générales de la MAIF, mutuelle d'assurance :

Parmi l'ensemble des mutuelles d'assurance que nous venons d'évoquer précédemment, nous nous intéresserons plus particulièrement à un de ses acteurs historiques, la MAIF. Nous nous attacherons donc, dans cette partie, à présenter de façon plus détaillée cette mutuelle qui sera le terrain de nos investigations : En effet, la MAIF nous a accueilli pendant trois ans et demi dans le cadre de notre doctorat CIFRE au sein de l'entité « coordination et responsabilité sociale de l'entreprise ». Cette entreprise constituera donc le terrain de notre étude de cas.

Le plan adopté pour cette partie sera donc le suivant afin de retracer **le contexte de la MAIF** :

- Grandes lignes de l'histoire de la MAIF
- Périmètre d'activité
- Principales données économiques
- Schéma de son mode de gouvernance

Grande lignes de l'histoire de la MAIF :

La MAIF, Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France est née en 1934 (alors que les plus grosses sociétés d'assurance mutuelles se sont créées dans les années 1950) sous l'impulsion d'Edmond Proust et d'un ensemble d'instituteurs. Le succès de ces formes spécifiques d'entreprises mutuelles d'assurance, prend son origine dans le contexte de démocratisation de l'automobile et dans la capacité de ces structures à avoir su proposer des contrats d'assurance de qualité, sûrs, à des prix très inférieurs à ceux du marché existant à l'époque de leur création. La MAIF est la première de ces mutuelles d'assurance à avoir vu le jour : Elle est née d'un regroupement de 301 instituteurs qui cherchaient à proposer à l'ensemble des membres de leur profession une assurance automobile à un tarif calculé au plus juste prix en fonction des risques réellement encourus par les enseignants (d'où le nom initial de MAAIF, mutuelle d'assurance automobile des instituteurs de France). La mutuelle s'est construite sur une volonté de proposer une alternative, « *l'alternative mutualiste* » comme l'appelle R Belot dans la préface de l'ouvrage « MAIF, l'histoire d'un défi » écrit par Michel Chaumet (Chaumet M, 1998) ; une alternative en termes de prix mais également de fonctionnement, aux solutions proposées par les compagnies d'assurance capitalistes présentes sur le marché à cette époque. Elle s'est idéologiquement construite en opposition aux valeurs et pratiques prônées par ces compagnies d'assurance qui poursuivaient un unique objectif de maximisation du profit, au prix de cotisations très onéreuses à la charge des assurés. La MAIF a su ensuite essaimer et a ainsi pu contribuer à la création d'autres mutuelles sans intermédiaire pour « *renforcer le camp de l'économie sociale face à l'assurance traditionnelle* » (Chaumet, 1998, p10), avec pour conséquence une présence forte des mutuelles aujourd'hui au sein du marché de l'assurance (elle participera, notamment, à la création de la MAAF, puis de la MACIF, de la MATMUT, puis de la SMACL ; mais aussi de la CAMIF, d'IMA et de la SOCRAM). Malgré la présence de tensions internes et externes pour tenir le cap des idées de départ et pour gérer la mutuelle (environnement difficile, luttes de pouvoirs, dérives gestionnaires), la réussite sera au rendez-vous : qualité des garanties, engagements mutualistes, tarifs imbatables attirant sans cesse de nouveaux sociétaires permettant à la mutuelle de se développer fortement pendant les années 50 à 70 (Chaumet, 1998). Dans les années 80 et 90, le contexte de crise économique durable impose à la mutuelle, alors dirigée par Jean Germain, de se structurer plus fortement et d'engager des mutations lui permettant de « *transformer la petite entreprise des années 70 en entreprise moyenne, à la tête d'un véritable groupe* » (Chaumet, 1998, p10). Filia MAIF, filiale créée en 1987, est alors créée pour permettre à toute personne ne faisant pas partie du corps de l'éducation nationale, de pouvoir rejoindre la MAIF. L'ouverture de son public affinitaire permettant une diversification de son sociétariat va alors de pair avec une

diversification des activités de la mutuelle : assurance habitation dans les années 50, contrats de protection étendue couvrant l'ensemble des situations, biens, et personnes du foyer (PACS en 1984 pour l'auto et PRAXIS en 1996 pour l'habitation), prévention (création de l'association Prévention MAIF en 1981 et de Fondation MAIF en 1988), assurance vie (avec la création de Parnasse MAIF dont la MAIF détiendra 80% du capital en 1994), services à la personne (avec Séréna en 1990). Le réseau des militants de la MAIF se structure également avec un maillage territorial permettant à des militants d'être présents dans chaque délégation départementale et de pouvoir entretenir des relations de proximité avec les sociétaires.

L'événement le plus récent de l'histoire de la MAIF est la création, fin 2009, d'une SGAM (Société de Groupe d'Assurance Mutuelle) avec la MACIF et la MATMUT. *« Celle-ci préservera l'identité, l'autonomie et le mode de fonctionnement de chacun tout en instaurant une solidarité financière. Chaque mutuelle gardera son identité en matière de produits, d'enseigne et de distribution. Une Covéa (Maaf, MMA, GMF) bis ? Les intéressés s'en défendent : « Nous n'avons pas cherché à la copier, ce n'est pas notre modèle. Notre objectif est de construire un ensemble 100% mutualiste. L'économie sociale doit montrer ses différences. Or, individuellement, nous avons plus de difficulté à le faire », indique R Belot, PDG de la MAIF. « Il ne s'agit pas d'une fusion, qui n'est pas envisageable. Nos sociétariats sont très différents, ainsi que nos cultures d'entreprises, nous ne pouvons pas nous marier de la sorte » ajoute G Andreck (PDG MACIF) »¹.* L'objectif de cette structure n'est donc pas de faire fusionner ces trois mutuelles, il est plutôt d'opérer un regroupement basé sur un partage de principes et de valeurs communs, afin de représenter un poids important dans le secteur de l'assurance vis-à-vis des concurrents mais également en termes de fonds propres pour faire face à de graves sinistres, et pouvoir développer ensemble de nouveaux produits ou services, que chaque mutuelle n'aurait pas les moyens de développer de façon autonome compte tenu de l'investissement massif demandé et du temps de retour sur investissement. Cependant, chaque mutuelle conserve son système propre de distribution, de gestion de sinistres, son image et son mode de relation à ses sociétaires.

Périmètre d'activité :

La mutuelle propose plusieurs grandes catégories de services :

- 75% du chiffre d'affaire du groupe (en 2010) est réalisé sur le marché des services d'assurance à destination des particuliers et des personnes morales (associations). Elle propose à ce titre des services d'assurance automobile (deux et quatre roues), habitation

¹ Extrait de « Macif-Maif-Matmut : tout reste à faire », *L'argus de l'assurance*, 27 Mars 2009, n° 7113

(nautique également), des couvertures larges de protection corporelle (PRAXIS et PACS), des produits de crédit automobile, des services à la personne (par le biais de Séréna), de mutuelle santé (commercialisation de l'offre MGEN Filia par le réseau MAIF), et d'assurance spécifique pour les métiers de l'enseignement (OME). Elle propose également des contrats spécifiques pour les personnes morales (ex : Raqvam Collectivités).

- 25% du chiffre d'affaire du groupe est réalisé par sa filiale vie « Parnasse MAIF » proposant des produits d'assurance vie, de prévoyance.
- En 2010, la MAIF s'est lancée dans les produits et services financiers et bancaires (suite à la co création, avec la MACIF, de la banque Socram) en lançant notamment plusieurs types de livrets : livret épargne autrement (basé sur le principe de l'épargne solidaire), livrets et services spécifiques pour les jeunes (carte bancaire rechargeable avec module de sensibilisation des jeunes à l'argent et à sa gestion). Parnasse MAIF créé également un produit d'assurance vie multisupport, l'ARS, l'assurance vie responsable et solidaire (basé sur la constitution d'unités de comptes UC solidaires (1 UC solidaire) et ISR (1 UC ISR thématique environnement et une UC ISR généraliste ESG)).

Principales données économiques :

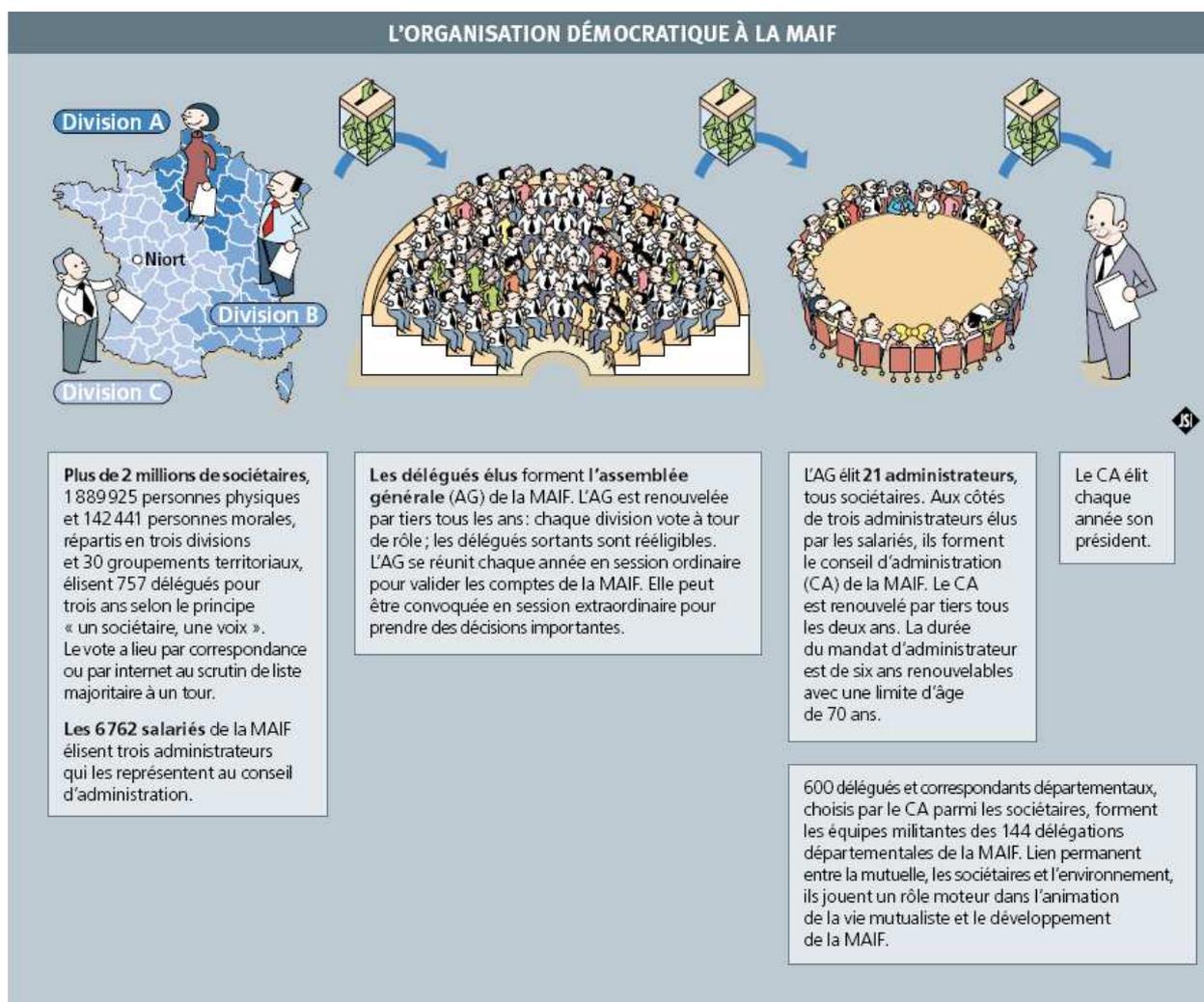
Fin 2010, la MAIF est une entreprise qui comporte 6762 salariés, 600 mandataires du CA et de 757 élus des sociétaires. L'âge moyen des salariés, assez élevé, est de 40,5 ans et leur ancienneté moyenne est forte puisqu'elle est de 14 ans. Elle compte 74% de femmes et 26% d'hommes dans ses effectifs et 93,4% des salariés en contrats à durée indéterminée.

La MAIF compte, fin 2010, 2 857 712 sociétaires (personnes physiques et personnes morales) MAIF et Filia MAIF avec, notamment 3 254 109 contrats auto et 2 084 012 contrats habitation. Le chiffre d'affaire de la MAIF et de ses filiales Filia MAIF et Parnasse MAIF est de 3,1 milliard d'euros en 2010.

La MAIF est le premier assureur des associations en France avec 142 441 personnes morales assurées en 2010. Elle est au 6^e rang des assureurs français automobiles pour les particuliers.

Schéma descriptif de son mode de gouvernance :

Figure 13 : Schéma descriptif du mode de gouvernance de la MAIF



5) La démarche de RSE de la MAIF :

Dans cette partie, nous nous centrerons sur la démarche RSE de la MAIF, en cherchant tout d'abord à décrire le contexte (historique, organisationnel) dans lequel elle s'est mise en oeuvre. Dès lors, pour décrire les principales caractéristiques de la démarche RSE de la MAIF, nous avons choisi de repositionner cette dernière par rapport à la démarche mutualiste dans la continuité de laquelle elle s'inscrit. En effet, nous verrons qu'il existe, de la part des dirigeants des coopératives et mutuelles, comme de la part d'un certain nombre d'institutions ou de chercheurs, un sentiment d'inhérence entre la démarche RSE et la démarche mutualiste, amenant à penser que, dans une certaine mesure, ces entreprises « ont toujours fait de la RSE ». Nous décrirons donc cette première phase de réticence de ces entreprises pour la démarche, pour ensuite analyser de façon

systematique sur quels fondements repose cette perception d'inhérence : identification de la zone de chevauchement entre les principes propres à la mutualité, et les principes de la RSE puis entre la réalité de la mise en œuvre de ces principes au sein de l'entreprise, et la réalisation concrète de la démarche de RSE à la MAIF. Pour réaliser cette comparaison sur une base théorique fiable, nous partirons de la définition de la RSE de Wood (1991) retenue précédemment que nous chercherons à opérationnaliser à travers le modèle de mise en œuvre de la RSE que constitue le projet de norme ISO 26000. Concernant la démarche mutualiste, nous partirons de ses principes fondateurs communs à la plupart des mutuelles, pour observer de façon systématique la façon dont chacun de ces principes se déclinent dans la réalité.

Le plan adopté pour cette partie sera donc le suivant pour traiter du thème « **RSE et mutualisme** » :

- Contexte (historique, organisationnel) de l'émergence de la démarche RSE
- Les mutuelles, des acteurs a priori privilégiés pour la RSE
- Choix du modèle académique et opérationnel de RSE
- Analyse de la zone de chevauchement/non chevauchement RSE/mutualisme : Niveau des principes.
- Analyse de la zone de chevauchement/non chevauchement RSE/mutualisme : Niveau des pratiques (et description de la démarche RSE à la MAIF)

Contexte de l'émergence de la démarche RSE :

Depuis Septembre 2002, la MAIF s'est engagée dans une démarche de responsabilité sociale, en développant notamment le pan écologique de la démarche, et en mettant en place des outils lui permettant de valider sa mise en œuvre et de progresser sur cette voie. A cette fin, la MAIF s'est engagée dans la démarche du Bilan Sociétal :

« En Mars 2003, j'ai donné le coup d'envoi de la démarche Bilan Sociétal du groupe MAIF, convaincu de sa capacité à renforcer et à valoriser l'approche sociétale de notre mutuelle dans son métier d'assureur de l'économie sociale, en interne et en externe »

Roger BELOT, Président de la MAIF

Le Bilan Sociétal, outil basé sur les perceptions croisées des différentes parties prenantes de l'entreprise, « *vise à renforcer et à valoriser l'approche sociétale de nos mutuelles dans leur métier d'assureur de l'économie sociale, en interne et en externe. Il consiste à réaliser une analyse de*

notre activité en s'intéressant à trois grandes dimensions : économique, sociale, environnementale » (Roger Belot, 2002). Le bilan sociétal « à la française » s'inscrit en parallèle d'une réflexion collective, au niveau européen, dans le cadre des travaux conduits au sein d'EURESA (groupement de sociétés d'assurance de l'économie sociale dans l'Union Européenne auquel appartiennent notamment la MAIF et la MACIF). Praticé depuis plus d'une douzaine d'années par le groupe italien UNIPOL (appartenant à EURESA), le bilan sociétal, marque déposée, a été créé par le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale), soutenu, en particulier par l'expertise du Professeur Michel Capron (Capron, 2003).

La démarche Bilan Sociétal© a été suivie, à l'issue du rapport déposé en 2004 par un auditeur externe, le CFIE, de la création par la MAIF de la Direction du Développement Sociétal et Mutualiste (DDSM) en lien direct avec la Direction de la mutuelle, au sein de laquelle a vu le jour une division spécifique consacrée à la RSE. La démarche Bilan Sociétal©, menée en 2003-2004 n'a pas été renouvelée par la suite par la MAIF, principalement en raison de sa lourdeur de mise en œuvre, malgré son manifeste intérêt en termes d'adaptation aux spécificités des entreprises de l'économie sociale et de son approche multi parties prenantes : elle nécessitait en effet un processus très chronophage de pilotage et de réalisation en interne (organisation de tables rondes, longueur du questionnaire envoyé à chaque catégorie de partie prenante). Elle a par contre été le point d'ancrage sur lequel s'est ensuite développée la démarche de RSE de la MAIF. L'investissement temporel initial important qu'elle a nécessité a donc permis à la MAIF de prendre conscience de la nécessité de créer une structure dédiée, et ses conclusions ont permis à la Direction de décider des principales pistes d'action à mettre en œuvre dans le cadre de cette nouvelle structure.

Une réorganisation de l'entreprise en 2008 a repositionné et élargi les missions de cette Direction, maintenant nommée « CIAMES : Communication Institutionnelle, Action Mutualiste, Engagement Sociétal » qui se situe directement rattachée au PDG de l'entreprise. Cette Direction comprend une division nommée « coordination et responsabilité sociale de l'entreprise » qui a pour objectifs, notamment :

- D'impulser et de coordonner la mise en œuvre de la démarche RSE dans l'ensemble des Directions et métiers de l'entreprise,
- De mettre en place un dispositif d'évaluation sociétale : Bilan sociétal, dialogue avec les parties prenantes, tableau de bord sociétal, évaluations sociétales externes par des agences de notation extra financière, bilan carbone, reporting annuel des actions par la rédaction d'un rapport RSE....,

- De relayer et d'étendre la démarche dans toutes les entités de l'entreprise par le biais de salariés relais développement durable,
- De mettre en œuvre des projets plus spécifiques dans les domaines de la prévention des risques, du handicap, de l'accès à l'éducation pour tous, ou encore de l'environnement.

Les autres entités de cette Direction CIAMES s'attachent à :

- La gestion du rôle et des formations des élus des sociétaires, mandataires ou non du Conseil d'Administration : Division « accompagnement des mandataires »
- La mise en œuvre d'actions mutualistes visant à renforcer le lien entre l'entreprise et ses sociétaires (système de remontée d'information de la part des sociétaires, organisation de conférences sur des thématiques d'actualité dans plusieurs villes de France auxquelles sont conviés tous les sociétaires du département...) : Division « actions mutualistes ».
- La gestion des relations presse et de l'ensemble des partenariats et actions de mécénat (nationaux ou locaux) est réalisée par l'entité « relations extérieures »
- La gestion de l'ensemble des relations de l'entreprise avec les institutions (par exemple les établissements d'enseignement supérieur, les CRES – Chambres Régionales d'Economie Sociale -) est gérée par l'entité « relations institutionnelles ».

Après avoir brièvement présenté le contexte d'émergence de la RSE ainsi que le positionnement de son pilotage au sein de la structure, nous nous proposons maintenant de passer à l'analyse de la zone de chevauchement entre les démarches mutualistes et RSE, en commençant, notamment, par faire le constat d'une perception d'inhérence entre les deux démarches par un certain nombre d'acteurs.

Les entreprises de l'économie sociale : Des acteurs a priori privilégiés pour la RSE :

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a, dans un premier temps, concerné essentiellement les sociétés cotées et n'a que marginalement intéressé les sociétés mutualistes et coopératives, voire même a suscité leur scepticisme. En effet, de nombreux dirigeants de mutuelles ou de coopératives manifestaient une certaine réticence face à cette notion, en ayant la volonté de ne pas succomber à ce qu'ils qualifiaient volontiers « d'effet de mode », considérant la RSE comme extérieure et s'adressant uniquement aux entreprises soumises aux réglementations liées à leur cotation boursière. Non contraints par la loi NRE, ils ne communiquaient pas sur la RSE qu'ils percevaient comme un instrument d'isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powel, 1983 dans Boned, 2009).

De plus, parmi les éléments pouvant expliquer ce positionnement initial, un argument central repose sur le sentiment d'inhérence, ou de consubstantialité des approches mutualistes ou coopératives avec celles de RSE. Pour les dirigeants de ces organisations, la RSE fait partie intégrante de l'identité des mutuelles ou coopératives, elle est dans leurs gènes, dans leur ADN, il n'était donc pas utile de s'intéresser particulièrement à cette nouvelle notion. En effet, les dirigeants de ces structures se reconnaissent d'inspiration mutualiste, ce qui qualifie, en soi, un engagement sociétal fort de l'organisation et donc une combinaison volontaire de performances économiques et sociales dans le cadre d'une prise en compte élargie des parties prenantes. Pourquoi dès lors justifier à travers la RSE ce qui est au coeur du fonctionnement de l'organisation et en irrigue le développement ?

Ce sentiment d'inhérence perçu par les dirigeants de ces organisations, se voit confirmé, et par là même certainement renforcé, par des acteurs du monde institutionnel, qui mettent en évidence une forme de consubstantialité entre certains principes ou valeurs propres aux organisations de l'économie sociale, et les principes de la RSE. En effet, pour Jeantet T (2003), *« l'économie sociale est aussi concernée par la démarche de RSE, ne serait-ce que par le rapprochement qu'elle opère entre les termes « économie » et « social » ». Les objectifs de la RSE sont, pour l'entreprise d'économie sociale, indissociables de ce qu'elle est, avec cependant un volet écologique plus récent. Un rapprochement est aussi perceptible sur la problématique du dialogue avec les parties prenantes, au cœur de l'économie sociale comme de la démarche RSE. De plus, dès leur origine, les entreprises de ce secteur ont mis en application un certain nombre de critères, classés aujourd'hui dans le champ de la RSE (réponse aux besoins définis par les consommateurs eux-mêmes, développement d'activités en direction des personnes exclues ou en voie d'exclusion pour revendiquer depuis toujours leur « utilité sociale »).*

Ainsi, la Commission Européenne (2002) considère que *« les coopératives, mutuelles et associations savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociale (...) grâce à un dialogue entre leurs parties prenantes et une gestion participative et peuvent donc constituer une référence majeure pour les entreprises »*. De même, l'intergroupe parlementaire de l'économie sociale au Parlement Européen (Mai 2004) considère, quant à lui, qu'elles *« s'inscrivent pleinement dans les objectifs du développement durable tout en représentant un modèle d'entrepreneuriat spécifique. Elles ont une valeur modélisante dans la recherche de la maîtrise de la mondialisation, en s'opposant à l'uniformisation du modèle d'entreprise capitalistique »*. Ainsi, au-delà d'une simple application des critères de la RSE, les valeurs,

principes et finalités qui gouvernent les entreprises d'économie sociale leurs confèrent un rôle - voire un devoir- « *d'inspirateur et de pionnier dans le débat* » (Jeantet T, 2003).

Mais si ces apports institutionnels nous suggèrent effectivement une forme d'inhérence entre certains principes mutualistes ou coopératifs et les principes de la RSE, il est important maintenant de caractériser précisément ces zones de chevauchement, tout en identifiant également les zones de non chevauchement. De plus, si observer les principes est une première étape indispensable, analyser la mise en œuvre concrète de ces principes et réaliser à ce second niveau une comparaison systématique, permettra à notre travail de gagner en précision et en pertinence. Cependant, avant d'entreprendre le travail d'analyse de ces zones de chevauchement/non chevauchement, il convient de partir d'une définition claire de la RSE et d'une déclinaison opérationnelle de cette définition afin de disposer d'un support de comparaison complet et cadré, condition sine qua non à la validité scientifique d'un tel exercice.

6) Choix du modèle opérationnel de RSE :

A l'issue de la section 1 du chapitre 1, nous avons justifié le choix d'une conception académique de la RSE (PSE). Nous nous proposons ci-dessous de repartir de cette définition académique, théorique, pour envisager ensuite sa déclinaison dans un modèle plus opérationnel de la RSE, en vue de pouvoir opérer ensuite des comparaisons entre les démarches RSE et mutualistes, à l'aune des principes et pratiques de notre entreprise de référence.

Dans le chapitre 1, nous avons démontré que la définition de la performance sociétale des entreprises (PSE) de Wood (1991) était la plus pertinente à retenir par rapport à notre problématique et aux particularités de notre terrain de recherche ; cette définition était la suivante : « *Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (p. 693). Les dimensions suivantes de la PSE sont ainsi identifiées :

- **Principes de responsabilité sociale déterminés par les normes des parties prenantes** (Niveaux : institutionnels ; organisationnels ; individuels)
- **Processus de sensibilité sociétale** (Niveaux : évaluation et l'analyse de l'environnement ; gestion des parties prenantes ; gestion des problèmes sociaux)

- **Résultats évalués et subits de manière active ou passive par les parties prenantes** (Niveaux : effets sur les parties prenantes internes ; effets sur les parties prenantes externes ; effets institutionnels externes)

La prise en compte de plusieurs niveaux de responsabilité dans le cadre de cette définition de la PSE rendra ainsi possible une comparaison, dans un premier temps, des principes mutualistes ou coopératifs avec les principes de la RSE, et, dans un second temps, des processus et actions qui découlent concrètement de ces principes. La prise en compte des attentes, expériences, évaluations des parties prenantes, inhérente à cette définition, nous semble également particulièrement adaptée aux contextes que nous cherchons à analyser : des entreprises du secteur de l'économie sociale, dans lesquelles la gouvernance est un élément clé et différenciant de leur fonctionnement.

Après avoir défini le cadre académique de notre définition de la RSE, il convient désormais de considérer comment ce cadre peut être opérationnalisé afin de définir les différents champs constitutifs de la RSE à l'aune desquels nous pourrions évaluer les pratiques de RSE des entreprises, et ainsi les comparer à celles issues de la déclinaison des principes mutualistes. Le cadre opérationnel du projet de norme ISO 26000 nous a semblé pertinent à mobiliser compte tenu de sa future généralisation qui en fera un cadre de référence pour toute entreprise désirant s'engager dans une démarche de RSE. De plus, ce projet de norme représente l'aboutissement de plusieurs années de réflexions et de concertations internationales, ayant débouché sur ce consensus auquel ont participé experts internationaux (issus, entre autre, du monde académique), politiques, experts de la normalisation, et responsables d'entreprises spécialisés sur les thématiques de RSE. Nous nous proposons donc d'observer de quelle manière le modèle académique de Wood (1991) peut se retrouver mobilisé dans un cadre opérationnel comme le projet de norme ISO 26000. S'il s'avère que le cadre de la norme ISO 26000 permet de représenter fidèlement la structure du modèle de Wood, nous pourrions alors mobiliser celui-ci pour la comparaison entre la RSE et le mutualisme (niveau des principes et niveau opérationnel).

*Le tableau proposant un parallèle entre la structure et les dimensions de la norme ISO 26 000 et celles de Wood (1991) est placé **en annexe 1**.*

Comparaison Wood/ISO 26 000 sur la dimension « Principes » :

Pour Donna Wood, la première dimension de son modèle de PSE émane des champs théoriques de la RSE 1 en énonçant la nécessité de la présence de principes de RSE. Si l'on observe

la structure du projet de norme ISO 26000, on observe que la première dimension mise en avant est également la présence/nécessité de principes de RSE auxquels l'entreprise doit se conformer. Ensuite quand on entre dans le détail de la structure des principes de Wood, trois niveaux de principes doivent être considérés : institutionnel, organisationnel, individuel. On ne retrouve pas explicitement dans la norme ISO 26000 ce découpage des principes en trois niveaux bien délimités ; cependant, en considérant chaque principe du projet ISO 26 000, nous pouvons constater qu'ils peuvent être chacun rattachés à un niveau (organisationnel, institutionnel, ou individuel), chacune des « strates » étant ainsi plus ou moins fortement représentée dans les principes ISO 26000 :

P1 : Principe de rendre compte (ISO 26000) => niveau institutionnel (principe de légitimité) (Wood, 1991)

P2 : Principe de transparence (ISO 26000) => niveau institutionnel (principe de légitimité) (Wood, 1991)

P3 : Principe de comportement éthique (ISO 26000) => niveau organisationnel (principe de responsabilité publique) et individuel (principe de jugement managérial) (Wood, 1991)

P4 : Principe de respect des intérêts des parties prenantes PP (ISO 26000) => niveau organisationnel (principe de responsabilité publique) (Wood, 1991)

P5 : Respect du principe de légalité (ISO 26000) => niveau institutionnel (principe de légitimité) (Wood, 1991)

P6 : Respect des normes internationales de comportement (ISO 26000) => niveau institutionnel (principe de légitimité) (Wood, 1991)

P7 : Respect des droits de l'homme (ISO 26000) => niveau institutionnel (principe de légitimité) (Wood, 1991)

Ensuite, d'un point de vue structurel, Wood identifie deux autres dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « conséquences en termes de comportements de l'entreprise » qui se retrouvent agrégées/cumulées dans la seconde dimension du projet ISO 26000 nommée « deux pratiques fondamentales de RSE ». C'est donc en comparant les sous-dimensions que nous pourrions évaluer s'il y a, ou non, correspondance entre le modèle de Wood et celui de projet ISO 26000.

Comparaison Wood/ISO 26 000 au niveau des processus (dimension « processus de sensibilité sociale » de Wood) :

Pour D Wood (1991), cette notion de sensibilité sociale (issue de la RSE 2), appelle l'organisation à mettre en place un dispositif, un ensemble de processus, pour mettre en œuvre, enclencher, sa démarche de RSE. C'est ainsi qu'elle identifie trois sous-dimensions qui constituent ensemble ce processus de sensibilité sociale. Le parallèle avec le projet ISO 26000 est assez évident lorsque l'on observe ces sous-dimensions constitutives :

- ⇒ Dans le modèle de Wood, une première sous dimension est le management des parties prenantes de l'organisation. Lorsque l'on observe la structure du projet ISO 26000 au sein de la dimension « deux pratiques fondamentales de RSE », une sous-dimension constituant une de ces pratiques fondamentales concerne justement « l'identification et le dialogue avec les parties prenantes ». Le parallèle entre les deux structures (Wood et ISO) est donc évident sur ce point.
- ⇒ Ensuite, pour les deux autres sous-dimensions du processus de sensibilité sociale (modèle de Wood), à savoir « évaluation de l'environnement » et « questions de management de cet environnement », le parallèle avec la norme ISO 26000 est moins directement visible, même s'il peut être, au moins en partie, identifié (voir partie suivante).

Comparaison Wood/ISO 26 000 au niveau des résultats (dimension « conséquences en termes de comportement de l'entreprise » de D Wood) :

Pour Donna Wood (1991), ces conséquences sont à évaluer selon trois niveaux (politiques sociales/sociales, programmes/processus sociétaux, et impacts/résultats sociétaux). Même si ces trois niveaux ne sont pas explicitement identifiés dans le projet ISO 26000 (comme se serait par exemple le cas dans le référentiel de notation extra financière de l'agence Vigéo), ils peuvent cependant être identifiés au sein de chaque question centrale (questions centrales qui sont le cœur de la seconde sous-dimension du projet ISO 26000 dans sa dimension « deux pratiques fondamentales de RSE »).

En effet, chacune des sept questions centrales identifiées est tout d'abord déclinée en « principes spécifiques » qui pourraient correspondre à un niveau agrégé de politiques (nous n'avons pas repris chacun de ces principes spécifiques dans notre tableau en annexe 1). Ensuite, chaque question centrale, se trouve déclinée en domaines d'action : la consultation de chaque domaine d'action permet d'identifier ces trois niveaux (politiques, processus, résultat) au sein du

texte du projet de norme, même si les niveaux politiques et processus ne sont pas systématiquement distincts. Le niveau « résultat », quant à lui, est systématiquement présent puisque la norme insiste, pour chaque domaine d'action, sur la mise en œuvre de dispositifs de suivi, de contrôle et d'évaluation des résultats/impacts des actions mises en œuvre. Ainsi, la norme ISO semble correspondre au modèle proposé par D Wood même si la structuration semble moins systématique dans sa présentation.

Nous pouvons donc conclure que la norme ISO 26000 peut représenter un proxy intéressant, même s'il n'est pas parfaitement calqué, du modèle académique proposé par Wood (1991). C'est sur la base de ce projet de norme ISO 26000, dans ses différentes dimensions opérationnelles (principes puis mise en application des principes en considérant les 7 questions centrales et leur domaines d'action respectifs), que nous nous proposons maintenant de caractériser de façon précise les zones de chevauchement et de non chevauchement entre la démarche mutualiste et RSE.

7) Caractérisation de la zone de convergence/divergence entre pratiques mutualistes et RSE :

1^{er} niveau de caractérisation : Les principes

Comme nous l'avons détaillé précédemment lorsque nous avons réalisé le transfert entre le modèle académique de PSE de Wood (1991) et le projet de norme ISO 26000, la RSE peut être caractérisée par 7 principes fondateurs qui s'échelonnent selon trois niveaux de considération : institutionnel, organisationnel, et individuel. Nous nous proposons ici de mettre en perspectives ces principes fondateurs de la RSE avec les principes fondateurs de la mutualité.

1) Principe de non-lucrativité:

Description du principe :

L'identité du mouvement mutualiste se caractérise par le fait que « *toute notion de lucre, toute préoccupation mercantile, toute idée de gains* » est exclue de son fonctionnement (Neurisse, 1983, p. 66, dans Boned, 2005). L'idée centrale est donc de réussir à appliquer le principe de solidarité, tout en évaluant suffisamment précisément le risque global pour que le système puisse

perdurer à moyen et long terme. Ainsi, les mutuelles, cherchent à maximiser le rapport coût/efficience de la couverture, maladie ou assurance par exemple (Aime, 2002a, p8, dans Boned, 2005), c'est-à-dire qu'elles calculent le prix des cotisations au plus juste du coût réel engendré. Elles n'incarnent donc aucun « esprit de profit » (Geli i Burgués, 2003, p. 163, dans Boned, 2005). Ce principe de non-lucrativité se matérialise également par l'absence de distribution financière à des actionnaires, expliquant le fait qu'elles peuvent ainsi ajuster au plus près les cotisations. Ce principe de non-lucrativité se manifeste également par le fait que les bénéficiaires sont directement réinvestis dans une diminution des cotisations, dans le fonctionnement de l'organisation, dans « l'amélioration des prestations aux sociétaires » (Burgués i Geli, 2003, p.170), ou encore dans la constitution de réserves pour assurer la durabilité de l'organisation en cas de survenue d'un risque majeur.

Ainsi, la mutuelle est très différente d'une société de capitaux d'un point de vue juridique. *« C'est un groupement de personnes physiques ou morales associées autour d'un projet commun, la constitution d'une société d'assurance. Il n'y a donc pas de partage de capital induit par des droits de propriété sur l'entreprise : la mutuelle est propriété collective de l'ensemble des sociétaires, sans qu'aucun d'entre eux puisse se prévaloir d'un droit distinct de celui des autres sociétaires »* (Couret & Lacan, 2009).

Rapprochement avec les principes de la RSE :

Ce principe de non-lucrativité ne figure pas explicitement dans les principes fondateurs de la RSE qui doit pouvoir s'appliquer à tout type d'entreprise, y compris celles qui cherchent à générer du profit ou encore celles qui sont cotées et doivent donc se soumettre à des principes de redistribution aux actionnaires. En ce sens, nous pouvons de prime abord conclure que ce principe représente une spécificité des entreprises mutualistes et qu'il ne possède aucune zone de recouvrement a priori avec la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Cependant, en considérant les implications concrètes de ce principe de non-lucrativité, nous pouvons identifier une possible zone de chevauchement : En effet, ce principe de non-lucrativité associé à une absence de redistribution des résultats de l'entreprise positionne cette dernière dans une stratégie d'action moyen voire long terme, plutôt que court termiste. Cette vision moyen ou long terme de la gestion est justement une des nécessités introduite par la notion de RSE. En effet, par exemple, pour obtenir à terme un objectif d'éco-fficience permettant de réduire les quantités de déchets émis par l'entreprise industrielle ou les quantités de matières premières utilisées, l'entreprise doit avant toute chose accepter de réaliser des investissements conséquents (machines, technologies, qualité des

matières premières), ce qui implique la nécessité d'une vision d'un retour sur investissement placé à moyen voire long terme. Les choix stratégiques et les investissements en matière de RSE impliquent donc un changement de regard sur les retours potentiels d'une telle démarche. La notion de temporalité, directement incluse dans la définition même de « développement durable » (vision tournée vers les générations futures), trouve donc un écho dans les applications concrètes de ce principe mutualiste de non-lucrativité.

Nous pouvons donc conclure à une zone de chevauchement partielle entre ce premier principe mutualiste et les principes fondateurs de la RSE, tout en identifiant clairement une zone de dépassement du principe mutualiste par rapport à la RSE, en caractérisant donc une spécificité. Ce principe de non-lucrativité va donc « au delà » des prérogatives imposées par la RSE.

2) Principe de démocratie (gouvernance et exercice du pouvoir) :

Description du principe :

Ce principe de démocratie implique une participation des adhérents à la gestion de l'organisation, notamment des adhérents actifs, qui sont élus par l'ensemble des adhérents et peuvent ainsi devenir des élus dirigeants de la mutuelle. Les mutuelles sont en effet, avant tout, des sociétés de personnes, c'est-à-dire constituées d'un regroupement d'individus qui s'associent afin de satisfaire des besoins communs. Cette structuration démocratique permet donc aux acteurs mutualistes d'intervenir dans un but d'utilité sociale (Enjolras, 1997, dans Boned, 2005) ; ces entreprises se sentent donc concernées par la notion d'intérêt général, idée par ailleurs reconnue par plusieurs gouvernements (Aim, 2002, p8, dans Boned, 2005). Les mutuelles peuvent ainsi se définir comme des sociétés de personnes à finalité sociale (Aim, 2002, p. 7). Le pendant de cette organisation, et donc de ce mode de décision démocratique, est celui d'une possible lenteur dans le processus de décision lié aux débats démocratiques qu'il génère.

Ce principe d'administration par les adhérents fait que les mutuelles peuvent être considérées comme « *un modèle politique* » particulier et, par extrapolation, « *comme une manière d'administrer la cité* » (Gueslin, 1999, p10, dans Boned, 2005).

Les élus dirigeants ont été désignés par l'ensemble des adhérents dans le but de représenter au mieux leurs intérêts dans la gestion de l'organisation. Ils ont, entre autre, pour fonction, de rechercher les avancées sociales que la mutuelle pourrait mettre en œuvre pour l'ensemble des

assurés. Leur rôle est également de participer à la prise de décision stratégique (Sainty, 2003, p1, dans Boned, 2005), mais il peut être aussi de participer à certains projets de l'entreprise, voire à sa gestion opérationnelle (cf MAIF). Il participe également à la diffusion de l'identité de l'organisation, en interne, comme en externe.

Un principe majeur sous-tend cette gestion démocratique propre aux mutuelles : « un homme, une voix ». Cela signifie que tous les adhérents de la mutuelle peuvent voter de manière égalitaire pour élire leurs représentants au sein de l'organisation, concrétisant ainsi une différence majeure avec les sociétés par actions qui favorisent le poids de la représentation par rapport au nombre d'actions possédées. Chaque adhérent est ainsi un « propriétaire » de sa propre mutuelle entraînant ainsi la particularité d'une double qualité « sociétaire-propriétaire » (ou pour les mutuelles d'assurance « assureur-assuré ») de chacun d'entre eux. Les sociétés de personnes relèvent ainsi de la démocratie participative qui favorise une meilleure garantie des intérêts des adhérents dans la mesure où ils gèrent, eux-mêmes, leur mutuelle.

Adrien Couret et Arnaud Lacan (2009) détaillent ce principe dans leur article évoquant le double contexte mutualiste MAIF et MACIF : La source du pouvoir politique réside dans le vote à échéances régulières des sociétaires, qui élisent leurs représentants à l'assemblée générale et au conseil d'administration (ou à d'autres échelons intermédiaires). Le système de vote en lui-même respecte le principe « un homme, une voix », contrairement aux systèmes d'entreprises par action dans lesquelles le vote est pondéré en fonction du nombre d'actions ou de parts sociales détenues. Enfin, la participation des représentants des sociétaires se limite rarement aux seuls conseils d'administrations ou assemblées générales. Les structures politiques et techniques sont donc fréquemment associées, que cela soit dans la prise de décisions stratégique, dans les comités de pilotage des projets, ou encore impliqués directement dans l'activité opérationnelle de l'entreprise. Ainsi, à la MAIF, les correspondants et délégués départementaux sont présents dans les délégations (points d'interface avec les sociétaires) et constituent des interlocuteurs de référence pour les sociétaires (ex : cas de médiation, organisation d'évènements locaux à destination des sociétaires), ou pour les salariés (les correspondants départementaux sont les « patrons » des délégations).

Rapprochement avec les principes de la RSE :

La définition que nous avons retenue de la RSE implique de façon explicite la prise en compte des parties prenantes de l'entreprise dans la gestion de cette dernière (perceptions, attentes, intérêts, informations). Les clients sont une des parties prenantes primaires de l'entreprise

(Clarkson, 1995), et, à ce titre, le mode de gouvernance particulier des mutuelles impliquant directement les clients (appelés sociétaires) entre en résonance avec le principe mutualiste de démocratie. Cependant, deux zones de non chevauchement entre ce principe mutualiste et la RSE peuvent être identifiées :

- La gouvernance mutualiste va très loin dans l'intégration du sociétaire dans sa gestion stratégique et quotidienne. Le sociétaire élu mandataire du CA se trouve réellement mis au cœur de la gestion de la mutuelle, il participe aux décisions stratégiques, mais également aux projets ou à la gestion quotidienne de l'entreprise. Il en connaît donc très bien la réalité, reçoit de multiples formations pour participer à sa gestion, exerce un pouvoir de contrôle et de décision permanent.
- De plus, rappelons l'importance de la *double qualité* des sociétaires de l'entreprise. Les acteurs (et bénéficiaires) de l'entreprise sont aussi les sociétaires de l'entreprise. Si l'entreprise capitaliste est tiraillée entre les besoins des clients et les exigences des actionnaires, l'entreprise de l'économie sociale poursuit le **projet collectif de ses membres et une finalité de services aux membres de l'organisation**. Ces prérogatives en matière de gouvernance des clients vont donc largement au-delà du principe de « bonne gestion » des parties prenantes appelé par la notion de RSE. Ce dernier appelle à un dialogue régulier avec les parties prenantes (tout particulièrement les parties prenantes primaires de l'entreprise), afin de leur transmettre des informations, prendre en compte leurs intérêts, et être à l'écoute de leurs attentes et perceptions afin de les intégrer de façon plus ou moins marquée dans la gestion courante de l'entreprise. **Ainsi la gouvernance mutualiste va plus en profondeur dans la gestion de sa partie prenante « client » que celle appelée par la démarche de RSE.**

En revanche, le principe de gestion des parties prenantes invoqué par une démarche de RSE déborde du principe mutualiste non plus en matière de profondeur de gestion, mais en étendue : La RSE appelle en effet à la gestion simultanée de plusieurs catégories de parties prenantes, tout particulièrement les parties prenantes dites « primaires » : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs/prestataires, représentants locaux et de la société civile. Elle appelle à un dialogue avec ces différentes catégories d'acteurs qui sont directement intéressées ou impactées par les décisions de gestion de l'entreprise. L'entreprise doit écouter ces différentes attentes et perceptions, afin d'éclairer et de guider ses choix en matière de RSE ; elle doit également arbitrer entre les attentes contradictoires des différentes catégories de parties prenantes, et confronter ces attentes à ses impératifs économiques, afin de prioriser les nouvelles actions de RSE qu'elle peut mettre en oeuvre. Le niveau de dialogue est donc plus superficiel, du moins plus faiblement impliquant que

dans le cas des entreprises mutualistes. L'entreprise réalise ainsi des choix de gestion en matière de RSE plus « éclairés » sur la base des résultats de ce dialogue régulier. Le maître mot de ce mode de dialogue est donc la recherche de compromis et d'équilibre. Le principe de gouvernance mutualiste peut d'ailleurs être analysé de façon critique à la lumière de cette pratique multi parties prenantes. En effet, nous pourrions par exemple nous interroger sur la place des salariés dans la gouvernance des mutuelles (il y a des administrateurs salariés à la MAIF mais ils sont très minoritaires par rapport aux administrateurs sociétaires). Que faire lorsque, pour satisfaire un mieux être de ses salariés, l'entreprise se trouve contrainte d'investir dans ce sens (embauches, primes...), se concrétisant automatiquement par une augmentation (ou une absence de diminution) du prix de la cotisation pour le sociétaire ? De même, par exemple pour la MAIF, l'ensemble des sociétaires (clients) n'est pas intégré dans le système démocratique : les clients de sa filiale « Filia MAIF » ne peuvent statutairement pas voter, et donc pas être représentés au niveau du conseil d'administration ; ainsi, même au niveau de la partie prenante « client » le niveau de discours et d'implication n'est pas uniforme pour tous les types de clients de l'organisation.

3) La liberté d'adhésion :

Description du principe :

Ce principe indique que l'adhérent ne se contente pas de souscrire à un contrat d'assurance, il fait également la démarche personnelle d'adhérer et manifeste ainsi sa « *volonté de s'engager, de contracter* » (Teulade, 1984, p. 72, dans Boned, 2005). Sa « *La liberté est basée sur la responsabilité individuelle et donc sur l'initiative libre* » (Schrijvers, 2003, p. 47) » d'adhérer à la mutuelle. L'adhérent devient membre à part entière de la mutuelle, et, à ce titre, s'engage dans un ensemble d'obligations réciproques, et accepte la philosophie de gestion et le règlement de la mutuelle.

Rapprochement avec les principes de la RSE :

Sur ce principe de libre adhésion, il n'existe pas de corollaire dans les principes de RSE, ce principe représente donc une zone de non chevauchement entre les notions de mutualisme et de RSE.

4) La solidarité :

Description du principe :

La doctrine du « solidarisme », issue de l'ouvrage de L Bourgeois (1986, dans Boned, 2005) a pour objectif de dépasser « *l'antagonisme existant entre libéralisme individualiste et socialisme collectiviste* » (Dreyfus, 2001, p. 109, dans Boned, 2005). Derrière ce principe se profile donc un positionnement des mutuelles en tant qu'intermédiaire social (Piore, 2001, dans Boned, 2005). Cette vocation solidaire de la mutualité se traduit par le fait que tout individu intégré au sein de la mutuelle pourra recevoir en retour l'assistance, l'entraide solidaire de l'ensemble du groupe (Toucas-Truyen, 2003 p. 21, dans Boned, 2005), puisque les risques sont mutualisés. Ce principe possède donc pour corollaire la non exclusion de personnes à risques.

Rapprochement avec les principes de la RSE :

Le principe de solidarité, même s'il n'est pas exprimés comme tel dans les théories de la RSE, est au cœur du fonctionnement de cette démarche : solidarité inter et intra générationnelle (cf définition de Bruntland de la notion de développement durable), solidarité entre l'entreprise et ses parties prenantes plus exactement caractérisée par une écoute et une prise en compte de leurs attentes et perceptions, solidarité envers la société civile en soutenant des projets ou en nouant des partenariats avec des associations par exemple (dimension engagement sociétal). **Sur la base de ce principe de solidarité, nous pouvons donc identifier une zone de chevauchement forte entre le mutualisme et la RSE.**

5) Principe RSE ISO 26000 : principe de rendre compte

Description du principe : « il convient qu'une organisation réponde des impacts qu'elle génère sur la société et l'environnement » = acceptation d'un droit de regard et d'un devoir de réponse.

Rapprochement avec les principes mutualistes : Une convergence partielle peut être identifiée avec le principe de démocratie mutualiste qui met la mutuelle dans une situation de rendre compte en permanence de l'ensemble de ses décisions de gestion à sa partie prenante « clients ». Cependant, le principe de la RSE va au-delà puisqu'il impose de rendre compte 1) à l'ensemble des parties prenantes primaires comme secondaires, et 2) sur des points plus spécifiques que ceux qui sont couramment traités dans la gestion mutualiste : impacts sociaux et environnementaux de la mutuelles ; ainsi la traduction concrète de ce principe de RSE est la réalisation d'un rapport annuel

de développement durable visant à rendre compte de l'avancée de la démarche de RSE au sein de l'entreprise. L'entreprise peut également rendre compte de sa démarche lors des rencontres qu'elle organise avec ses parties prenantes.

Sur la base de ce principe de rendre des comptes, nous pouvons donc identifier une zone de chevauchement très partielle entre la RSE et le mutualisme, avec un débordement important (des zones de spécificité) de la démarche RSE.

6) Principe RSE ISO 26000 : principe de transparence

Description du principe : « Il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène, lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement ».

Rapprochement avec les principes mutualistes : Comme pour le principe précédent, le principe démocratique mutualiste engendre une nécessité de transparence forte vis-à-vis de sa partie prenante « clients » ; cependant, comme précédemment, ce principe RSE va au-delà du principe mutualiste car il intègre une démarche de transparence : 1) vis-à-vis de l'ensemble des catégories de parties prenantes et pas uniquement des clients, et 2) sur des thématiques spécifiques à savoir les impacts sociaux et environnementaux de la mutuelle.

7) Principe RSE ISO 26000 : principe de comportement éthique

Description du principe : « Il convient qu'une organisation se comporte en permanence de manière éthique » = que le comportement de l'organisation soit fondé sur des principes d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. A ce titre, l'organisation doit se préoccuper d'autrui, de l'environnement, des animaux et doit s'engager à aborder les intérêts des parties prenantes.

Rapprochement avec les principes mutualistes : Comme pour les principes précédents, le principe démocratique mutualiste engendre une nécessité de d'intégration forte des intérêts de sa partie prenante « clients » ; cependant, comme précédemment, ce principe RSE va au-delà du principe mutualiste car il intègre une démarche de comportement éthique : 1) vis-à-vis de l'ensemble des catégories de parties prenantes et pas uniquement des clients, et 2) sur des thématiques spécifiques à savoir les impacts sociaux et environnementaux de la mutuelle. Cependant, le principe mutualiste de solidarité intègre en son sein une préoccupation et un souci de mise en place de démarches solidaires vis-à-vis de la société civile, et donc aussi de se préoccuper d'autrui (ici la société civile).

8) Principe RSE ISO 26000 : principe de respect des intérêts des parties prenantes

Description du principe : « Il convient qu'une organisation respecte et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde »

Rapprochement avec les principes mutualistes : Comme pour les principes précédents, et comme vu précédemment lors de l'étude du principe de démocratie mutualiste, le principe démocratique mutualiste engendre une nécessité de d'intégration forte des intérêts de sa partie prenante « clients » ; cependant, comme précédemment, ce principe RSE va au-delà du principe mutualiste car il intègre une démarche de respect des intérêts des parties prenantes, de dialogue et d'écoute vis-à-vis de l'ensemble des catégories de parties prenantes et pas uniquement des clients, même si le principe mutualiste va beaucoup plus en profondeur que la RSE dans l'intégration des intérêts de la partie prenante « clients ».

9) Principe RSE ISO 26000 : respect du principe de légalité

Description du principe : « Il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire » (l'organisation doit se conformer à toutes les réglementations et législations en vigueur).

Rapprochement avec les principes mutualistes : Les principes mutualistes n'évoquent pas explicitement ce point du respect du principe de légalité, mais il est implicitement intégré dans le fonctionnement mutualiste.

10) Principe RSE ISO 26000 : respect des normes internationales de comportement

Description du principe : « Il convient qu'une organisation respecte les normes internationales de comportement tout en adhérant au principe de légalité ». (Notamment dans les pays dans lesquels il n'existe pas de législation comportant des garde-fous sociaux et environnementaux).

Rapprochement avec les principes mutualistes : Les principes mutualistes ne font pas explicitement référence à ce point du respect des normes internationales de comportement ; leur implantation française les amènent à ne pas se trouver dans une situation de devoir proposer des garde-fous à leurs employés (ou filiales implantées) qui travailleraient dans des pays où il en existe peu ou pas.

Cependant, la problématique de la responsabilité étendue à la sphère d'influence (donc aux fournisseurs et prestataires) peut les amener tout de même à se retrouver confrontées à ce principe.

11) Principe RSE ISO 26000 : respect des droits de l'homme

Description du principe : « Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité ».

Rapprochement avec les principes mutualistes : Les principes mutualistes ne font pas explicitement référence à ce point du respect des droits de l'homme. Cependant, nous verrons dans la partie suivante consacrée à la mise en application des principes mutualistes, que de fait, le respect des droits de l'homme est intégré au sein de ces organisations qui prônent des valeurs et fonctionnements humanistes. Cependant, nous verrons également que dans l'application de ce principe de RSE, certaines dimensions, notamment la nécessité de formalisation et la notion de responsabilité étendue à sa sphère d'influence (fournisseurs, sous-traitants) représentent des apports de la démarche RSE à la démarche mutualiste.

Après avoir opéré une confrontation/comparaison entre les principes mutualistes et de RSE, nous nous proposons ci-dessous d'illustrer la mise en œuvre concrète de ces principes afin d'identifier de façon plus précise les réelles zones de convergence et de divergence entre les démarches mutualistes et de RSE. En effet, l'analyse des principes nous a permis d'identifier a priori des zones de spécificités et des zones de rapprochements, mais l'étude approfondie de la mise en œuvre de ces principes nous permettra de préciser les contours de ces différentes zones. De plus, l'illustration de ces principes par les pratiques mises en œuvre par la MAIF nous permettra de présenter les démarches mutualistes et RSE de notre terrain de recherche, mais d'une façon plus conceptuelle, par le biais d'une mise en perspective des deux démarches, évitant ainsi de passer par une simple énumération des actions mises en œuvre.

2nd niveau de caractérisation : La concrétisation de ces principes

Dans cette partie, nous nous proposons de comparer les démarches RSE et mutualistes, non plus du point de vue de leurs principes, mais de la transformation en actes de ces principes. Nous considérerons tout d'abord la mise en œuvre des principes mutualistes, de façon générale et dans notre entreprise de référence, pour distinguer ensuite les limites de cette concrétisation. Nous

ferons de même pour la démarche RSE en nous appuyant sur les questions centrales et les domaines d'action préconisés par le projet de norme ISO 26000, en observant leur déclinaison concrète dans notre entreprise ainsi que les limites de leur mise en application. Nous analyserons également, pour chaque question centrale de RSE et leurs déclinaisons en pratiques de RSE, les zones de convergence et de divergence avec les pratiques mutualistes (spécificités des pratiques mutualistes, spécificités des pratiques de RSE, et convergence entre les pratiques mutualistes et de RSE). Enfin, nous mettrons en évidence dans un schéma récapitulatif final les zones de convergence et de non convergence entre les pratiques mutualistes et les pratiques RSE.

Déclinaison concrète des principes mutualistes dans notre entreprise de référence :

1) Déclinaison du principe de non-lucrativité :

- Maximisation du rapport coût/efficience des produits et services proposés (ex : rapport entre le prix des cotisations et la qualité de cette dernière). En effet, l'absence de redistribution des profits à des actionnaires permet à la mutuelle d'ajuster les tarifs au plus près des coûts engendrés (répercussion des bénéfices directement sur le prix des cotisations).
- Absence de rémunération d'actionnaires
- Les bénéfices sont aussi en partie directement réinvestis dans le fonctionnement de l'organisation afin : d'améliorer les prestations proposées aux sociétaires (innovations, nouveaux produits ou services, marchands ou non marchands), ou encore d'investir dans des actions solidaires (locales ou nationales, internes ou externes à l'entreprise) sans recherche primaire de retour sur investissement. Cette absence d'omniprésence du facteur financier permet également à ces organisations de faire le choix de prestataires ou fournisseurs investis dans la réinsertion (professionnelle, handicap), ou dans l'économie sociale (associations, coopératives), proposant parfois des services un peu plus onéreux mais réalisant une vraie mission d'utilité sociale.

Ex à la MAIF : Dans les faits, ce principe de non-lucrativité couplé à celui de solidarité peut en effet se traduire par une attention particulière, et plus désintéressée, à la société en s'engageant par exemple plus facilement dans des actions de soutien aux personnes en réinsertion professionnelle ou en situation de handicap, de mécénat ou d'actions sociétales (partenariats, accès à l'éducation pour tous), ou encore d'actions sociétales à destinations des sociétaires (prévention, conférences mutualistes, outils du dispositif éducatif). Même si ce principe trouve sa limite dans celui de bonne

gestion recherchant une efficacité dans la gestion économique permettant de diminuer les coûts des cotisations, il a traditionnellement permis aux mutuelles de s'engager dans des actions sociétales et dans le champ de la solidarité.

Quelques exemples avant la mise en place d'une démarche de RSE :

- Des actions de soutien à des projets sociétaux locaux ont toujours existé, menées essentiellement par des acteurs politiques locaux (correspondants départementaux, délégués départementaux).
 - Des actions de soutien sous forme de mécénat ou de partenariat nationaux ont également été menées avant la mise en place d'une démarche de RSE.
 - La MAIF a été l'un des précurseurs dans la mise en oeuvre d'une démarche active et ambitieuse de prévention des risques (routiers, domestiques, scolaires...). De nombreuses actions sont menées dans les écoles par exemple, à destination de tous, ou encore dans les stations de ski ou sur les aires d'autoroute (entre autres) ; des services non marchands sont également mis à disposition des sociétaires (brochures, kits de sensibilisation et d'information, conférences spécifiques à destination des sociétaires sur la prévention des risques domestiques, routiers, scolaires etc...)
 - Des conférences mutualistes sur des thèmes clé de société ont été organisées par la mutuelle pour ses sociétaires, rassemblant chaque année entre 20 et 30 000 sociétaires répartis sur le territoire (pauvreté, prévention des risques, solidarité, risques climatiques, illétrisme...).
 - La mutuelle avait également engagé de nombreuses actions autour de l'aide à la scolarisation (outils à destination des élèves, de leurs parents, comme des enseignants), ou de l'intégration de l'enfant handicapé à l'école, avant de mettre en oeuvre une démarche formalisée de RSE.
- Vision moyen ou long terme, plutôt que court termiste, dans la prise de décision ou dans la gestion, quotidienne ou stratégique des activités. Cette vision à plus long terme se trouve également caractérisée dans les relations que ces organisations nouent avec leurs fournisseurs ou prestataires plus « traditionnels »: elles agissent avec ces acteurs sur un mode plus partenarial, basé sur l'écoute et le dialogue afin de travailler avec eux dans la durée. Elle se retrouve aussi dans la relation que l'entreprise entretient avec ses salariés.

Ex à la MAIF : Ce dernier point se caractérise, par exemple, par la recherche d'une relation basée sur la confiance et la durée avec les acteurs de son réseau de prestataires techniques (réparateurs automobile, recycleurs/démolisseurs auto, experts, réparateurs en nature, médecins et avocats conseil...); écoute permanente sous forme de rencontres régulières (affectation de salariés de la

mutuelle pour gérer directement les relations avec les prestataires techniques d'un secteur géographique donné, leur permettant d'avoir des relations directes, proches, d'écoute et de dialogue permanent avec la mutuelle), solidarité économique en cas de « coup dur » pour une catégorie de prestataire. De même, avec ses fournisseurs réguliers (ex : fournisseurs de mobilier de bureau, de services de recyclage des déchets, d'approvisionnement pour le restaurant d'entreprise etc...), l'entreprise recherche une relation durable basée sur le respect et l'écoute mutuelle.

Ex à la MAIF : Gestion des ressources humaines responsable basée sur la recherche d'une relation de longue durée (ex : ancienneté moyenne des salariés : 14,5 ans) et de qualité : conditions de travail, gestion des restructurations avec un reclassement systématique des salariés en interne, équilibre vie privée vie professionnelle, formation etc (voir rapport notation sociétale 2006 pour un constat plus exhaustif des pratiques en matière de GRH).

- Recours modéré à la publicité : Le développement n'étant pas l'objectif premier de ces entreprises, ces dernières auront tendance à investir de façon plus modérée dans la publicité, notamment télévisée.

Ex à la MAIF : La première publicité pour la MAIF date de l'année 2000, par conséquent bien après tous ses concurrents. Les choix de supports sont également orientés et optimisés afin de ne pas entrer dans « la surenchère » publicitaire qui coûterait très cher à la mutuelle, et donc à la communauté des sociétaires (peu de spots télévisuels qui sont très onéreux, choix de la radio ou des supports journaux etc...). De même, le contenu des spots sous forme de dessins (plutôt que d'employer des acteurs ou personnalités connues) permet de limiter le coût de création de la publicité.

Pour conclure, « la recherche de « rentabilité », entendue comme la nécessité de dégager une marge sur les produits, est un moyen de développement et non une finalité directe de ces organisations » (Couret & Lacan, 2009, p12).

Limites de la mise en application de ce principe :

La concurrence pèse de plus en plus sur ces entreprises, qui, même si elles ne cherchent pas directement le développement, cherchent à se maintenir sur leur marché afin de pouvoir honorer financièrement les engagements qu'elles prennent vis-à-vis de leurs sociétaires (ex : financement des sinistres pour la MAIF): Très forte activité publicitaire des concurrents, courses aux prix les plus bas, options, opérations promotionnelles, mise sur le marché de produits « gadget » portant

des messages écologiques (greenwashing), développement de la bancassurance et de l'assurbanque, démarchage direct intensif, imitation des produits et services etc...

Cette menace concurrentielle forte amène ces organisations à devoir rationaliser plus fortement leurs opérations, en adoptant parfois une vision plus court termiste sur certains sujets, afin de gagner en réactivité sur un marché concurrentiel plus instable. La recherche d'un retour sur investissement devient donc une préoccupation plus forte de ces organisations qui peuvent par exemple choisir de recentrer et de contenir leurs investissements sociétaux afin de maximiser leur efficacité, ou encore de trouver de nouveaux moyens de se faire connaître en accroissant leur effort publicitaire. De même, l'incertitude créée par cette instabilité croissante du marché amène ces organisations à renforcer leurs réserves financières en cas de graves sinistres, ce qui limite par effet direct la diminution des cotisations des sociétaires.

2) **Déclinaison du principe de démocratie :**

- **Représentation démocratique des sociétaires :** Tous les sociétaires ont la possibilité de voter, ou même de se présenter, pour élire leurs représentants à l'AG ou au CA (élus des sociétaires).
- **Double qualité des sociétaires :** Assureur et assurés (qui découle du point précédent) ; ainsi les sociétaires auront plus facilement tendance à adopter des comportements d'assurés responsables en limitant leurs prises de risques (pour éviter de pénaliser l'ensemble des sociétaires, et donc lui-même puisqu'il est assureur), et en limitant leurs comportements malveillants de fraude à l'assurance.
- **Un pouvoir politique effectif :** Toutes les décisions stratégiques sont votées par des représentants élus des sociétaires pour les représenter au CA. De même, ces décisions sont présentées à l'AG auprès de l'ensemble des élus des sociétaires, qui votent pour élire leurs représentants au CA.
- **Primauté de l'intérêt du sociétaire dans l'approche métier :** La spécificité du modèle économique de la mutuelle réside également dans le lien particulier qu'elle cultive avec ses sociétaires, dit « l'affectio mutualis ». L'approche métier des sociétés d'assurance mutuelles en est une traduction concrète : écoute, dialogue, primauté de l'intérêt des sociétaires dans la constitution des produits et services, dans l'approche relationnelle de l'entreprise (démarche de conseil plutôt que de vente), dans la qualité du service après-vente.
- **Primauté de l'intérêt du sociétaire dans l'approche hors métier :** Les sociétaires sont avant tout des citoyens, et peuvent à ce titre également émettre des attentes auprès de leur

entreprise sur des sujets de société sur lesquels leur mutuelle pourrait s'engager, en tant qu'entreprise ou en tant qu'acteur social puissant pouvant avoir une influence significative: Education, handicap, pauvreté, réinsertion professionnelle, discrimination, environnement etc...La logique démocratique de vote et de dialogue pourra, là encore, permettre de faire remonter ces attentes ou sujets d'intérêts par le biais des élus des sociétaires, qui porteront ensuite ces sujets au CA pour qu'ils soient travaillés par les services techniques.

A la MAIF :

- Toutes les décisions stratégiques sont votées par les administrateurs, élus des sociétaires mandatés pour les représenter au Conseil d'Administration (CA).
- Le CA est également informé régulièrement sur l'état d'avancement de projets de l'organisation, et plusieurs groupes de travail sont d'ailleurs animés par des administrateurs pour faire progresser certaines réflexions de la mutuelle.
- Les élus des sociétaires mandatés par le CA ont également une participation active en dehors des CA ou AG : 1) association régulière au côté des structures techniques (salariées) dans des comités de pilotages opérationnels de projets importants de l'organisation, 2) participation à des rencontres régulières (annuelles ou bi annuelles) : groupements territoriaux, régionales militantes, universités d'été des militants pour faire remonter des suggestions ou s'exprimer sur la vie de l'entreprise, 3) activités opérationnelles de terrains dans les délégations pour les correspondants (notés CD) et délégués départementaux (accueil et écoute de sociétaires, activité de médiation, d'organisation d'évènements locaux, de rencontre et recrutement de sociétaires, et même de management des salariés pour les CD).
- Formation systématique et importante de tous les élus des sociétaires (et en particulier des représentants au CA) à de nombreux sujets autour de la gestion, du management, des enjeux clé pour l'entreprise, afin qu'ils aient la capacité de pouvoir voter ou exprimer leur avis de façon éclairée.
- Primauté de l'intérêt du sociétaire dans l'approche métier: 1) Tout d'abord, la conception des contrats d'assurance est fortement emprunte de l'avis des sociétaires de la mutuelle : en effet, les sociétaires, via leurs représentants, sont directement impliqués dans le choix du contenu des garanties, ou des tarifications. Les besoins « de terrain » exprimés par les sociétaires non élus sont également relayés par les salariés et par les militants sociétaires présents localement. Le principe de démocratie se retrouve donc ainsi concrétisé. De plus, toujours dans cette logique de primauté du sociétaire, les offres sont conçues dans une logique de globalité des garanties, avec un socle de protection commun très large (les garanties essentielles ne peuvent pas être en option). L'idée sous-jacente est une

minimisation de la segmentation marketing des cibles : « pour que les sociétaires soient traités équitablement, l'offre ne doit pas dépasser un certain seuil de différenciation qui établirait une frontière définitive entre des assurés « low cost » et des assurés « haut de gamme » (Couret & Lacan, 2009). Le principe de solidarité est ici sous-jacent, ainsi que celui de démocratie, mettant le client et ses besoins au cœur du processus de construction des contrats d'assurance. 2) Ensuite, les sociétés d'assurance mutuelles ont fait le choix de distribuer leurs contrats sans faire appel, comme c'est le cas pour la majorité de leurs concurrents capitalistes, à des intermédiaires commissionnés par rapport au nombre de ventes réalisées. Ainsi, la distribution « s'effectue sans intermédiaires, directement par les salariés de la mutuelle, de telle sorte que les sociétaires sont « servis » par des personnes dont ils sont premiers mandataires » (Couret & Lacan, 2009). De plus, la vente des contrats par les salariés n'est pas individuellement récompensée par une rémunération variable, ce qui différencie très fortement les mutuelles des sociétés capitalistes pour lesquelles la partie variable peut atteindre jusqu'à 70% de la rémunération (ex : AXA France dans « assureurs et mutualistes rivalisent pour attirer les cadres », les Echos, 6 Septembre 2008). Ainsi, ce choix de non rémunération individuelle au contrat vendu permet d'éviter toute situation de vente forcée, permettant ainsi de privilégier le conseil à la vente. En effet, la vente forcée se fait par essence aux dépens du client et de la recherche d'une relation honnête avec lui. Les salariés ont donc pour mission d'identifier avec le sociétaire ses besoins réels et personnels en matière d'assurance, afin de lui proposer la solution la plus adaptée à ses attentes et besoins. La relation est donc basée sur le conseil et la confiance et non pas sur la vente à tout prix de produits au client. Les sociétaires sont aujourd'hui demandeurs d'un accompagnement plus personnalisé et donc d'une identification plus active de leurs besoins, les mutuelles ont donc su s'adapter à cette attente en réalisant un conseil approfondi au sociétaire qui passe par une proposition et une explication des nouvelles solutions pouvant répondre à ses besoins (et plus uniquement, comme auparavant, d'une réponse unique à la demande formulée par le sociétaire sans recherche de la compréhension globale de sa situation et de ses besoins potentiels en regard de cette situation). 3) Enfin, « la philosophie de gestion des sinistres de la Macif et de la MAIF consiste également à rechercher des solutions pour les sociétaires plutôt que des raisons pour ne pas les indemniser » (Couret et Lacan, 2009). La gestion des sinistres fait l'objet d'une attention toute particulière dans ces entreprises car elle est le socle de la relation de confiance qui unit le sociétaire à son entreprise. « En 2006, la MAIF et la Macif y ont consacré entre un tiers et un quart de leurs frais généraux » (Couret, Lacan, 2009), les réseaux de partenaires (garages, experts agréés, filiales (IMA, Séréna, Socram)) associés à la résolution du sinistre sont également très

étroitement gérés et contrôlés (suivi associant les élus des sociétaires) pour offrir le meilleur service au sociétaire, et, en cas de désaccord entre le sociétaire et son assureur, il existe un puissant système de médiation qui permet de déterminer si l'intérêt du sociétaire a bien été privilégié, ou encore si une situation exceptionnelle justifie un geste exceptionnel de l'assureur. Nous pouvons de la même façon identifier ici une concrétisation du principe de démocratie visant au service et à la satisfaction du sociétaire.

- Primauté de l'intérêt du sociétaire dans l'approche hors métier : Les sociétaires sont avant tout des citoyens, et peuvent à ce titre également émettre des attentes auprès de leur entreprise sur des sujets de société sur lesquels leur mutuelle pourrait s'engager, en tant qu'entreprise ou en tant qu'acteur social puissant pouvant avoir une influence significative: Education, handicap, pauvreté, réinsertion professionnelle, discrimination, environnement etc...La logique démocratique de vote et de dialogue a permis de faire remonter ces attentes ou sujets d'intérêts par le biais des élus des sociétaires, qui ont porté ces sujets au CA pour qu'ils soient travaillés par les services techniques. C'est de cette complémentarité politique – technique qu'est née la démarche RSE à la MAIF à travers la réalisation d'un bilan sociétal portée au plus haut niveau par un administrateur délégué à la Direction Générale, suivie ensuite par la création d'une structure dédiée à la mise en œuvre de cette démarche de RSE.

Pour conclure : « *En résumé, la chaîne de valeur des sociétés d'assurance mutuelles se caractérise par le souci d'équilibrer la gestion ordinaire de l'activité d'assurance avec une qualité de service rendu. Le sociétaire et sa satisfaction sont bel et bien au centre des préoccupations de nos deux sociétés d'assurance mutuelles* » (Couret, Lacan, 2009).

Limites de la mise en application de ce principe :

La mise en application de ce principe démocratique n'est pas sans limites une fois ce dernier mis à l'épreuve des réalités du terrain. Si le principe démocratique est en effet respecté, la taille d'une entreprise (et donc de son sociétariat) comme la MAIF rend difficile le vote éclairé du sociétaire « lambda » pour une liste d'élus des sociétaires. Cependant, compte tenu de la taille de ces structures et par conséquent de celle de leur sociétariat, une gouvernance par le biais de représentants ou d'élus devait être mise en œuvre afin de pouvoir fonctionner correctement. Mais l'on peut tout de même constater que cette nécessité de passer par des représentants possède l'effet corollaire d'une plus faible implication de l'ensemble des sociétaires dans le processus démocratique. Tout d'abord, les sociétaires votent mais ne connaissent pas les personnes pour

lesquelles ils votent car il n'y a pas de démarche de présentation des élus de la liste aux sociétaires votants. Ensuite, les élus des sociétaires, parfois d'un âge avancé, auront peut-être tendance à ne pouvoir représenter que les intérêts d'une partie des sociétaires qui leur ressemble, mais pourraient aussi parfois manquer de recul ou d'information sur de nouveaux types de besoins ou d'attentes de sociétaires plus jeunes. Ensuite, toutes les catégories de sociétaires ne peuvent pas être représentées : les sociétaires de la filiale Filia MAIF n'ont statutairement pas le droit de voter pour élire leurs représentants et ne peuvent donc pas participer au système démocratique mutualiste; les sociétaires Filia MAIF travaillant donc dans d'autres secteurs d'activité que l'éducation nationale (et les quelques autres secteurs statutaires), ne sont donc pas représentés dans le système de gouvernance de l'organisation, alors qu'ils sont, d'année en année de plus en plus nombreux. Cependant, à la MAIF, il existe également d'autres systèmes d'écoute de l'ensemble des sociétaires : études marketing très fréquentes afin de connaître de façon approfondie (démarches qualitatives) ou statistiques (démarche quantitative) les attentes de l'ensemble des sociétaires, et système de remontées d'information venant des sociétaires par le biais des salariés. Il existe également de nouvelles démarches comme la mise en œuvre de blog de discussion avec les sociétaires ; enfin, le fait qu'un nombre important d'élus des sociétaires soit en contact direct avec ces derniers (militants CD, et militants DD) permet également de faire remonter directement de nouvelles attentes qui sont ensuite transmises aux administrateurs qui siègent au CA, ou exprimées plus directement lors des occasions régulières de rencontres comme les groupements territoriaux (animées par un représentant salarié et par un administrateur), régionales militantes, ou universités d'été des militants.

Cependant, une limite peut également être relevée concernant l'adaptation permanente des contrats aux attentes et besoins des sociétaires : Ce système démocratique basé, de fait, sur un système de décision très consensuel, est également source d'une lenteur dans la gestion et la prise de décision, amenant parfois à mettre en œuvre des adaptations aux attentes, mais longtemps après que ces dernières aient été remontées du terrain. Le système informatique trop archaïque sur certains aspects freine également les adaptations et innovations au niveau des contrats.

Une seconde limite réside dans la complexification croissante du contexte dans lequel évoluent ces mutuelles ou coopératives, tant d'un point de vue législatif, que concurrentiel, nécessitant une gestion économique et prospective de plus en plus complexe. Même si les représentants des sociétaires présents au plus haut niveau de la mutuelle sont très régulièrement formés, ils n'en sont pas moins des spécialistes de la gestion d'entreprise. Nous pouvons ainsi nous interroger légitimement sur l'équilibre du rapport de force/pouvoir entre la structure politique et la

structure technique, compte tenu du fait que la structure politique décide sur la base de propositions, de plus en plus complexes, émises par la structure technique. Le risque de manipulation/d'instrumentalisation de la structure politique par la structure technique n'est donc pas inexistant, et peut même se trouver renforcé par cette complexification de la gestion.

Une troisième limite peut être identifiée sur l'évolution de la relation commerciale de la MAIF à ses sociétaires : il n'y a effectivement pas d'objectifs commerciaux individuels, sur la base desquels dépend une partie du salaire des techniciens d'assurance (ou rédacteurs sinistres), mais la démarche commerciale a cependant dû se moderniser et s'adapter aux contraintes de marché en proposant des objectifs collectifs aux différentes structures, et en travaillant sous forme de campagnes commerciales. Les objectifs collectifs orientent donc l'activité des structures du réseau notamment (centres d'appel, délégations, points de contact et d'accueil), mais aussi les centres de gestion. Cependant, il n'y a pas de lien entre les salaires des employés et encadrants de ces structures et l'atteinte des objectifs collectifs, et le discours sur la primauté de la relation de confiance, d'écoute, de conseil et de respect du client, de ses attentes et de ses besoins, est sans cesse répété par la Direction tant technique que politique, ce qui favorise une relation de « conseil éclairé » du sociétaire, mais absente de toute vente forcée ou décalée des besoins réels du client.

Enfin, une dernière limite peut se situer dans le fait que l'entreprise, dans son système de gouvernance, n'intègre que les voix des sociétaires (à l'exception de trois administrateurs élus des salariés au CA, très minoritaires par rapport à 19 administrateurs sociétaires) et pas celles d'autres parties prenantes primaires clé comme les salariés (représentation plus importante), les fournisseurs et prestataires, ou encore les représentants de la société civile (experts, chercheurs, ONG, associations de consommateurs...), des institutionnels, ou des représentants des collectivités locales. N'y a-t-il pas un risque à ne prendre en considération que les uniques voix et préoccupations des clients (et dans une plus faible proportion des salariés), sans intégrer d'autres parties prenantes primaires fortes dans la discussion ? Qu'en est-il par exemple de l'intérêt des salariés quand celui-ci entre en contradiction avec celui des sociétaires (ex : recrutement de nouveaux salariés qui fait automatiquement gonfler les frais généraux, et par conséquent se répercute sur les prix des cotisations pour les sociétaires) ? Les salariés ne sont-ils pas les premiers acteurs qui doivent porter auprès des sociétaires et des prospects les valeurs mutualistes et le message éthique de leur entreprise ? Que se passe-t-il s'ils sont déçus, désillusionnés par ces messages éthiques portés par leur mutuelle dont ils ne perçoivent plus la traduction concrète quotidienne (dissonance cognitive) ? Et si par conséquent ils se mettent à ne plus porter ces valeurs et cette dimension éthique auprès des sociétaires qu'ils côtoient, voire même entrent dans une

démarche de dénigrement ? Le risque est d'entraîner une baisse du service et de l'écoute du sociétaire, donc de sa satisfaction, une perte de la perception de différence de la mutuelle par le sociétaire, engendrant des risques importants en matière de fidélisation comme de recrutement de nouveaux sociétaires, de banalisation de la mutuelle, voire même de diminution de l'engagement volontaire de sociétaires pour être représentant au CA et à l'AG (élus des sociétaires), ainsi que sur le terrain (militants de terrain)...le système actuel de gouvernance et de démocratie est-il suffisamment puissant pour que les sociétaires élus perçoivent ce changement, le fassent remonter et prendre en considération par la technocratie, afin que les salariés soient plus écoutés et accompagnés dans les changements ? Cependant, à la MAIF, il y a tout de même trois administrateurs salariés qui siègent au conseil d'administration, et les militants de terrain (mandataires du CA, en grande majorité élus des sociétaires) sont également très attentifs aux perceptions et attentes des salariés avec lesquels ils travaillent et échangent quotidiennement. Ces militants portent donc également la voix des salariés auprès des administrateurs du CA, et donc du CA. Les questions qui se posent alors sont les suivantes: les administrateurs salariés sont-ils suffisamment nombreux pour être écoutés et faire réellement le poids dans les décisions ? Qu'en est-il des intérêts des autres catégories de parties prenantes primaires ? Comment organiser d'autres systèmes de dialogues parallèles avec les salariés ou les autres catégories de parties prenantes primaires et mettre en œuvre des processus permettant d'intégrer au sein des décisions du CA les attentes et intérêts qui sont remontés de ces autres systèmes de dialogue, afin que leur prise en compte puisse être effective et garantie ?

3) Déclinaison du principe de solidarité :

- Solidarité entre les membres : Pas d'exclusion ou de pénalisation de profils particuliers puisque le principe de solidarité s'exerce entre les membres. Ainsi, des sociétaires qui pourraient engendrer des risques ou des coûts de réparation de sinistre supérieurs ne sont pas pénalisés par l'application d'une tarification spécifique supérieure adaptée à leurs risques réels: personnes en situation de handicap, jeunes conducteurs, hommes (qui ont plus fréquemment des accidents de la route), personnes âgées, personnes malades.

Ex à la MAIF : Une des manifestations concrètes de ce principe de solidarité à la MAIF est l'intégration de cette notion au cœur du métier en faisant, par exemple, des choix de garanties solidaires : non discrimination des personnes en situation de handicap (pas de surprime malgré les coûts de sinistres supérieurs), ou encore des jeunes conducteurs. La MAIF fait ainsi jouer la solidarité entre générations en mutualisant le risque sur l'ensemble des sociétaires. Pas de surprime

non plus, malgré des coûts de réparation supérieurs, pour les sociétaires équipant leur logement de panneaux solaires ou d'éoliennes, ou achetant des voitures roulant au GNV ou GPL.

- Solidarité vis-à-vis de populations de sociétaires en difficulté :

A la MAIF, certaines catégories de sociétaires ayant des difficultés économiques se voient même proposer des tarifications plus faibles pour permettre de faire jouer ce principe de solidarité avec les membres les plus démunis : Ainsi les jeunes (moins de 28 ans) ou les personnes âgées (plus de 75 ans) bénéficient de tarifs réduits en fonction de leur patrimoine et de leur lieu de vie, prenant ainsi en compte leurs moyens financiers souvent modérés. Le crédit emménagement pour les jeunes de moins de 28 ans entre dans la même logique, puisque la MAIF a choisi de prendre à sa charge les intérêts du crédit pour cette population.

- Démarche solidaire vis-à-vis de la société en général : Ce principe de solidarité, couplé au principe de non-lucrativité permet aux mutuelles de faire le choix de s'engager dans des démarches sociétales qui se caractérisent par des services non marchands à destination de leurs sociétaires, ou encore par des démarches actives d'engagement sociétal à destination de l'ensemble des acteurs de la société.

A la MAIF : Nous avons déjà développé ces démarches dans la déclinaison concrète du principe de non-lucrativité (ci-dessus).

- Démarche solidaire vis-à-vis de fournisseurs ou prestataires : Ce principe de solidarité se manifeste dans le choix de certains fournisseurs ou prestataires qui ont une mission d'utilité publique forte, malgré des coûts de prestation parfois supérieurs.

A la MAIF : Ainsi, la mutuelle a fait le choix de privilégier certains prestataires employant des personnes en situation de handicap (ateliers protégés) ou de réinsertion professionnelle, par exemple pour des services comme l'entretien des espaces vert, ou le recyclage des déchets, permettant de générer la création d'emplois dans ces structures. Elle encourage, toujours dans cette logique, le recours aux entreprises relevant de l'économie sociale.

Limites de la mise en application de ce principe :

- Concurrence accrue (cf principe de non-lucrativité) nécessitant une rationalisation plus forte des investissements solidaires;
- Nouvelles attentes de sociétaires : Demande d'une partie grandissante du sociétariat de produits moins solidaires, plus segmentés, plus adaptés à leurs besoins spécifiques.

Solidarité couplée à non-lucrativité : « Si nous avons décliné les principaux principes qui délimitent le contour de l'identité mutualiste, un des objectifs majeurs du regroupement d'individus, dans une société mutualiste, reste la recherche du bien-être de tous. La recherche de l'amélioration du bien-être des adhérents explique, en partie, le fait que les membres soient actifs et que l'organisation ne se fonde pas uniquement sur la recherche du profit (AIM, 2003, p. 6, dans Boned, 2005). « La santé et le bien-être de l'homme sont au centre des préoccupations des mutuelles » et sont ainsi au centre des finalités de ce type d'organisation (AIM, 2002, p. 7, dans Boned, 2005). La promotion du bien-être des membres passe alors par un renforcement de la relation de proximité avec la personne protégée (Dehaene, 1991, p. 317, dans Boned, 2005). Le bien-être des membres et la proximité de l'organisation sont à appréhender de manière conjointe. Le bien-être se traduit par une volonté d'offrir un maximum de services à l'adhérent. Enfin, le bien-être des adhérents passe par des politiques de prévention et de recherche.

Synthèse de la mise en application concrète des principes mutualistes à la MAIF :

Principe de non-lucrativité :

- Absence de rémunération d'actionnaires
 - Maximisation du rapport coût/efficacité des P&S (tarifs ajustés au plus près des coûts engendrés)
 - Investissement plus désintéressé dans l'engagement/actions sociétales ou choix de fournisseurs ayant une forte utilité sociale :
 - => Soutien à des projets sociétaux locaux
 - => Mécénat/partenariats nationaux
 - => Démarche engagée de prévention
 - => Conférences mutualistes sur thèmes de société sur tout le territoire français
 - => Aide à la scolarisation (outils) et démarches pour favoriser l'intégration scolaire d'enfants handicapés.
 - Relation basée sur la durée et la confiance avec les fournisseurs/prestataires
 - Recours modéré à la publicité
- Limite : Concurrence accrue

Principe de démocratie :

- Représentation démocratique de l'ensemble des sociétaires
- Double qualité des sociétaires (assureur/assuré)
- Un pouvoir politique effectif :
 - => Equilibre des pouvoirs dans la gouvernance (prise de décision)
 - => Formation importante des élus
 - => Nombreux dispositifs d'écoute des remontées d'information des élus présents sur le terrain (réunions dédiées)
- Une participation active des élus dans la gestion quotidienne (projets, présence forte sur le terrain dans les délégations, responsabilités managériales)

- Primauté de l'intérêt du sociétaire dans l'approche métier
 - => Conception contrats
 - => Distribution sans intermédiaire basée sur le conseil
 - => Philosophie de gestion des sinistres en tant que socle de la relation de confiance
 - Primauté de l'intérêt des sociétaires dans l'approche hors métier (remontée et prise en compte des attentes citoyennes, sociétales des sociétaires et élus)
- Limites : Taille du sociétariat (capacité de représentation des élus, faible implication des sociétaires) ; risque de manipulation de la structure politique par la structure technique ; pas de représentation d'autres parties prenantes primaires clé ; concurrence accrue et donc démarche plus commerciale.

Principe de solidarité :

- Solidarité entre les membres (garanties solidaires sans exclusion ou pénalisation de profils particuliers)
 - => Intégration du principe de solidarité dans le cœur de métier : Pan social et environnemental)
 - Solidarité vis-à-vis des populations de sociétaires en difficulté économique (tarifications plus faibles)
 - Démarche solidaire vis-à-vis de la société en général (voir principe de non-lucrativité)
 - Démarche solidaire vis-à-vis de fournisseurs ou prestataires (choix de fournisseurs ayant une mission d'utilité sociale forte malgré un coût parfois supérieur)
- Limites : Concurrence accrue ; demande d'une partie grandissante du sociétariat de produits moins solidaires, plus segmentés.

Cette partie nous a permis de décrire la façon dont l'approche mutualiste, chère à l'entreprise dans laquelle nous réalisons notre travail de recherche, était concrètement déclinée. Comment ces principes fondateurs, déclinés à un premier niveau sous forme de valeurs, se trouvaient mis en application dans la réalité. Nous avons également choisi d'adopter une démarche critique par rapport à cette mise en application afin d'identifier les freins à la bonne mise en œuvre

de ces différentes actions, qui peuvent en limiter parfois la portée, sans, toutefois, les mettre en péril.

Déclinaison concrète des principes de RSE dans notre entreprise de référence (basée sur la classification du projet de norme ISO 26000):

Nous nous proposons, dans cette partie de partir de chaque question centrale de RSE pour les décliner en actions concrètes mises en place par la MAIF, ce qui nous permet ainsi de présenter de façon structurée les avancées et points d'améliorations en matière de RSE de la démarche mise en place par la MAIF. Plus généralement cette partie cherche à répondre à notre préoccupation initiale de comparaison des pratiques mutualistes et RSE. Ainsi :

- ⇒ Le premier objectif de cette section est donc bien de présenter, sans entrer dans les détails de chacune des actions la démarche de la MAIF en matière de RSE (pour plus de précisions, voir les rapports développement durable 2005 à 2010 ainsi que les rapports de notation extra financière 2006 et 2010 et de bilan sociétal). L'idée était avant tout de présenter l'étendue actuelle de la démarche RSE ainsi que les points d'amélioration qui restent à réaliser. Certaines actions ne sont cependant pas citées dans cette partie, afin de gagner en lisibilité.
- ⇒ Le second objectif était de partir de cette structure large apportée par la norme ISO 26000 pour comparer de façon systématique la démarche RSE avec la déclinaison de la démarche mutualiste développée précédemment.
- ⇒ Le dernier objectif est de représenter, de façon graphique, les zones de convergences/non convergence entre ces deux démarches, en mettant en évidence les apports spécifiques de chacune des démarches.

1) Question centrale 1 : Gouvernance de l'organisation

Rappel sur le contenu : « *Système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Dans le cas de la RSE, elle a la particularité d'être à la fois une question centrale (pour que l'organisation agisse dans ce cadre), et un moyen d'augmenter la capacité de l'organisation à adopter un comportement socialement responsable par rapport aux autres questions centrales* ».

Ex : Créer et alimenter un environnement dans lequel sont mis en œuvre les principes de RSE. Créer un système d'incitation économique et non économique en rapport avec les performances à atteindre en matière de RSE. Encourager la participation effective des salariés à tous les niveaux, aux prises de décision de l'organisation en matière de RSE. Promouvoir une représentation

équitable des groupes sous représentés. Arbitrer de manière équitable entre les besoins de l'organisation et ceux des PP. Instaurer un processus de communication bilatérale avec les PP, identifier terrains d'accord et de désaccord, et, lors des négociations, résoudre les conflits éventuels. Equilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité, de compétence des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation.

Exemples de concrétisation à la MAIF :

- Création d'une structure dédiée au pilotage de la démarche RSE en 2004.
- Mise en place d'outils d'évaluation sociétale/de pilotage de la démarche : Bilan sociétal en 2003, bilan carbone en 2005, évaluation sociétale/extra financière par une agence de notation extra financière en 2006 et 2010 (notation sociétale sollicitée), création d'un tableau de bord/baromètre sociétal.
- Réalisation d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes externes en 2008.
- Création d'un réseau de 240 relais développement durable dans toutes les entités de l'entreprise (au siège comme dans le réseau national) qui relaient les informations et actions en matière de RSE dans leurs structures.
- Fixation en 2007 d'un objectif de réduction de 3% des consommations d'énergie et de papier porté par la Direction Générale.
- La double structure politique technique (système de gouvernance mutualiste détaillé précédemment) permet d'équilibrer les niveaux de pouvoir, de responsabilité et de compétence des personnes qui prennent des décisions dans l'organisation.

Points non concrétisés à la MAIF :

- Création d'un système d'incitation économique et non économique en fonction des performances RSE (en fonction notamment de la prise en compte effective de la RSE dans tous les métiers de l'entreprise).
- Fixation régulière d'objectifs en matière de RSE (et non pas uniquement en 2007).
- Portage plus systématique de la démarche RSE par la Direction Générale (politique comme technique) permettant une intégration plus effective de la démarche dans toutes les Directions métier.
- Ecoute plus régulière et meilleure prise en compte des attentes exprimées par les parties prenantes de l'entreprise (processus de dialogue sur la RSE plus systématiques, réguliers et intégration des attentes et intérêts des PP dans les décisions internes).
- Intégration des salariés de façon plus importante (et notamment les relais DD) dans la prise de décision RSE (institutionnalisation et valorisation du rôle de relais DD).

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence : La majorité des points mis en exergue par cette question centrale est propre au déploiement d'une démarche RSE et n'entre donc pas en convergence avec la traduction concrète des principes mutualistes : système complet de pilotage de la démarche RSE (structure dédiée, réseau de relais DD, démarches d'évaluation de la performance sociétale, fixation d'objectifs RSE).

Convergence (totale ou partielle) : Elle peut être identifiée sur les deux questions du dialogue avec les parties prenantes et de l'équilibre effectif des pouvoirs ; ces deux points entrent directement en résonance avec la déclinaison concrète des principes mutualistes.

- Le dialogue avec les parties prenantes est un socle important sur lequel repose la démarche mutualiste. Cependant la prise en compte effective des intérêts des PP dans la prise de décision se limite à l'écoute d'une seule catégorie clé de PP : les clients (sociétaires). En revanche, comme nous l'avons détaillé précédemment, cette démarche d'écoute et de prise en compte de cette partie prenante dans la gestion est beaucoup plus approfondie que dans le cadre de la démarche RSE, qui intègre un plus grand nombre de catégories de PP primaires mais les intègre de façon beaucoup moins approfondie dans sa gestion.
- L'équilibre effectif des pouvoirs est également un des fondements de la mise en œuvre de la démarche mutualiste (avec les limites que nous avons pointées précédemment).

2) Question centrale 2 : Les droits de l'homme

Rappel sur le contenu : « Une organisation a la responsabilité de respecter, de protéger, d'appliquer et de rendre effectifs les droits de l'homme ». Elle doit les respecter, y compris dans sa sphère d'influence (c'est-à-dire par rapport à ses fournisseurs ou prestataires).

DA1 : Obligation de vigilance

Les organisations doivent exercer leur « obligation de vigilance pour identifier, prévenir, et traiter les impacts réels ou potentiels induits sur les droits de l'homme résultant de leurs activités et de celles des acteurs avec lesquels elles sont en relation »

- ⇒ Politique, processus d'intégration de la politique dans ses activités, dispositif d'évaluation et de suivi des performances.

DA2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'homme

Identifier ces situations (ex : conflits ou instabilité politique, pauvreté, défi sanitaire) et application d'un processus de vigilance renforcé

- ⇒ Non pertinent pour la MAIF car concerne directement l'organisation (pas sa sphère d'influence) et que la MAIF opère uniquement en France.

DA3 : Prévention de la complicité

Complicité active, passive ou silencieuse

- ⇒ Pour la MAIF : Se renseigner (processus d'évaluation et de vérification) sur les conditions sociales et environnementales de fournitures des biens et services (fournisseurs importants).

DA4 : Résolution de griefs

Etablissement de mécanismes de recours ou d'alerte en cas de manquement aux droits de l'homme (légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, clairs et transparents, fondés sur le dialogue et la médiation)

Ex pour la MAIF : cas de harcèlement ou discrimination.

DA5 : Discrimination et groupes vulnérables

Veiller à garantir l'absence de discrimination à l'égard de ses employés, clients, parties prenantes...

- ⇒ Politique et processus pour le garantir, sensibilisation des membres des groupes vulnérables, voire redressement des discriminations (ex : travailler avec des CAT, structures d'insertion professionnelle, processus favorisant l'intégration des populations vulnérables comme les femmes, handicapés, seniors, personnes âgées, pauvres, minorités ethniques...).

DA6 : Droits civils et politiques

Politique et processus pour garantir le respect des droits politiques et civils individuels (ex : droit à une vie dans la dignité, sécurité, propriété intellectuelle, liberté, justice...)

DA7 : Droits économiques, sociaux et culturels

Politique et processus pour garantir le respect de ces droits (ex : droits à l'éducation, au travail dans des conditions justes, liberté d'association, santé, niveau de vie suffisant, protection sociale, invalidité, vieillesse...)

DA8 : Principes fondamentaux et droit du travail

Politique, processus et systèmes d'évaluation pour garantir le respect de ces droits (liberté d'association, droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition du travail des enfants, élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de carrière, prévention et élimination de tout type de harcèlement sur le lieu de travail, politiques et processus de promotion de l'égalité des chances et évaluation périodique, mesures positives pour certaines catégories de salariés vulnérables).

Exemples de concrétisation à la MAIF :

Du fait de son implantation sur le sol français, ce sont les droits sociaux et du travail français qui s'appliquent à la gestion de l'ensemble personnel de la mutuelle. Les domaines DA8, DA7, DA6 et DA2 sont donc non pertinents pour le cas de notre mutuelle.

- Cependant, la mutuelle a choisi en 2006 de signer le Global Compact de l'ONU, dont certains principes restent pertinents pour la mutuelle malgré son unique implantation sur le sol français.
- DA1 et DA3 : Création d'un questionnaire pour évaluer les pratiques RSE des fournisseurs de la mutuelle. Ce questionnaire doit être rempli par tout fournisseur désirant travailler avec la MAIF. Les réponses fournies dans ce questionnaire constituent un des facteurs permettant ensuite de choisir entre plusieurs fournisseurs pour un même produit ou service.
- DA1 et DA3 : Evaluation RSE spécifique des fournisseurs de mobilier de bureau : questionnaire RSE spécifique à leur métier, rencontre face à face pour approfondir les réalités de leur engagement en matière de RSE, puis notation et classement des différents fournisseurs sur ce critère, permettant de décider ensuite quel fournisseur était finalement retenu (2007).
- DA4 et DA5 : Création d'une politique diversité en 2006 + processus et actions en faveur des jeunes (alternance) et seniors (ex : accord seniors en 2009) + processus et actions en faveur des salariés handicapés (entre autres : une mission handicap avait été créé en 2004 et un accord handicap a été signé en 2009) ; mise en œuvre d'un processus de recrutement non discriminatoire pour les techniciens d'assurance : la méthode des habiletés.

- DA4 et DA5 : Groupes de travail et processus en cours concernant le harcèlement et plus généralement les risques psychosociaux (ex : formation de tous les managers, enquête sur les risques psychosociaux lancée début 2011)

Points non concrétisés à la MAIF :

- Réalisation d'audits sur site chez certains fournisseurs importants, permettant de vérifier la véracité des informations transmises dans le cadre du questionnaire RSE.
- Intégration de critères RSE dans les appels d'offres et dans les contrats.
- Formation des acheteurs à la RSE pour permettre l'intégration de critères RSE dans les appels d'offres, évaluations des fournisseurs, recherche de nouveaux fournisseurs innovants en matière de RSE...
- Réalisation de processus garantissant la non discrimination (ex : CV anonymes etc..) et intégration plus systématique de la problématique de diversité.
- Mise en œuvre de processus d'alerte (discrimination, risques psychosociaux), et concrétisation des travaux sur les processus de prévention et d'action en cas de harcèlement ; suites de l'enquête sur les risques psychosociaux.
- Travailler sur égalité hommes/femmes notamment à des postes à haute responsabilité.

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence :

La RSE a permis d'apporter un nouvel éclairage sur ces problématiques spécifiques des droits de l'homme par rapport auxquels la mutuelle pensait ne pas avoir de risque particulier, du fait de son implantation française et de ses valeurs et principes historiques. Les problématiques de diversité/discrimination/égalité des chances concernant toutes les catégories vulnérables, tout comme celles du harcèlement (ou plus largement des risques psychosociaux) ont été introduites dans l'entreprise du fait de son engagement dans une démarche RSE, de même que la nécessité de veiller à leur application dans la sphère d'influence de l'organisation, c'est-à-dire par ses fournisseurs et prestataires (et particulièrement les plus importants). La RSE a permis également de comprendre que, pour traiter ces problématiques, une démarche de formalisation (politique, processus) était indispensable afin de garantir l'effectivité du respect de ces droits de l'homme, même si, dans les faits, aucune discrimination n'avait été mise en évidence.

Convergence (totale ou partielle) :

Valeur de respect de la personne : Il n'existe a priori aucun problème de discrimination dans l'entreprise. Les valeurs et principes humanistes qui soutiennent son activité peuvent permettre d'expliquer que l'entreprise puisse ne pas avoir de comportement discriminatoire. Cependant,

aucune politique et processus ne permettaient de garantir toute éventualité de discrimination, la RSE a donc permis de prendre conscience qu'il fallait travailler de façon plus fondamentale sur ce point de la formalisation des politiques et processus. La seule convergence partielle est donc une convergence du point de vue des valeurs prônées par l'entreprise qui sont directement issues des principes mutualistes : le respect de la personne ; cependant, la démarche RSE l'a bien démontré, les valeurs ne sont pas suffisantes pour garantir l'effectivité de leur mise en œuvre, et des politiques et processus de mise en œuvre et d'évaluation sont indispensables.

3) Question centrale 3 : Les relations et conditions de travail

DA1 : Emploi et relation employeur – employé

Recouvre, pour la MAIF, les politiques, processus et systèmes d'évaluation pour les notions de : importance de la stabilité de l'emploi (limitation du travail temporaire), conditions favorables négociées ou remplacement systématique en cas de fermeture de sites, garantie de l'égalité de traitement (non discrimination), protection des données personnelles des salariés et de leur vie privée.

DA2 : Conditions de travail et protection sociale

Recouvre notamment, pour la MAIF, les politiques, processus et systèmes d'évaluation pour la gestion de : salaires et autres contreparties, temps de travail, périodes de repos, congés, pratiques disciplinaires et de licenciement, protection de la maternité et de la paternité, accès aux services médicaux, protection sociale maladie, chômage, vieillesse, maternité, équilibre vie privée – vie professionnelle.

DA3 : Dialogue social

Politiques, processus et systèmes d'évaluation pour garantir l'effectivité et les conditions favorables au dialogue avec les partenaires sociaux (pour la MAIF).

DA4 : Santé et sécurité au travail

Promotion et maintien du degré de plus élevé de bien être physique, mental et social des salariés et prévention d'effets négatifs des conditions de travail sur la santé. Porte aussi sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques ; cherche notamment à éliminer (politiques, processus et systèmes d'alerte) les risques psychosociaux (stress, souffrance, harcèlement, maladies professionnelles).

DA5 : Développement des ressources humaines

Politiques et processus visant à développer l'employabilité des personnes (formation, développement des compétences, apprentissage, mobilité), reconnaissance des compétences, promotion de la santé et du bien être, équilibre famille/travail (horaires, congés parentaux, dispositifs d'accueil pour les enfants...).

Exemples de concrétisation à la MAIF :

Présent avant la démarche RSE : Remplacement interne systématique des salariés en cas de fermeture de site, protection des données personnelles, recours à des contrats à durée indéterminée pour 93% des salariés (au 31/12/2010), utilisation très réduite du temps partiel non choisi (8,5% des temps partiels, et 1% des salariés de l'entreprise sur 2010), conditions de travail très favorables (jours de congé, de repos, indemnités en cas de déplacement, rémunérations, horaires etc...), dialogue social actif et donnant accès à des conditions très favorables pour les représentants

syndicaux, politique et processus conséquents de sécurité au travail, de formation (5,10% de la masse salariale en 2010 au lieu de 1,6% de la masse salariale imposé par la loi) etc...

Depuis la démarche RSE :

- Travaux (politiques et processus) sur les risques psychosociaux (voir question centrale 2).
Ex : prévention des TMS, enquête visant à évaluer les risques psychosociaux auprès de l'ensemble des salariés.
- Travaux (politiques et processus) sur l'égalité de traitement en faveur des catégories vulnérables - handicapés, jeunes, seniors – (voir question centrale 2).

Points non concrétisés à la MAIF :

Mêmes remarques que dans la question centrale 2 sur les deux points : risques psychosociaux et diversité.

Des évolutions en cours de négociation concernant notamment l'évolution de la rémunération des salariés (notamment par rapport à l'évolution de la rémunération jusqu'alors uniquement basée sur l'ancienneté).

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence :

Apports de la démarche RSE sur les deux points déjà vus précédemment dans la question centrale 2 : risques psychosociaux (harcèlement notamment) et diversité.

Convergence (totale ou partielle) :

La politique de gestion des ressources humaines était, du fait de la mise en application des principes mutualistes, déjà très engagée et recouvrait l'essentiel des points mis en exergue par la démarche de RSE. L'évaluation sociétale par une agence de notation extra financière en 2006 avait d'ailleurs noté cette dimension qu'elle qualifiait de « gestion des ressources humaines » (mais qui recouvrait les mêmes domaines d'action que la norme ISO 26000) à un niveau de 4+/5.

4) Question centrale 4 : L'environnement

Plusieurs principes spécifiques : Responsabilité environnementale, de précaution, de gestion du risque pour l'environnement, de pollueur payeur

Plusieurs considérations spécifiques : Approche cycle de vie des P&S, évaluation en amont des impacts sur l'environnement de toute nouvelle activité et intégration dans les décisions de cette évaluation, production plus propre et éco efficacité, approche systématique produit - service, mise en œuvre de pratiques saines (/environnement), politique d'achats durables.

DA1 : Prévention de la pollution

Emissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets, libération de produits chimiques toxiques, autres formes de pollution.

Identification des sources de pollution, mesure/enregistrement/consignation de la réduction, consommation d'eau, d'énergie, production de déchets, mesures pour prévenir pollution, information et transparence sur les produits toxiques.

DA2 : Utilisation durable des ressources

Rendement énergétique (réduction demande énergétique bâtiments, transports, processus de production, équipement électroniques) ; efforts pour parvenir à un emploi durable des ressources renouvelables (solaire, éolien...) ; conservation de l'eau et accès à l'eau ; rendement de l'utilisation des matières premières.

Identification, mesure/consignation d'économie des ressources, complément ou remplacement par des sources renouvelables, utilisation de matières recyclées et réutilisation de l'eau, promotion d'une consommation durable.

DA3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation

Identification des sources directes et indirectes d'émission de GES, mesure/consignation des émissions importantes et de leur réduction, mesures de réduction des émissions, envisager d'assurer la neutralité carbone par des mécanismes de compensation des émissions.

Adaptation aux changements climatiques : Faire des prévisions sur les risques climatiques afin d'identifier les risques et d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision.

DA4 : Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels

Impacts des activités de l'organisation sur les écosystèmes (concerne peu la MAIF).

Exemples de concrétisation à la MAIF :

- Processus de tri des déchets du siège social : papier, piles, cartouches d'encre, déchets électroniques, mobilier etc...en utilisant des filières de recyclage d'utilité sociale (associations employant des personnes en réinsertion professionnelle).
- Réalisation d'un bilan carbone en 2006 et d'un objectif de diminution des consommations d'énergie et de papier en 2007.
- Etude de faisabilité d'un plan de déplacement sur le siège social en 2008 et mise en place de différentes mesures et d'actions d'information et de sensibilisation pour limiter les émissions de CO2 dues aux trajets domicile-travail des salariés ou aux trajets professionnels (ex : navette gare-siège, achats de véhicules de fonction hybrides, site de covoiturage pour les salariés et pour les sociétaires, site intranet dédié à la mobilité alternative, organisation de journées cyclistes, renforcement des équipements pour accueillir les cyclistes, réflexions sur la mobilité avec les autres entreprises niortaises et les collectivités territoriales ; investissement dans des systèmes de visio et de web conférence pour limiter les déplacements professionnels des salariés (2009), participation aux semaines de la mobilité et du développement durable depuis 2006 et 2008 pour la semaine de la mobilité...)
- Optimisation des systèmes de chauffage/climatisation, technologies pour limiter l'éclairage ou l'utilisation d'eau, entretien écologique des espaces verts, produits écologiques de ménage.

- L'ensemble du papier utilisé par la MAIF et par ses salariés est écologique (100% recyclé ou labellisé FSC mixte avec papier recyclé) ; travaux sur l'évaluation de l'empreinte écologique du papier à la MAIF (bilan papier, plans d'action...).
- Achats verts (fournitures, édition, appareils électriques, fontaines à eau).

Points non concrétisés à la MAIF :

- Intégration de critères environnementaux dans la construction et la rénovation des bâtiments de l'organisation.
- Utilisation des énergies renouvelables.
- Finalisation de la démarche de recyclage des déchets (notamment papier dans le réseau) et de quelques déchets non recyclés sur le siège : verre, déchets alimentaires).
- Recours plus systématique au processus de compensation carbone des déplacements professionnels des salariés.
- Mise en œuvre de plans d'action pour la limitation de l'utilisation de papier.
- Mise en place de systèmes de mesure/évaluation/suivi des progrès réalisés.

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence :

La question centrale de l'environnement ainsi que l'ensemble de ses domaines d'action (DA1, 2, 3 et 4) est une spécificité apportée par la démarche RSE. Il n'existe aucune convergence avec la mise en application des principes mutualistes.

Convergence (totale ou partielle) :

Aucune convergence avec la mise en œuvre des principes mutualistes.

5) Question centrale 5 : Les bonnes pratiques des affaires

« Concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations et personnes (organismes publics, partenaires, fournisseurs, sous-traitants, concurrents...) ». Pour la RSE, il s'agit d'utiliser ses relations pour assurer le leadership par ex et encourager une adoption plus large de la RSE par les acteurs de la sphère d'influence ».

Principe : *« Un comportement éthique est fondamental pour établir et maintenir des relations légitimes et productives entre les organisations. Le respect, la promotion, et l'encouragement des normes de comportement éthique sous tendent donc toutes les bonnes pratiques des affaires (respect des principes de légalité, adhésion aux normes éthiques, acceptation de la responsabilité de rendre des compte et de la transparence) ».*

DA1 : Lutte contre la corruption

Politique et processus actifs de prévention de la corruption (identification des risques, politique de lutte, sensibilisation de la Direction et de tous les employés, système efficace de contrôle interne, action pour s'opposer aux comportements éventuels d'autres organisations de la sphère d'influence)

DA2 : Engagement politique responsable

« Les organisations doivent chercher à interdire l'abus d'autorité et éviter les comportements tels que manipulation, intimidation, et coercition » ; transparence/politique et activités liées au lobbying, interdiction des activités de fausse information...

DA3 : Concurrence loyale

Favoriser une concurrence loyale (respect législation et réglementation de la concurrence, établissement de procédures et autres garde fous pour éviter de s'engager dans un comportement anti concurrentiel.

DA4 : Promotion de la RSE dans la sphère d'influence

Décision d'approvisionnement ou d'achats responsables : envisager les impacts de ses décisions d'achat sur les autres organisations en matière de RSE, stimuler la demande de produits et services socialement responsables.

Intégration de critères RSE dans les politiques et pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats ; encouragement des autres organisation à adopter une politique similaire ; procéder à des investigations et une surveillance pour vérifier les engagements RSE des organisations de la chaîne de valeur ; sensibiliser des organisations de la zone d'influence en matière de RSE...

DA5 : Respect des droits de propriété

L'organisation « tient compte des attentes de la société, des droits de l'homme et des besoins fondamentaux des individus lors de l'exercice et de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique ».

Exemples de concrétisation à la MAIF :

- Voir question centrale 1 concernant l'évaluation des pratiques RSE des fournisseurs
- Bonnes pratiques des affaires : voir rapports de notation sociétale 2006 et 2010 qui détaillent les processus déjà existants avant la mise en œuvre d'une démarche RSE.

Points non concrétisés à la MAIF :

- Voir question centrale 1 concernant l'évaluation des pratiques RSE des fournisseurs.

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence :

Le DA3 (promotion de la RSE dans la sphère d'influence) est une spécificité apportée par la démarche RSE : l'évaluation des pratiques des fournisseurs et la recherche plus systématique de filières d'achats responsables est une nouveauté introduite par la démarche RSE. La démarche RSE a également permis de renforcer ou de reformaliser les processus de bonnes pratiques des affaires (DA1, 2, 3, 5). L'apport de la démarche RSE en termes de structuration (identification de politiques et de processus dédiés et clairement identifiés) d'une démarche déjà existante est là encore mis en exergue.

Convergence (totale ou partielle) :

Les DA1, 2, 3, 5 étaient déjà intégrés dans la gestion de l'entreprise avant la mise en place d'une démarche RSE, nous pouvons donc conclure à une convergence presque totale (la démarche RSE a seulement permis de reformaliser certaines politiques et procédures déjà existantes). Les principes et valeurs mutualistes guidaient une pratique honnête des affaires.

6) Question centrale 6 : Les questions relatives au consommateur

« Parmi les responsabilités, citons l'éducation et une information exacte, des informations marketing et des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, ainsi que la promotion d'une consommation durable. Cela implique également de réduire le plus possible les risques liés à l'utilisation de P&S en améliorant la conception, la fabrication, la distribution, la fourniture d'informations, la logistique et les procédures de rappel. De nombreuses organisations recueillent ou traitent des informations personnelles et ont la responsabilité de protéger la sécurité de ces informations ainsi que la vie privée des consommateurs ».

DA1 : Bonnes pratiques en matière de marketing

Fourniture d'informations concrètes et non biaisées sur les P&S (contrats, étiquettes...) et sur leurs impacts sociaux et environnementaux pendant tout le cycle de vie (et sur toute la chaîne de valeur). Permet au consommateur d'être éclairé et de pouvoir comparer et choisir de façon avisée (prix totaux, qualité, santé, sécurité, accessibilité, contrats clairs et transparents).

DA2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Fourniture de produits et services sûrs pour les utilisateurs et pour l'environnement, en adéquation (et même au-delà de) avec les normes et autres spécifications relatives à la santé et la sécurité ; limitation du risque dès la conception ; éviter l'utilisation de produits nocifs dans le processus de production ; instructions d'utilisation claires.

DA3 : Consommation durable

Cela « correspond à un taux de consommation des produits et ressources compatibles avec le DD (...) Le rôle d'une organisation en matière de consommation durable tient aux P&S qu'elle propose (nature), à leur cycle de vie et à leur chaîne de valeur ainsi qu'à la nature des informations qu'elle fournit aux consommateurs ».

Nature des P&S, éducation du consommateur sur les impacts de leurs choix de consommation sur leur bien être et sur l'environnement.

« Proposer des P&S bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet du P ou du S » (impacts directs, emballage, informations sur les facteurs sociaux et environnementaux, sur les rendements énergétiques, performances, pays d'origine, contenu/ingrédients du produit, impacts sur santé, animaux, sécurité d'utilisation, maintenance, faire appel à des programmes d'étiquetage fiables, si possible indépendants quand ils existent...)

DA4 : SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges des consommateurs

« Les fournisseurs de P&S peuvent améliorer la satisfaction du consommateur et diminuer les niveaux de réclamation en proposant des P&S de grande qualité » : processus pour éviter les réclamations, les traiter et les étudier pour améliorer les pratiques ; infos claires sur SAV avec des garanties plus étendues que celles prévues par la loi ; « faire appel à d'autres mécanismes de règlement des litiges et à des mécanismes de résolution des conflits et de réparation reposant sur des normes nationales et internationales, n'occasionnant aucun frais ou un minimum pour les consommateurs et ne demandant pas à ces derniers de renoncer à leurs droits ».

DA5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Limiter la collecte de données personnelles et s'assurer du consentement éclairé ; ne pas divulguer ces informations ; divulguer les coordonnées d'une personne responsable de la protection des données au sein de l'organisation.

DA6 : Accès aux services essentiels

Il convient qu'une organisation qui assure des services essentiels : pas d'interruption de la fourniture des services essentiels pour non paiement sans donner au consommateur un délai raisonnable pour procéder au paiement.

Si autorisé, fixer des tarifs spécifiques pour aider les populations en difficulté.

Entretien et mettre à jour en permanence les systèmes afin de prévenir toute interruption de service.

DA7 : Education et sensibilisation

Education sur les pratiques d'évaluation et de comparaison des produits ; sensibilisation aux impacts des choix de consommation, notamment en matière de RSE.

Education notamment sur : santé et sécurité du P&S, législation et moyens d'obtenir réparation (organismes de protection des consommateurs par ex), étiquetage des P&S et manuel d'instruction, poids/mesures/prix/qualité/conditions d'achat/disponibilité, protection environnement, consommation durable, recyclage adéquat des produits.

Exemples de concrétisation à la MAIF :

- Voir déclinaison du principe de démocratie pour la concrétisation des domaines d'action DA 1, 2, 4, 5, 6 (santé/sécurité, écoute des besoins des consommateurs, SAV, processus de médiation en cas de désaccord, garanties peu segmentées pour avaliser la qualité et la protection suffisante du contrat, transparence des informations (« pas de petites lignes » dans les contrats, les exclusions sont clairement mises en évidence sur les brochures explicatives et sur le contrat, pas d'utilisation abusive de la publicité et pas de publicité trompeuse sur les P&S, plusieurs étapes de rappel et délai plus long que celui imposé par la loi en cas de non paiement avant l'interruption de service...)

Intégration de la RSE dans le métier d'assureur :

- Des contrats habitation qui intègrent déjà la prise en charge des équipements écologiques sans surprime, ni déclaration (avant la démarche RSE).
- Des critères sociaux déjà intégrés dans les contrats (cf principe de solidarité, prise en compte du handicap dans les contrats)
- Mise à disposition des sociétaires d'un service spécifique sur un site de covoiturage.
- Le placement d'une partie des cotisations dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR), et la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans ce domaine de l'ISR (intégration progressive de ces critères dans toutes les classes d'actifs, travaux de fonds en matière de notation extra financière des fonds, promotion de l'ISR et demandes d'évolution sur ce sujet auprès des FCP peu transparents dans ce domaine): cela concerne le rôle d'investisseur institutionnel de la mutuelle, et, à ce titre, nous pouvons considérer que cela se rapporte à l'intégration de la RSE dans son métier d'assureur.
- La création de produits intégrant les principes de l'épargne solidaire et de l'investissement socialement responsable : assurance vie (ARS : assurance vie responsable et solidaire) et livret d'épargne (LEA, livret d'épargne autrement).
- Un très grand nombre de services non marchands intégrant fortement la dimension sociale de la RSE à destination des sociétaires personnes physiques et personnes morales: Prévention des risques, nombreuses solutions éducatives, accès des documentations et sites aux personnes sourdes ou malvoyantes.

Education des consommateurs et sensibilisation à la RSE :

- Des conférences mutualistes mises à disposition des sociétaires sur des thématiques spécifiques de la RSE : risques climatiques, pauvreté, rapport à l'argent, solidarité, sécurité, consommation responsable etc...

- Site Internet d'information et de conseils sur l'habitation écologique (mamaisondurable), et sur la sécurisation des habitations pour les personnes âgées (pluslongtempsdansmamaison).
- Des outils spécifiques sur l'éducation à l'argent ou à la consommation responsable à destination des sociétaires.
- Un axe sociétal majeur d'accès à l'éducation pour tous basé sur des dispositifs favorisant l'éducation du client, et plus largement de tout citoyen aux thématiques de RSE : l'apprentissage, la prévention, le handicap, de développement durable (et la consommation responsable).

Points non concrétisés à la MAIF :

- Aller plus loin dans la démarche d'intégration de la RSE dans les produits et services : ex : Incitations tant pour l'automobile que l'habitation, continuer dans l'intégration de critères sociaux ou environnementaux dans les contrats et les services.

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence (en faveur de la RSE):

Les seuls apports spécifiques de la RSE concernant ce principe s'appliquent aux domaines d'action 3 et 7 : intégration plus marquée de la notion de consommation durable ou, plus généralement, de RSE, dans les P&S (même si une partie de cette intégration était déjà présente avant la démarche RSE et éducation des consommateurs à cette notion).

Convergence (totale ou partielle) :

Convergence totale, et même dépassement fort de la démarche mutualiste qui va encore au-delà des exigences de la démarche RSE, sur les DA 1, 2, 4, 5, 6. La forte plus value mutualiste s'évalue en effet à l'aune de ces critères : le consommateur (ou sociétaire), comme nous l'avons détaillé précédemment est au cœur de la démarche mutualiste, et notamment à travers la mise en œuvre concrète de son principe de démocratie.

- Intégration de la notion de solidarité dans le cœur de métier de l'entreprise avec par exemple la couverture des équipements écologiques intégrée dans tous les contrats habitation sans surprime et sans nécessité de déclaration de la part du sociétaire, malgré des coûts de réparation supérieurs en cas de sinistre (idem pour véhicules au GPL, GNV). Cette démarche existait avant la mise en place d'une démarche de RSE de l'entreprise et elle dérive du principe mutualiste fondateur de solidarité. Cela entre en convergence avec le DA 3 demandant à l'entreprise de chercher à intégrer la RSE, non pas uniquement de manière

périphérique à son activité, mais également dans son cœur de métier, c'est-à-dire dans les produits ou les services qu'elle propose. La RSE a tout de même permis d'aller plus loin dans cette intégration.

- DA1 : Bonnes pratiques marketing notamment en matière de transparence et de clarté de l'information donnée aux sociétaires : ex : les contrats MAIF intègrent peu d'exclusions (socle commun de garanties large) et les fait figurer en gros caractère et en évidence sur les contrats, en accompagnant cela d'une information systématique des sociétaires.
- DA2 : Protection santé et sécurité : Un socle commun très large, peu d'exclusions et bien mises en valeur. Intégration forte de cette préoccupation dès la conception des contrats.
- DA 4 : SAV, résolution de litiges : cf philosophie de gestion des sinistres (qui diffère radicalement des pratiques concurrentes cherchant, pour de nombreuses, une raison pour ne pas indemniser). Puissant système de médiation en cas de litige, allant là aussi au-delà des prérogatives de ce domaine d'action de RSE.
- DA5 : Protection données personnelles : Systèmes évolués de protection et d'utilisation des données des consommateurs.

Non convergence en faveur des spécificités mutualistes :

Reprendre déclinaison concrète du principe de démocratie (p30) en regard des critères de RSE pour prouver que la démarche mutualiste va encore plus loin dans cette question centrale relative aux consommateurs que ce que demande la RSE (sauf peut-être pour les principes d'éducation DA7 et DA3 qui sont nouveaux car s'attachent directement aux nouveaux types de produits et services pouvant intégrer des critères RSE).

- Solidarité vis-à-vis des populations de sociétaires en difficultés économiques (tarifications spécifiques et projet « MAIF créateur de solidarité »).
- Solidarité entre les membres : Pas d'exclusion ou de pénalisation des profils particuliers.
- Primauté de l'intérêt du sociétaire dans l'approche métier qui va plus loin que les préceptes de cette question centrale de RSE :

- 1) Pratiques marketing exemplaires en matière d'information et de transparence,
- 2) Conception des contrats intégrant directement les sociétaires allant au-delà des pratiques classiques des concurrents en matière d'études marketing : les élus des sociétaires sont impliqués à tous les niveaux dans la conception des contrats (décision, remontée d'attentes...)
- 3) Distribution basée sur le conseil, l'écoute en mettant la satisfaction du sociétaire au cœur de la relation.

4) Philosophie de gestion de sinistre cherchant là encore la satisfaction du sociétaire, basée sur la confiance en celui-ci et socle de cette relation de confiance. Puissant système de médiation garantissant l'écoute et la prise en compte approfondie du sociétaire en cas de litige.

- Intégration du sociétaire dans la gouvernance de l'entreprise : Garantissant la primauté de l'intérêt du sociétaire mais allant au delà puisque ces derniers sont intégrés dans le système décisionnel de l'entreprise ainsi que dans sa gestion quotidienne (+ double qualité).
- Des prix justes : Calcul du prix des cotisations au plus près des coûts (principe de non-lucrativité et non rémunération des actionnaires)
- Recours modéré et maîtrisé à la publicité (allant au-delà des préconisations de bonnes pratiques en matière de marketing de la RSE).

7) **Question centrale 7 : L'engagement sociétal**

Concerne notamment les relations que les organisations ont avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. « Ces relations peuvent reposer sur un ancrage territorial afin de contribuer au développement des communautés. L'ancrage territorial – soit individuellement soit par l'entremise d'associations cherchant à améliorer les biens publics – aide à renforcer la société civile ». (Le terme communauté peut être compris dans un sens plus large, par exemple une communauté « virtuelle » qui s'intéresse à un domaine d'action particulier).

« La contribution d'une organisation au développement de la communauté peut aider à promouvoir des niveaux plus élevés de bien-être au sein de la communauté. Ce développement, compris au sens large, correspond à l'amélioration de la qualité de vie d'une population ».

Secteurs clé du développement de la communauté : Création d'emploi (en élargissant ses activités économiques), développement technologique, investissements sociaux de création de richesses et de revenus, initiatives de développement économique local, programmes d'éducation et de développement des capacités, préservation du patrimoine culturel, services de santé collectifs...

NB : La philanthropie n'est pas un substitut aux actions décrites dans cette section sur l'engagement sociétal

« Avant de décider de son approche de l'engagement sociétal, il convient qu'une organisation recherche ses impacts potentiels sur la communauté et prévoit des moyens d'atténuer les impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs ». Pour élaborer son plan d'engagement sociétal, l'organisation doit dialoguer avec une large palette de PP (en identifiant notamment les groupes vulnérables, marginalisés, discriminés).

DA1 : Ancrage territorial

C'est « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec les organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ».

Consultation systématique pour déterminer de concert les priorités en matière d'investissement social et d'activités de développement (en marquant une attention aux groupes vulnérables pour les impliquer) ; relations transparentes avec les pouvoirs publics locaux ; contribution à la formulation d'une politique, de processus de mise en œuvre et de contrôle et d'évaluation de programmes de développement.

DA2 : Education et culture

Promotion de l'éducation à tous les niveaux et mise en œuvre d'actions pour améliorer la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation ; promotion de l'apprentissage (notamment pour les groupes vulnérables) ; promotion des activités culturelles.

D'autres actions concernent plus directement les communautés indigènes (notamment dans PVD).

DA3 : Création d'emploi et développement des compétences

Permet de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement socio-économique.

Analyser l'impact des décisions de l'organisation sur la création d'emplois ; étudier l'impact des choix technologiques sur l'emploi, impacts des externalisation (sur l'organisation et sur des organisations extérieures), participation à des programmes de développement de compétences (apprentissage, VAE...).

DA4 : Développement des technologies et accès à la technologie

Concerne essentiellement les communautés dans les PVD (accès aux technologies eau, énergie, agriculture, santé)

DA5 : Création de richesses et de revenus

Pour la MAIF : Préférence aux fournisseurs locaux (ou recours aux produits issus du commerce équitable) et de contribuer, si possible, au développement de ces fournisseurs ; aider les fournisseurs intégrant des populations vulnérables (handicapés, personnes en réinsertion professionnelle) ; aider à la formation et à la création d'entreprise ou de coopératives (transferts de savoirs ou savoirs faire par exemple, développement d'associations d'entrepreneurs) ; assumer ses responsabilités en matière de taxes.

DA6 : La santé

Pour la MAIF : Politiques et processus de promotion de la santé (ex : démarche de prévention) ; éventuellement participations aux processus publics (recherche, sensibilisation tabac, VIH, alimentation, styles de vie...)

DA7 : Investissement social

« Les investissements locaux n'excluent pas la philanthropie (dons, bénévolat). Il convient toutefois qu'il y ait cohérence entre ces actions et les objectifs locaux et nationaux de renforcement de capacités et que l'accent soit mis sur des programmes ou des projets de développement ».

Eviter notamment les actions perpétuant la dépendance d'une communauté vis-à-vis des activités philanthropiques, de la présence permanente ou de l'appui de l'organisation.

Exemples de concrétisation à la MAIF :

- Soutien à des projets/actions sociétaux locaux (et organisation d'évènements locaux) par l'intermédiaire notamment des militants (élus des sociétaires) => Présent avant démarche RSE
- Nombreux partenariats nationaux dans les domaines sociaux, environnementaux ou de l'économie sociale (ex : parrainage en 2008 et 2010 de l'université de la Terre) => Présents pour partie avant démarche RSE
- Engagement sociétal marqué dans la prévention des risques (démarche prévention à la MAIF, association prévention MAIF, fondation MAIF) etc...=> Présent avant démarche RSE mais renforcé depuis la démarche RSE notamment en matière d'éducation à la prévention (outils).
- Engagement sociétal marqué pour la scolarisation des enfants handicapés => Présent avant démarche RSE et fortement renforcé depuis, notamment dans la dimension « accès à l'éducation des personnes handicapées ».
- Outils et démarches d'aide à l'éducation => Présent avant démarche RSE et fortement renforcé depuis : nombreux outils ou dispositifs en faveur de l'éducation pour tous, dans les

domaines de l'apprentissage, de la prévention des risques, du handicap ou encore du développement durable.

- Organisation de conférences mutualistes sur des thèmes de société (risques climatiques, biodiversité, pauvreté, solidarité, rapport à l'argent, prévention des risques, consommation responsable, risques de la petite enfance, risques routiers, violence scolaire etc...) réparties sur tout le territoire français et co organisées par les militants locaux => Présent avant démarche RSE et renforcé depuis
- Travail avec des prestataires ou fournisseurs ayant une mission d'utilité sociale forte (ex : centres d'aide par le travail, association de réinsertion professionnelle, entreprises de l'économie sociale).

Points non concrétisés à la MAIF :

- Processus de consultation des communautés locales (dialogue) systématique et renforcé et identification formalisée des impacts de la MAIF sur les communautés locales avec création d'un plan d'action local et d'un dispositif de dialogue régulier.

Rapprochement avec la démarche mutualiste :

Non convergence (en faveur de la RSE):

Aucune ; le rôle de la RSE a été essentiellement un rôle de structuration de la démarche, voire d'amplification dans certains domaines jusqu'alors peu présents (ex : environnement).

Convergence (totale ou partielle) :

Comme nous l'avons vu dans la déclinaison des principes mutualistes, l'engagement sociétal, et notamment au niveau local par le biais de l'engagement des militants présents dans le réseau, était déjà fortement présent avant la mise en place d'une démarche RSE. La démarche RSE a uniquement permis de structurer, recentrer évaluer les impacts sociétaux, amplifier les démarches existantes, mais l'engagement sociétal, qui n'était pas appelé de cette manière à l'époque, était déjà bel et bien existant avant la RSE. De plus, de nouveaux domaines d'action jusqu'alors peu concernés par la démarche de soutien sociétal ont pu être investis: Travail avec des entreprises de réinsertion professionnelle, ou centre d'aide par le travail, soutien à des actions dans le domaine de l'environnement (ex : Université de la Terre en 2008), ou encore un renforcement des partenariats nationaux. La démarche RSE a surtout permis d'avoir une démarche plus systématique d'identification de ces actions sociétales, et de choix de domaines d'action clé en vue, d'une part de gagner en visibilité et, d'autre part, d'obtenir une efficacité sociétale plus conséquente (moins de

dispersion, et une démarche par contre plus engagée avec un accompagnement plus fort allant au-delà du simple investissement financier) : ex : scénario sociétal « accès à l'éducation pour tous » en 2009.

- DA1 : Ancrage territorial : présence de nombreuses actions locales organisées par les militants ou soutenues financièrement par la mutuelle.
- DA2 : Education et culture : Outils et processus d'aide à l'éducation en France (+ scénario sociétal « accès à l'éducation pour tous »), actions dans les pays en voie de développement à travers l'ONG Solidarité Laïque.
- DA3 : Création d'emplois et développement de compétences : Démarche volontariste portée par la DG pour l'accueil de jeunes en contrats en alternance ; possibilités pour les salariés de VAE et de nombreux CIF (congé individuel de formation) et autres types de formations de développement de compétences.
- DA5 : Création de richesses et de revenus : Préférence donnée aux fournisseurs locaux notamment en ce qui concerne l'alimentation du restaurant (et recours aux produits issus du commerce équitable dans toutes les machines à café/thé/chocolat et à la cafétéria) ; préférence également pour les fournisseurs intégrant des populations vulnérables (handicapés, personnes en réinsertion professionnelle, entreprises de l'économie sociale) ; réversion à France Active dans le cadre du nouveau produit d'assurance vie intégrant une partie d'épargne solidaire (France Active a notamment pour mission d'aider à la création de micro entreprises dans le domaine de l'économie sociale).

Non convergence en faveur des spécificités mutualistes :

- Authenticité/sincérité plus forte des démarches d'engagement sociétal (déclinaison concrète des principes de non-lucrativité et de solidarité) : Il n'y a pas une recherche de retour sur investissement derrière chaque choix d'engagement de la mutuelle (démarche plus désintéressée).
- Démarches de solidarité vis-à-vis des populations de sociétaires en difficulté économique (tarification adaptée pour les jeunes et plus plus de 75 ans).

Figure 14 : Caractérisation graphique des zones de convergence/non convergence entre la mise en application des principes mutualistes et de la démarche RSE :

Spécificités /apports mutualistes	Convergence RSE/mutualisme	Spécificités/apports RSE
Question centrale 1 : Gouvernance de l'organisation		
- Démarche de dialogue avec client plus approfondie que demandé par RSE : Particularités mutualistes du système de gouvernance (démocratie, double qualité)	- Partielle : Dialogue poussé avec une PP primaire (client) - Equilibre effectif des pouvoirs	- Système de pilotage démarche RSE - Système d'évaluation démarche RSE - Processus de portage par la DG de la démarche RSE - Processus de déploiement de la RSE et de partage par tous les salariés - Système d'incitation économique et non économique en fonction des performances RSE - Processus de dialogue MULTI PP
Question centrale 2 : Les droits de l'homme		
	- Valeurs humanistes fortes de respect à l'origine de l'absence de comportement discriminatoire avéré (mais pas de politiques et processus) - DA1, 2, 3, 4, 6, 7 et DA8 (sauf partie sur harcèlement)	- DA5 : Discrimination et groupes vulnérables : diversité/égalité des chances catégories vulnérables - DA8 : Principes fondamentaux et droits du travail sur la partie risques psychosociaux (harcèlement) => Pour ces 2 principes, la RSE permet d'introduire la nécessité de formaliser ces démarches (politiques, processus, évaluation des résultats)
Question centrale 3 : Relations et conditions de travail		
Des conditions de travail, sociales, qui sont quasi systématiquement au-delà de la loi et des conventions collectives	- DA1 : Emploi et relation employeur employé - DA2 : Condition de travail et protection sociale - DA3 : Dialogue social - DA4 : Santé et sécurité au travail - DA5 : Développement des ressources humaines	Partie spécifique de DA1 et DA4 sur : - Diversité/discrimination/égalité des chances - Risques psychosociaux La RSE introduit la nécessité de formaliser ces démarches (cf droits de l'homme)
Question centrale 4 : Environnement		
		- DA1 : Prévention de la pollution - DA2 : Utilisation durable des ressources - DA3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation - DA4 : Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels

Spécificités /apports mutualistes	Convergence RSE/mutualisme	Spécificités/apports RSE
Question centrale 5 : Bonnes pratiques des affaires		
	<ul style="list-style-type: none"> - DA1 : Lutte contre la corruption - DA2 : Engagement politique responsable - DA3 : Concurrence loyale - DA5 : Respect des droits de propriété 	<ul style="list-style-type: none"> - DA4 : Promotion de la RSE dans la sphère d'influence <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Filière d'achat responsable ⇒ Evaluation des pratiques RSE des fournisseurs et prestataires (et autres organisations d'influence) - Renforcement de la formalisation des processus déjà existants pour les autres DA (1, 2, 3, 5)
Question centrale 6 : Questions relatives aux consommateurs		
<ul style="list-style-type: none"> - Solidarité vis-à-vis des populations de sociétaires en difficulté économique - Solidarité entre les membres : pas d'exclusion ou de pénalisation de certains profils (ex : handicapés) - PRIMAUTE de l'intérêt du sociétaire tout au long de la chaîne de valeur et dans l'exercice du métier (éthique dans le métier d'assureur : conception particulière des contrats, distribution basée sur conseil, écoute et respect/confiance, philosophie de gestion des sinistres, puissant syst de médiation, et d'évaluation de la satisfaction à tous niveaux) - Intégration des sociétaires dans système de décision et opérationnel (ppe démocratie) - Calcul du prix des cotisations au plus près des coûts (ppe non-lucrativité) - Recours modéré à la publicité 	<p>Convergence totale et même dépassement de la démarche mutualiste sur tous les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - DA1 : Bonnes pratiques en matière de marketing - DA2 : Protection santé et sécurité du consommateur - DA4 : SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges du consommateur - DA5 : Protection des données et de la vie privées des clients - DA6 : Accès aux services essentiels 	<p>DA3 : Consommation durable DA7 : Education et sensibilisation (notamment en matière de RSE, mais aussi sur les pratiques de comparaison des produits)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La RSE a permis d'intégrer de façon plus marquée et volontariste la notion de RSE dans les P&S et, plus largement, au cœur du métier d'assureur. - Démarche d'éducation et de sensibilisation du consommateur aux diverses thématiques de la RSE
Question centrale 7 : L'engagement sociétal		
<ul style="list-style-type: none"> - Authenticité/sincérité + forte des démarches d'engagement sociétal (pas de recherche de ROI) - Démarche de solidarité vis-à-vis des populations de sociétaires en difficulté économique 	<ul style="list-style-type: none"> - DA1 : Ancrage territorial - DA2 : Education et culture - DA3 : Création d'emploi et développement de compétences - DA5 : Création de richesses et de revenus 	<p>La RSE a juste permis d'apporter une plus forte structuration de la démarche + amplification de l'engagement dans certains domaines peu présents (ex : environnement)</p>

Commentaires du tableau ci-dessus :

Après avoir réalisé cet exercice d'analyse systématique de comparaison entre les déclinaisons opérationnelles des principes mutualistes et de RSE nous pouvons donc tirer les conclusions suivantes :

- **Gouvernance** : La RSE implique la mise en œuvre d'un système formalisé de pilotage, de déploiement, d'évaluation, d'incitation, de portage et de communication interne et externe de la démarche, ce qui est tout à fait nouveau par rapport à la démarche mutualiste qui ne s'intégrait pas dans un cadre aussi complet et formalisé. De plus, elle appelle à une démarche de gouvernance étendue, en recommandant un dialogue avec de multiples catégories de parties prenantes (y compris les communautés locales), et non pas une seule comme dans le cas de la démarche mutualiste. Par contre, la démarche mutualiste possède une réelle spécificité dans la manière qu'elle a de gouverner avec une partie prenante primaire clé : les sociétaires. L'implication de ces derniers et le mode de dialogue adopté sont tout à fait remarquables et peuvent, en ce sens, inspirer la démarche RSE dans la profondeur et la sincérité avec laquelle elle dialogue avec ses parties prenantes sociétaires. Une vraie complémentarité entre les deux démarches est, en ce point, identifiable.

- **Droits de l'homme** : Une convergence forte entre les deux démarches est identifiable du point de vue des valeurs et de l'absence de risque a priori sur une majorité des domaines d'action caractérisant cette question centrale (implantation uniquement française de la MAIF). Cependant, deux domaines d'action peuvent concerner plus directement la mutuelle : discrimination/diversité/égalité des chances vis-à-vis des catégories vulnérables et risques psychosociaux (dont problématique de harcèlement). Ce qui est désormais nouveau avec la RSE, c'est la nécessité de formaliser des politiques et des processus et d'évaluer les actions réalisées pour assumer cette responsabilité sociale : mesurer la qualité, l'efficacité, et l'effectivité des décisions prises ou, à l'inverse, les externalités négatives que fait subir l'entreprise à son environnement, et, plus particulièrement pour les entreprises de l'économie sociale mesurer l'adéquation de leurs pratiques au regard de leurs valeurs. La RSE apporte donc cette notion de nécessaire formalisation des pratiques et de leur évaluation, notamment dans les deux domaines précités relatifs aux droits de l'homme (également concernant l'évaluation et la prise en compte des pratiques RSE de nos fournisseurs et prestataires).

- **Relations et conditions de travail** : Sur cette question une convergence totale entre pratiques RSE et mutualistes est presque identifiable, à l'exception des deux points déjà repérés dans la question des droits de l'homme qui se retrouvent réintroduits dans un des domaines d'action de cette question centrale (DA1). Il est à noter cependant que la démarche mutualiste va souvent au-delà, sur ces questions de gestion des ressources humaines, des lois, conventions collectives et pratiques habituelles des entreprises françaises en la matière. Une légère spécificité mutualiste peut donc être identifiée sur cette question, notamment sur le domaine des conditions de travail des salariés.

- **Environnement** : Cette question de l'environnement est une vraie spécificité de la démarche RSE puisqu'elle n'était pas du tout prise en compte dans la démarche mutualiste, elle constitue donc un apport conséquent de la part de la RSE.

- **Bonnes pratiques des affaires** : Sur cette question, une forte convergence est identifiable entre les démarches mutualistes et RSE. L'apport spécifique de la RSE est peut être d'engendrer la nécessité d'une plus forte formalisation, par ailleurs déjà existante. Il est aussi, et nous l'avons largement développé précédemment, d'avoir apporté la nécessité d'une attention particulière (assortie de politiques, processus et dispositifs d'évaluation) aux pratiques en matière de RSE des partenaires avec lesquels travaille l'entreprise (notamment ses fournisseurs et prestataires). Ce dernier point constitue une réelle spécificité apportée par la démarche RSE à la démarche mutualiste.

- **Questions relatives aux consommateurs** : Une forte convergence est également identifiable sur la plupart des points. Cependant, sur cette question des consommateurs, de très nombreux exemples (détaillés dans tableau et dans la partie le précédent) montrent une spécificité mutualiste marquée sur cette question des consommateurs. La démarche mutualiste va bien au-delà des prérogatives de la démarche RSE sur cette question. Deux points cependant marquent une spécificité, ou, du moins, une nouveauté apportée par la démarche RSE : L'intégration de la RSE dans le cœur du métier (notamment dans son versant environnemental, mais aussi sur d'autres domaines sociaux – ex : épargne solidaire, micro crédit, handicap), c'est-à-dire dans ses produits et services ou dans son rôle d'investisseur institutionnel. De même, la notion spécifique d'éducation et de sensibilisation à la RSE est apportée par cette nouvelle démarche.

- **Engagement sociétal** : Sur ce dernier point, une convergence totale est également identifiable puisque depuis toujours la démarche mutualiste a intégré en son sein un engagement sociétal, tant

sur le plan philanthropique, que sur celui de l'intégration locale. L'authenticité ou la sincérité de l'engagement mutualiste pour ces démarches en constitue peut-être une forme de spécificité.

L'analyse poussée de cette zone de convergence/divergence entre la démarche RSE et la démarche mutualiste nous a permis d'appréhender de façon plus fine et critique la nature de notre terrain de recherche. Nous verrons par la suite, dans l'analyse de nos données empiriques, qu'elle nous sera très utile pour caractériser l'impact de notre variable explicative, la RSE, sur nos différentes variables attitudinales et comportementales. En effet, nous verrons par exemple que la perception des acteurs de la MAIF (salariés, militants, clients/sociétaires) de sa démarche globale de RSE ou plus généralement éthique ou citoyenne est emprunte à la fois des démarches plus récentes en matière de RSE, mais aussi et surtout des pratiques mutualistes ainsi que des valeurs et principes mutualistes portés par l'organisation depuis sa création. L'identification de ces zones de convergence et de divergence nous guidera ainsi à travers les spécificités de notre terrain de recherche, qui se retrouvent ensuite dans les spécificités des perceptions des acteurs qui le fréquentent. L'identification de différentes questions centrales de RSE nous permettra également de qualifier plus finement les impacts spécifiques de certaines dimensions de la RSE, parfois expliqués par l'héritage mutualiste fort qu'elles peuvent porter. L'exemple le plus probant, mais que nous développerons bien entendu par la suite est celui « d'éthique perçue dans le métier d'assureur ». Clairement, cette notion fait référence à la question centrale relative aux consommateurs, mais elle va au-delà de la RSE et concerne justement la conception mutualiste de la relation avec le sociétaire, dont nous avons précédemment identifié la spécificité. Mutualisme et RSE sont donc deux démarches pour partie convergentes, et pour partie divergentes, mais il est important de retenir qu'elles sont dans tous les cas fortement complémentaires. La RSE apporte un certain nombre de nouvelles questions à traiter, de formalisation à opérer et il est, à ce titre, essentiel pour une mutuelle de suivre ses lignes directrices ; mais, sur certains points, l'entreprise peut, grâce à sa démarche mutualiste, aller encore plus loin dans sa démarche RSE en renforçant cette dernière à l'aide de ses atouts majeurs mutualistes. Il ne s'agit donc pas d'opposer les deux démarches, mais bien au contraire d'identifier, comme nous venons de le faire, les apports spécifiques de chacune pour construire **une démarche mutualiste de RSE**, en s'appuyant sur les forces de chacune. La mutuelle aura ainsi toutes les clés en main pour se positionner en tant que pionnier en matière de RSE, et de faire ainsi de cette démarche un véritable avantage concurrentiel, d'autant plus difficilement imitable par ses concurrents qu'elle prend sa source et sa spécificité dans un héritage mutualiste fort dont ne bénéficient pas ses concurrents capitalistes.

8) Analyse du contexte d'étude au regard de la problématique de recherche :

Nous nous proposons maintenant d'analyser le contexte, et la pertinence de ce contexte, dans lequel sera réalisée cette étude, au regard de notre problématique de recherche. La MAIF est donc une entreprise mutualiste, caractérisée par une image forte tant en externe -portée par la signature « assureur militant » - qu'en interne – avec une histoire, des principes de fonctionnement et une communication interne basés sur la promulgation de valeurs humanistes. Cependant, cette entreprise se trouve actuellement aux prises avec une concurrence de plus en plus féroce (guerre des prix et des garanties, pénétration du marché par les « bancassureurs », augmentations spectaculaires des budgets de communication et de publicité des acteurs du secteur) ce qui a amené l'entreprise à devoir réaliser des évolutions internes en matière d'organisation, de management des ressources humaines, de gestion de la relation client afin, non pas d'entrer dans une logique de recherche de profit et de maximisation du nombre de sociétaires, mais plutôt dans une logique de durabilité en parvenant à se maintenir à niveau constant sur le marché des assureurs. Ces évolutions internes touchent, pour partie, à la perception des valeurs et principes d'action de l'entreprise par les salariés et à l'identité initiale de l'entreprise. Nous tenterons donc de montrer, dans cette partie, que ce contexte est adapté à l'étude des liens entre la RSE et la performance économique sous l'angle de la théorie de l'identification organisationnelle, et que la présence d'identités multiples et parfois contradictoires rendent pertinent une conception plus étendue et récemment proposée de la notion d'identification organisationnelle. Après avoir démontré pourquoi la théorie de l'identification organisationnelle nous semble appropriée pour analyser ce contexte, nous nous intéresserons à la pertinence de la mobilisation de la notion de RSE par rapport à ce contexte.

Pertinence de la théorie de l'identification organisationnelle par rapport au contexte MAIF :

La notion d'identité duale introduite par Albert & Whetten (1985) peut être intéressante à mobiliser pour éclairer le contexte actuel de la MAIF : Dans le langage courant comme scientifique, nous avons tendance à traiter les organisations comme étant d'un type ou d'un autre, église ou état, profit ou non profit (Albert & Whetten, 1985). La possibilité alternative est que beaucoup (si ce n'est toutes) d'organisations sont hybrides et composées de différents types d'identités. Par hybride les auteurs qualifient une organisation dont l'identité perçue est composée de deux ou plusieurs types de composantes que l'on ne s'attend pas à trouver de façon simultanée.

Historiquement, la MAIF, possède une identité normative forte, affirmée en interne comme en externe, basée sur un fonctionnement mutualiste guidé par des valeurs humanistes. La recherche permanente d'un équilibre éthique/économique a depuis toujours été l'objectif principal de l'entreprise, mais les nouvelles préoccupations économiques provoquent un déplacement de cet équilibre entraînant une montée des sujets économiques, nécessitant de retrouver de nouveaux champs éthiques à conquérir pour restaurer cet équilibre. En effet, comme évoqué précédemment, le contexte actuel hautement concurrentiel, avec notamment l'avènement récent des « bancassureurs » et la stagnation du marché de l'assurance, menace la santé économique de l'entreprise, et peut-être même sa survie à moyen terme. C'est ainsi que des changements internes sont actuellement négociés avec les partenaires sociaux dans les domaines de la gestion des ressources humaines (élargissement des plages d'ouverture des points de contact avec les sociétaires pour s'adapter à leurs nouveaux besoins et modes de vie, évolution du système de rémunération basé exclusivement aujourd'hui sur l'ancienneté etc...), ou encore de l'organisation (évolution des missions et métiers des salariés gérant la relation avec le sociétaire ou la gestion des sinistres). Même si des compensations sociales sont proposées aux salariés en contrepartie, les syndicats avancent parfois que ces changements vont à l'encontre d'un fonctionnement mutualiste et des valeurs prônées par l'entreprise. Une seconde identité plus utilitariste, économique, semble donc pouvoir émerger de ce contexte, malgré la subsistance d'une identité normative forte marquée d'actions significatives en interne. La notion d'identité duale évoquée par Albert & Whetten (1985) semble donc pouvoir être intéressante à mobiliser dans ce contexte évolutif. Une forme d'incompréhension de certains salariés face à cette double identité est aisément perceptible en interne (nous l'analyserons de façon approfondie dans le chapitre suivant).

En externe, la signature très chargée de sens « d'assureur militant » évoque une image externe normative portant fortement la dimension éthique. Face à ce positionnement très fort de l'entreprise avec cette signature et l'image qu'elle véhicule, les salariés qui se sentent touchés par cette adaptation de l'entreprise aux réalités du marché (face à des pertes de sociétaires attirés notamment par des prix plus faibles, ou séduits par les efforts publicitaires ou le démarchage important des concurrents) et par les préoccupations économiques qu'il suscite, peuvent ressentir une forme de trahison ou de mensonge dans la signature prônée en externe, qui pourrait les conduire à une identification ambivalente voire à une désidentification. Ce dernier point n'est qu'une hypothèse, mais cette dernière permet de montrer que l'analyse du contexte de la MAIF sous l'angle de cette théorie semble approprié pour comprendre les effets de ces changements. L'analyse de l'identification sous l'angle des deux PP « salarié » et « sociétaire », et leur liens éventuels en termes de transfert possible d'identification pourrait permettre de rechercher les

différences de perception et de niveaux (ou dimensions dans le cadre du modèle étendu) d'identification. En cas de forte différence, et si un transfert d'identification peut exister entre un salarié désidentifié et les sociétaires, nous pouvons postuler qu'il existe un risque d'image fort à moyen terme pour l'entreprise, d'autant plus important que l'image prônée en externe est forte et engagée.

Quel est le rôle de la démarche globale de RSE (et de ses différentes dimensions constitutives) dans ces processus d'identification des parties prenantes? En quoi cette démarche peut-elle être considérée comme centrale, distincte et enduringe à la MAIF, critères nécessaires à la perception par les PP d'une identité de l'organisation ? En effet, les pratiques de RSE n'existent officiellement que depuis 2004 à la MAIF, avec la mise en place d'une démarche Bilan Sociétal fin 2003 qui avait pour but d'évaluer les perceptions de la MAIF par les différentes PP. De prime abord, il ne semble donc pas pertinent de penser que la RSE à la MAIF soit centrale dans l'identité et continue dans le temps. Cependant, ces pratiques de RSE s'inscrivent dans la continuité de la démarche et des pratiques mutualistes historiques de l'entreprise et elle semble perçue en interne comme une façon de moderniser (et de compléter par la présence de critères environnementaux) ce positionnement dont les caractéristiques sont peu connues en externe. Sur la base d'une identité déjà forte, les pratiques de RSE peuvent donc être vues comme un facteur de modernisation et de prise de conscience du fonctionnement des entreprises du secteur de l'économie sociale, parfois perçu comme obsolète ou trop méconnu. L'ajout des pratiques de RSE aux pratiques et à l'identité antérieure mutualistes pourrait permettre de renforcer cette perception d'identité alternative, éthique ou citoyenne, et leur association pourrait ainsi constituer notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue ». De plus, comme nous l'avons largement développé précédemment, les valeurs et pratiques humanistes sur lesquelles se basent ce fonctionnement mutualiste et les nombreuses activités mises en place par l'entreprise dans ce cadre, montrent que la MAIF était déjà engagée sur les pans sociaux, sociétaux et économiques de la RSE bien avant de mettre officiellement en place cette démarche officielle de RSE, renforçant ainsi l'idée d'une imbrication forte des pratiques mutualistes et de RSE dans la perception des acteurs : actions marquées en faveur des conditions de travail des salariés, axes prioritaires sur la prévention et sur le soutien à l'enseignement, contrats très protecteurs même dans leurs versions les plus économiques basés sur la notion de solidarité entre sociétaires afin de mutualiser le risque, pratique historique de la gouvernance avec un fonctionnement démocratique engageant les sociétaires dans les décisions de gestion sur le principe un homme/une voix (gouvernance à étendre cependant à d'autres PP), respect des fournisseurs, des sous-traitants et des communautés locales, nombreuses actions et partenariats sociétaux à visée locale, nationale ou internationale etc...la démarche

formalisée de RSE a cependant permis d'apporter de nouveaux éléments absents de la démarche mutualiste (voir zones de divergence ou de spécificité apportées par la démarche de RSE). En considérant donc les pratiques de RSE comme un continuum de la démarche mutualiste engagée depuis 1934, donnant un visage plus moderne, complet et compréhensible (et appréhensible) à cette démarche, nous pouvons donc avancer que ces différents éléments, tant mutualistes que plus spécifiquement introduits par la démarche de RSE positionnent la « démarche globale de RSE » comme étant centrale et endurente au regard des critères de qualification d'une identité perçue.

La démarche globale de RSE rend-elle l'identité de l'entreprise distincte de celle de ses concurrents ? Nous pouvons avancer que l'intégration de cette démarche de RSE dans la continuité d'un positionnement alternatif et mutualiste de l'organisation rend plus crédible, sincère et authentique le choix de ce positionnement par rapport à des concurrents plus capitalistes comme Axa, Générali ou AGF qui évoquent cependant l'existence d'une démarche de RSE dans leur structure. La notion de distinction peut donc passer par ces critères.

Enfin, une dernière particularité de la MAIF permet d'avancer que l'étude de l'impact de la démarche globale de RSE (incluant donc les principes et pratiques mutualistes et les pratiques de RSE) sur les niveaux d'identification (ou sur les types d'identification pour le modèle étendu) de ces différentes catégories de PP peut être intéressante : la présence d'environ 700 militants parmi les sociétaires MAIF qui donnent de leur temps pour soutenir l'entreprise et occupent des rôles importants dans la gestion quotidienne de cette dernière (déjà développé précédemment). Cette présence de militants, initialement enseignants et sociétaires de la MAIF donc « outsiders » mais imbriqués naturellement dans la gestion de l'entreprise (dans les plissements de l'organisation) par des actions de gestion, de décision mais aussi des formations régulières proposées par l'entreprise, apporte aux modèles de recherche une particularité intéressante à explorer. Ce rôle à la frontière entre l'interne et l'externe, leur forte identification à l'entreprise, et leur impact sur les salariés des délégations en contact direct avec les sociétaires semblent intéressants à explorer.

Cette analyse rapide des particularités du contexte de cette entreprise a permis de montrer que l'éclairage des impacts comportementaux de la RSE sur les PP par la théorie de l'identification organisationnelle semblait adapté.

Un autre axe de recherche intéressant pour l'analyse de notre terrain de recherche a déjà été développé précédemment dans le chapitre 3 : L'étude d'un éventuel transfert d'identification qui pourrait se produire entre les salariés de l'entreprise et ses sociétaires, tel que proposé par Yaniv & Farkas (2005) avec la notion de transferts entre salariés et clients (notion d'adéquation personne

entreprise, concept proche du construit d'identification organisationnelle). En effet, plusieurs auteurs (Yaniv et Farkas, 2005 ; Maignan et Ferrell, 2001) appellent à la recherche d'un lien entre les deux PP « client » et « salarié » et avancent qu'il serait intéressant de mettre en lumière les interactions qui se produisent entre ces deux catégories d'acteurs, et donc d'étudier les conséquences comportementales de ces interactions. Quel est le risque encouru par une entreprise lorsqu'elle fait du greenwashing ? En dehors du risque externe de réputation, le décalage entre la perception interne des réalités de la démarche environnementale et l'image prônée en externe peut, à moyen terme, se révéler désastreuse sur le climat social et l'engagement des salariés, et, à plus long terme porter atteinte au comportement des clients envers l'entreprise lorsqu'ils auront conscience de cette divergence. Une telle différence pourrait alors être ressentie comme un mensonge par les salariés et pourrait provoquer chez eux une désidentification ou une identification ambivalente, qui pourrait se traduire ensuite par une baisse de leur motivation à soutenir l'entreprise et ses produits de façon adéquate. Les clients en contact avec ces salariés peu confiants et faiblement engagés pour leur marque, auront une image plus négative de l'entreprise ce qui pourrait concourir à la dégradation de la marque et, par amplification, de l'image de l'entreprise auprès de l'ensemble des consommateurs. Si beaucoup de chercheurs ont insisté dans le rôle majeur des employés dans le processus de renforcement de la marque (Hatch and Schultz, 1997 ; de Chernatony, 1999 ; Bickerton, 2000 ; Gotsi and Wilson, 2001 ; Aaker, 2002 ; Van Gelder, 2002 ; Urde, 2003), Yaniv & Farkas (2005) ont réalisé une étude de ce lien à la lumière du concept d'adéquation personne entreprise, et de la possibilité d'un transfert d'adéquation entre les salariés et les consommateurs. Ces auteurs montrent dans leur étude que l'adéquation personne-entreprise possède un impact sur le niveau de perception de la marque par le salarié, qui possède un impact significatif sur le niveau de perception de la marque par le consommateur. Si la notion d'adéquation personne entreprise est conceptuellement distincte de la notion d'identification (même si ces deux construits sont liés), il pourrait être intéressant, aux vues de ces résultats, d'interroger le possible transfert d'identification entre salariés et consommateurs. Si les salariés comme les consommateurs peuvent s'identifier à une identité de l'entreprise, on pourrait se demander s'il existe un lien entre ces deux identifications, et envisager le cas où l'identité perçue par les deux catégories de PP différerait significativement. Ce nouvel axe d'analyse permet donc de démontrer que la théorie de l'identification peut être pertinente pour l'analyse des effets de la RSE sur les comportements et attitudes des salariés, des militants, et des sociétaires.

Pertinence de la RSE par rapport au contexte MAIF :

Comment la démarche globale de RSE peut elle avoir un impact dans le contexte actuel de la MAIF ? En quoi mobiliser cette notion peut-il avoir du sens par rapport aux évènements auxquels l'entreprise doit faire face aujourd'hui ? Nous nous proposons, tout d'abord, de considérer quels sont les changements actuels majeurs auxquels l'entreprise doit faire face pour, dans un second temps, évaluer le rôle potentiel que pourrait jouer la démarche globale de RSE dans ce contexte, ainsi que le rôle modérateur éventuel de ces éléments de contexte sur l'impact effectif de la RSE.

Rappel : Une concurrence de plus en plus forte sur le marché de l'assurance mettant l'entreprise face à de nouvelles préoccupations économiques qui ont entraîné la nécessité de conduire un certain nombre de changements en interne qui touchent directement les salariés de l'entreprise et par conséquent l'image qu'ils en ont :

- Nécessité de réduire les frais généraux, avec la mise en place de procédures visant à identifier et limiter les coûts pouvant être maîtrisés : Régulations des déplacements des salariés, limitation des embauches et non remplacements d'une partie des départs des salariés au siège social, mise en œuvre de procédures de gestion visant à augmenter la productivité (spécialisation des compétences en matière de commercialisation des contrats ou de gestion des sinistres, gestion centralisée des sinistres pour augmenter la réactivité de l'entreprise face à la demande d'un sociétaire mais générant une dépersonnalisation des dossiers etc...).
- Mise en place d'objectifs collectifs de vente et de prise d'appels qui n'existaient pas auparavant. Même si ces derniers sont limités, cela représente un changement de métier pour un certain nombre de salariés anciens qui n'ont connu qu'une approche de réponse aux sociétaires (on « attendait que le sociétaire vienne à nous ») et non pas celle de proposer/conseiller/informer le sociétaire sur de nouveaux produits dont il pourrait avoir besoin. Même si l'entreprise est très loin des pratiques de vente de ses concurrents qui, entre autre, rémunèrent individuellement leurs salariés en fonction du nombre de contrats qu'ils ont vendu aux clients, le fait de devoir se positionner dans une démarche plus active vis-à-vis du sociétaire en s'informant plus largement sur ses besoins pour identifier s'il pourrait être intéressé par de nouveaux produits ou services, introduit un changement parfois mal perçu par certains salariés. Cette nouvelle approche nécessite une connaissance

- plus large de l'ensemble de la gamme de produit ce qui peut mettre en difficulté certains « anciens » salariés habitués à ne proposer que deux ou trois types de produits différents.
- Recherche d'une augmentation de la réactivité et de la disponibilité de l'entreprise pour répondre aux nouveaux besoins et modes de vie de ses sociétaires : Diminuer l'attente téléphonique, augmenter les plages d'ouverture des points d'accueil, délégations, centres d'appel pour pouvoir s'adapter aux nouveaux modes de vie des sociétaires et prospects ; proposer de nouveaux produits et services adaptés à leurs attentes et nouveaux modes de vie; être toujours plus réactif dans la gestion des sinistres et dans l'écoute des besoins des sociétaires pour garantir leur satisfaction.
 - Travail sur la redéfinition du rôle du militant dans ce nouveau contexte, afin d'adapter de la façon la plus pertinente possible leur rôle pour soutenir ces mutations de l'entreprise, soulevant craintes et interrogations.
 - Contexte actuel de forte activité de négociation avec les partenaires sociaux : Ensemble de processus de négociation visant à adapter, par exemple, les emplois, horaires, systèmes de rémunération, de promotion, de mobilité professionnelle à de nouvelles attentes d'une partie des salariés et d'une partie croissante des sociétaires. Ces négociations font l'objet d'une communication interne très importante, tant de la part syndicats que de la Direction pour informer les salariés des avancées de ces processus (tracts syndicaux hebdomadaires, messages de la Direction). Ce contexte de négociation et les inquiétudes qu'il génère auprès des salariés quant à leur dénouement, renforce le sentiment de malaise ou de suspicion que certains salariés peuvent ressentir face à ces changements de l'entreprise, même si une grande partie d'entre eux sait que ces évolutions/adaptations sont nécessaires pour la durabilité à moyen terme de l'entreprise.
 - Des sociétaires et prospects qui évoluent, dans une société qui évolue également : Nouveaux modes de vie impliquant une nécessaire adaptation des horaires d'ouverture de l'entreprise, recherche des prix les plus bas sans connaissance des réelles garanties qui constituent les produits d'assurance (les produits sont complexes à comprendre et à comparer, la qualité est donc difficile à évaluer), communication exacerbée des compagnies d'assurance favorisant le comportement opportuniste des clients ; individualisme grandissant rendant obsolète, pour certains, les notions de solidarité et de participation à une gouvernance d'entreprise.
 - Un cœur de cible qui n'a plus les mêmes repères : La vision des enseignants sur leur métier a fortement évolué en 30 ans, le corporatisme et la fierté d'appartenance à cette profession est en forte baisse ; de fait, les repères identitaires qui entouraient ce corporatisme comme le fait d'adhérer spontanément à « leur » mutuelle d'assurance - créée par et pour les

enseignants (de même pour la CASDEN et la MGEN) - est donc également en forte diminution.

C'est dans ces contextes sociaux et sociétaux tendus et évolutifs que nous avons mené nos investigations sur le rôle que peut jouer la démarche globale de RSE (recouvrant les principes et pratiques mutualistes ainsi que les pratiques plus récentes de RSE) sur l'image de l'entreprise, et sur les attitudes et comportements de ses protagonistes (salariés, militants, et sociétaires). La démarche globale de RSE peut-elle permettre de contrebalancer l'ensemble des changements vécus par certains salariés dus à la prédominance des préoccupations économiques? Au contraire, ces éléments forts de contexte ne peuvent-ils pas être des freins à l'impact de la démarche globale de RSE sur les salariés, dans le sens où cette dernière n'est plus située sur « le devant de la scène », voire même avec une perception de contradiction forte entre les discours mutualistes et sociétaux et les changements vécus par les salariés? Dans un contexte de changement et d'inquiétude, les salariés retiendront-ils les éléments d'information qui leurs seront donnés sur les manifestations concrètes de ces démarches mutualistes et de RSE, alors même que leurs principaux éléments de préoccupation se situent ailleurs ? Notre travail d'analyse va tenter de répondre à ces questions, mais nous constatons bien, à travers cette dualité, que la question de l'analyse du rôle de la démarche globale de RSE dans ce contexte particulier semble particulièrement pertinente.

Cette première section nous a donc permis d'analyser en profondeur le contexte dans lequel se déroulera notre recherche. Nous nous proposons maintenant, au regard de ce contexte, de nous attacher à décrire et justifier les choix méthodologiques que nous avons réalisés pour mener notre recherche, compte tenu de notre problématique de recherche, ainsi que des particularités de notre terrain d'investigation, détaillées précédemment.

Synthèse section 1 :**- Présentation des particularités du secteur de l'économie sociale :**

Vision synthétique de son historique, de ses composantes et de ses principales caractéristiques visant in fine à présenter une définition opérationnelle de l'économie sociale : celle de Thierry Jeantet (2003) est ici retenue. Les principes de fonctionnement et de gouvernance des entreprises de l'économie sociale sont également présentés ; une approche des limites de la mise en application de ces principes, notamment dans le contexte de plus en plus concurrentiel dans lequel ces organisations évoluent, est enfin proposée.

- Présentation des caractéristiques d'une des 4 familles d'organisations appartenant au secteur de l'économie sociale, correspondant à notre terrain de recherche : Les mutuelles

Sont ainsi présentés les principes de la mutualité, ses caractéristiques propres de fonctionnement et de gouvernance et sa définition, pour s'attacher in fine à présenter un type particulier de mutuelle : les mutuelles d'assurance.

Principes structurants des mutuelles définis dans le chapitre : Solidarité, non lucrativité, démocratie, liberté d'adhésion.

Mutuelles dans le secteur de l'assurance : Assurance dommages : 25% des cotisations (en 2007) ; assurance sur la vie : 20% des cotisations (en 2006) et les sociétés d'assurance mutuelle couvrent plus de 20 millions de personnes. Les spécificités de leur modèle économique (ex : sociétaire assureur et assuré, affectio mutualiste, absence d'objectif de rémunération des capitaux, ristourne/rappel de cotisation, absence d'intermédiaires) et de leur modèle de gouvernance (coexistence de deux structures pour co-diriger les mutuelles : politique et technique, les clients appelés sociétaires votent selon le principe « un homme, une voix ») sont ainsi développées.

- Caractéristiques générale de notre terrain de recherche : La MAIF

Une description de l'historique de la création et de l'évolution de la MAIF a été proposé : Créée en 1934 par une poignée d'instituteurs, la mutuelle s'est progressivement développée et structurée pour devenir un acteur important du marché de l'assurance ; ensuite, les principales données économiques de la mutuelle en 2010 ont été présentées ainsi que son système de gouvernance.

Cet état des lieux économique et historique concernant notre terrain de recherche se trouve ensuite recentré autour de notre problématique avec une analyse de la démarche de RSE de la mutuelle.

Analyse de la démarche globale de RSE de la MAIF : Pour décrire les principales caractéristiques de la démarche récente de RSE de la MAIF, nous avons choisi de repositionner cette dernière par rapport à la démarche mutualiste dans la continuité (et complémentarité) de laquelle elle s'inscrit. Il existe de la part des dirigeants d'entreprises de l'économie sociale et d'institutionnels un sentiment d'inhérence entre la démarche RSE et la démarche mutualiste, les mutuelles ayant alors « toujours fait de la RSE ».

Analyse des zones de convergence et divergence entre les démarches mutualiste et de RSE et présentation des pratiques mutualistes et de RSE de la MAIF : C'est sur la base de ce constat que nous avons analysé de façon systématique sur quels fondements repose cette perception d'inhérence : identification de la zone de chevauchement entre les principes propres à la mutualité, et les principes de RSE puis entre la réalité de la mise en œuvre de ces principes au sein de l'entreprise, et la réalisation concrète de la démarche de RSE à la MAIF. Le cadre de la norme ISO 26000 et celui des principes mutualistes fondateurs est utilisé pour réaliser cette comparaison, et cette comparaison nous a permis à la fois de décrire la démarche de RSE particulière de la MAIF tout en la mettant en perspective et en observant plus globalement comment s'achoppent les démarches mutualistes et RSE au sein des entreprises de l'économie sociale.

Nous avons ainsi pu démontrer qu'il existait de nombreuses zones de convergence entre les démarches (principes et pratiques) mutualistes et de RSE, mais qu'il existe également des zones de divergence ou de spécificité propres à la démarche mutualiste et propre à la démarche de RSE. Dans ces zones, la démarche mutualiste va plus loin ou en profondeur que la démarche de RSE et vice versa.

Analyse de l'adéquation entre notre terrain de recherche, la MAIF et notre problématique de recherche : Nous avons ainsi pu montrer que les caractéristiques et évolutions actuelles de notre terrain de recherche rendaient particulièrement pertinents : 1) l'analyse à la lueur de la théorie de l'identification organisationnelle sur plusieurs catégories de parties prenantes en situation d'interaction fréquente et donc de possibles transferts, et 2) la recherche de l'impact d'une variable globale recouvrant à la fois les principes et pratiques mutualistes (plus anciens) et les pratiques plus récentes de RSE par rapport aux enjeux économiques auxquels doit faire face l'organisation.

SECTION 2 : RAPPEL DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CONSEQUENCES DE CE POSITIONNEMENT

Introduction de la section

Les choix qui ont présidé nos approches théoriques et empiriques de l'exploration de notre problématique de recherche sont directement liés à notre positionnement épistémologique. Nous nous proposons donc, dans cette partie, de rappeler notre positionnement qui a été détaillé dans le premier chapitre afin d'en envisager les conséquences empiriques en matière d'approche terrain (hypothético-déductive et inductive).

1) Rappel sur le choix du positionnement : positiviste modéré :

L'objet de notre recherche est d'ouvrir la « boîte noire » qui relie la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE aux effets que cette dernière peut produire sur les attitudes et comportements de différentes catégories de parties prenantes primaires de l'entreprise. Compte tenu, d'une part, du faible nombre de recherches empiriques sur ce sujet pour les catégories de parties prenantes « salarié » et, dans une moindre mesure, « client »; et, compte tenu, d'autre part, de l'impact a priori non négligeable du contexte (social et sociétal) sur les effets de cette démarche, nous ne pouvons pas nous contenter d'une démarche hypothético-déductive pour saisir en profondeur les effets de la mise en place de cette démarche de RSE sur notre terrain de recherche. Pour comprendre comment une telle démarche peut avoir une prise sur les attitudes et comportements des acteurs, et sous quelles conditions ces effets peuvent ou ne peuvent pas se manifester, il convient d'analyser en profondeur les perceptions des acteurs. Il convient donc d'associer, à notre démarche initiale hypothético-déductive, une démarche inductive visant à faire émerger du terrain un certain nombre de nouvelles variables explicatives, et d'affiner notamment la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » aux particularités empiriques fortes du terrain de recherche (voir section 1 de ce présent chapitre montrant les spécificités de la démarche de RSE au sein de la mutuelle d'assurance MAIF). Notre objectif est en effet d'analyser en profondeur un seul cas d'entreprise : Cela nous permettra, dans un premier temps, de confirmer ou d'infirmer la présence d'un certain nombre de variables explicatives dérivant des recherches théoriques et empiriques antérieures nous ayant permis de construire nos modèles conceptuels et hypothèses de recherche (démarche hypothético-déductive). Dans un second temps, cela nous

permettra de faire émerger des discours et des perceptions des acteurs de nouvelles variables à expliquer, ou des particularités empiriques concernant la variable explicative, permettant d'enrichir le champ de la recherche sur ce sujet (démarche inductive).

Les objectifs de notre recherche et nos choix initiaux d'une démarche hypothético-déductive et causale nous positionnaient donc, à priori, dans un courant épistémologique positiviste. Nous nous plaçons effectivement dans ce cadre avec la formulation d'hypothèses de recherche à partir de choix et d'analyses théoriques, qui sont ensuite testées puis validées ou invalidées sur notre terrain de recherche.

Cependant, nous avons également choisi de compléter, pour les raisons théoriques et empiriques évoquées précédemment, notre approche hypothético-déductive par une approche inductive. Cette dernière vise en effet à faire émerger de nouvelles variables à expliquer ou dimensions de la variable explicative à partir de l'étude de notre cas. Pour faire émerger de nouvelles variables ou dimensions, nous avons choisi une approche méthodologique visant à comprendre la façon dont se construisent les perceptions des acteurs étudiés par rapport à la démarche globale de RSE de leur entreprise. Si nous avons de grands axes de réflexion et de questionnement (qui président, par exemple la rédaction de notre guide d'entretien) constitué par notre cadre conceptuel et nos hypothèses de recherche, nous cherchons également à appréhender le plus finement possible les perceptions des acteurs pour comprendre comment peuvent s'articuler les variables entre elles ou se définir certaines variables, nous rapprochant ainsi d'une démarche interprétativiste, en faisant appel à des logiques sous-jacentes à ce positionnement.

A ces deux titres, **nous avons donc pu avancer dans le chapitre 1 que notre recherche se situait dans un courant positiviste modéré**, du fait de l'influence partielle du courant interprétativiste dans notre vision initialement positiviste, influence portée par les caractéristiques intrinsèques de l'objet de notre recherche (pour une analyse plus détaillée du positionnement, se reporter au chapitre 1).

2) Les conséquences de ce positionnement : une double logique hypothético-déductive et inductive :

Avant d'aborder les aspects proprement méthodologiques, et pour justifier le recours à certaines méthodologies de recherche plutôt qu'à d'autres, il semble tout d'abord important

d'exposer le cheminement qui a été choisi dans le cadre de cette recherche, et qui dépend directement du positionnement épistémologique que nous venons de développer. Ce dernier s'appuie sur plusieurs éléments : le choix initial du chercheur, mais aussi et surtout, l'état de la recherche existante dans le domaine ici investigué. Une démarche hypothético-déductive est par exemple souvent appliquée lorsque le domaine de recherche est assez voire bien connu, et la démarche hypothético-inductive, au contraire, s'applique quand le domaine de recherche est neuf, voire peu ou pas du tout expérimenté (Evrard et al, 1993).

La démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie et repose sur des concepts identifiés dont l'articulation constitue les bases du modèle de recherche (selon Evrard et al, 1993). L'hypothèse annonce alors le sens et le type de relation qui est censé exister entre les concepts. Tandis que la démarche hypothético-inductive part de l'observation du terrain, détermine empiriquement les indicateurs des phénomènes et les analyse ensuite afin de faire émerger des concepts ou des dimensions de concepts. Les hypothèses essaieront alors de raccorder ces concepts entre eux afin de proposer un modèle d'analyse. Cependant, le chercheur peut choisir de ne pas s'enfermer dans cette dualité (Igalens & Roussel, 1998) et peut faire appel à une des deux logiques pour la majorité des variables et des hypothèses définies, tout en complétant son analyse par une approche alternative pour d'autres variables ou dimensions constitutives de variables. Ce choix se justifie également quand on se situe plutôt initialement dans une démarche hypothético-déductive mais avec un domaine de recherche qui mérite d'être plus profondément investigué.

La démarche hypothético-inductive a pour objectif d'explorer et de décrire en partant de l'observation terrain de phénomènes à partir de quelques cas ; ces phénomènes sont ensuite analysés afin de faire émerger des concepts et des liens entre ces concepts à l'aide des hypothèses initiales de recherche, pour faire émerger un modèle qui sera ensuite testé sur une plus large population d'individus (Igalens et Roussel, 1998). Au contraire, la position hypothético-déductive ne part pas du terrain mais de la théorie et d'un ensemble de concepts et de liens entre ces concepts pré-définis par les théories mobilisées, dans l'objectif de vérifier ou de prédire. Les relations supposées exister sont à l'origine de la formulation des hypothèses de recherche qui sont ensuite testées empiriquement afin de constater si ces concepts et relations sont en phase avec la réalité (Igalens & Roussel, 1998). Dans le premier cas, le domaine de recherche est peu voire pas connu, dans le second il est déjà assez voire fortement investigué.

Notre recherche se situe justement dans cette dualité : un domaine de recherche en partie déjà connu et exploré, mais également pour partie peu défriché, avec pour objectifs à la fois de

comprendre et de décrire, mais également pour partie de vérifier et prédire. Ce double positionnement hypothético-déductif et inductif correspond donc tout à fait à notre recherche sur les impacts attitudeux et comportementaux de la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE auprès de plusieurs catégories de parties prenantes sous l'angle de la théorie de l'identification organisationnelle : en effet, les théories et définitions de l'identification organisationnelle au sein du champ de la gestion des ressources humaines (pour la PP « salariés ») a déjà fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche, théoriques ou empiriques ; il en est de même, mais dans une moindre mesure, pour la mobilisation du concept d'identification organisationnelle du consommateur (pour la PP « clients »). Ainsi, les antécédents et conséquences de l'identification du salarié et du client ont donc déjà été largement étudiés (surtout pour la PP « salariés »), les parties des modèles de recherche concernant l'identification du salarié ou du client émanent donc d'une démarche purement hypothético-déductive.

Cependant, la variable explicative de la RSE et son impact sur l'identification et sur les attitudes et comportements des différentes PP a en revanche été beaucoup moins étudiée, particulièrement pour la partie prenante « salariés ». En marketing, un certain nombre d'études ont été menées sur les impacts de la RSE sur les attitudes et les comportements des consommateurs, mais peu l'ont traité sous l'angle de l'identification à la marque ou à l'entreprise. Pour les salariés, le nombre d'études théoriques et empiriques est très faible et récent, et très rares sont les auteurs qui l'abordent sous l'angle de l'identification. Une approche hypothético-inductive, en complément d'une approche hypothético-déductive, peut donc être justifiée pour faire émerger ces variables spécifiques du terrain.

De plus, la forme très spécifique du terrain (mutuelle avec une double organisation politique et fonctionnelle, notamment) peut faire apparaître des variables à expliquer spécifiques et de nouvelles dimensions au sein de la variable explicative (démarche globale de RSE perçue), qui pourraient s'avérer primordiales dans les effets possibles de la RSE sur les attitudes et comportements des différentes catégories de parties prenantes. Une démarche inductive se justifie là encore pour faire émerger du terrain ces variables ou dimensions contextuelles qui auront peut être un rôle explicatif déterminant.

Enfin, notre recherche, en étudiant les impacts de la RSE sur plusieurs catégories de PP (PP internes et externes) nécessite d'aborder la littérature sur l'identification organisationnelle d'une façon peu classique, et inédite : les approches management/RH et marketing de l'identification, aujourd'hui abordées et développées de façons autonomes, doivent, dans le cadre de cette

recherche, être mises en regard, comparées, afin de faire émerger des contradictions et complémentarités. Cette approche théorique nouvelle ne pourra peut être pas trouver toutes ses solutions et complémentarités dans l'unique univers théorique, et nécessitera peut-être une confrontation empirique (ou, du moins, une validation empirique des choix théoriques réalisés suite à la confrontation de ces deux angles théoriques). De plus, comme nous l'avons développé dans les chapitres 2 et 3, la mise en regard de ces approches RH et marketing de l'identification nous a permis de relier les deux modèles de recherche et de conceptualiser ainsi les liens et possibles transferts entre les parties prenantes « salariés » et « clients ». Des hypothèses de recherche sont nées de cette confrontation théorique mais elles doivent maintenant être à la fois confrontées à la réalité du terrain (démarche hypothético-déductive), et à la fois enrichies, affinées et complétées par la réalité du terrain (démarche hypothético-inductive). Cette étude du lien entre les parties prenantes « clients » et « salariés » nécessitera donc, une fois de plus, le recours complémentaire à une approche inductive avec des objectifs exploratoires et descriptifs.

Synthèse section 2 :

Le choix de notre positionnement épistémologique, largement détaillé dans le chapitre 1 (section 3), est tout d'abord repris de façon très synthétique dans cette section.

- ⇒ Sont ainsi repositionnés les principaux arguments justifiant de **notre positionnement positiviste modéré**, en raison du choix d'une approche essentiellement hypothético-déductive mais devant être complétée, pour des raisons empiriques dues aux particularités fortes de notre terrain de recherche, par une démarche plus inductive cherchant à comprendre les perceptions des acteurs se rapprochant ainsi par certains aspects d'un positionnement interprétativiste : d'où le choix d'un positionnement positiviste modéré.
- ⇒ En effet, nous avons pu analyser, dans la section 1 de ce chapitre, les particularités mutualistes et l'histoire de l'organisation l'ayant amené à développer une démarche globale de RSE singulière et plus étendue que celles décrites au sein des recherches académiques centrées sur des entreprises au modèle de fonctionnement non mutualiste ; de plus les recherches académiques antérieures portant sur notre sujet restent peu nombreuses et hétérogènes dans les méthodologies de recherche utilisées ; une conception inductive permettait donc de pallier ces particularités empiriques et insuffisances de recherches antérieures.

Les conséquences méthodologiques de ce positionnement positiviste modéré :

- ⇒ Ce choix a pour conséquence l'utilisation **de la double logique hypothético-déductive et hypothético-inductive** dans la façon de mener notre recherche empirique.
- ⇒ L'objet de notre recherche, sous forme d'étude de cas, n'est pas de prédire de façon univoque des relations systématiques entre différentes variables, mais il est plutôt de mixer une approche exploratoire et confirmatoire du phénomène en se centrant sur les perceptions des acteurs clés/primaires internes et externes à l'entreprise. L'objectif est de faire émerger des discours et des perceptions des acteurs un certain nombre de variables, parfois prédites par un corpus d'hypothèses basées sur notre cadre théorique et sur les recherches empiriques déjà menées (confirmatoire), mais également en laissant émerger des discours de nouvelles variables ou dimensions de variables pertinentes permettant de comprendre la réalité, et de saisir le lien entre nos deux parties prenantes « salariés » et « clients »

Après avoir développé notre positionnement épistémologique et ses conséquences méthodologiques, nous nous proposons maintenant de présenter le choix de stratégie d'accès au réel que nous avons réalisé pour opérationnaliser notre problématique de recherche en cohérence avec les particularités du terrain de recherche et notre positionnement épistémologique.

SECTION 3 : JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'APPROCHE QUALITATIVE

Introduction de la section

Selon Igalens et Roussel (1998, p72), « *il n'existe aucune voie royale de la recherche en gestion des ressources humaines* », le choix de la méthodologie d'appréhension du terrain de recherche ne doit donc pas être opéré pour répondre à des canons en matière de recherche scientifique, mais plutôt en recherchant « *l'adéquation des méthodes de recherche aux questions ou hypothèses en tenant compte des moyens à sa disposition* » (Igalens et Roussel, 1998, p72). Nous chercherons donc à explorer dans cette section l'adéquation entre notre problématique de recherche et les choix méthodologiques à opérer pour y répondre.

Après avoir brièvement rappelé les objectifs des études qualitatives, nous nous intéresserons, dans un premier temps à comprendre pourquoi une approche qualitative est pertinente pour répondre à notre problématique et questions de recherche, aux spécificités de notre terrain et à notre positionnement épistémologique. Nous spécifierons ensuite le type d'approche qualitative que nous avons choisie, l'étude de cas, qui s'avère particulièrement adaptée à notre statut de chercheur sous convention CIFRE.

1) Objectifs de l'étude qualitative:

« *Une méthode qualitative est une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes* » (Mucchielli A, 2004).

Les études qualitatives sont fortement mobilisées en sciences sociales pour comprendre, explorer et analyser les mécanismes psychologiques qui façonnent les attitudes et comportements des individus. Elles permettent d'étudier les besoins, attentes, motivations et valeurs des personnes. Après

avoir été attaquées il y a quelques années, elles ont retrouvé aujourd'hui une place centrale dans les recherches en tant « *qu'apporteur* » de propositions et de sens (Wacheux et Rojot, 1996).

Leur objectif principal est donc d'analyser en profondeur un phénomène, une perception, une attitude ou un comportement, un système de valeurs ou de représentations afin d'en découvrir les déterminants et conséquences. Elles cherchent donc avant tout à comprendre en répondant au « pourquoi » (Evrard et al, 2003) et non pas au « combien ».

En sciences de gestion, elles permettent d'appréhender les déterminants, modérateurs et conséquences d'une attitude ou d'un comportement au travail, par exemple, en ayant démontré une parfaite fiabilité dans leur champ d'investigation. Elles sont complémentaires et non pas opposées aux méthodologies quantitatives : dans un cas les phénomènes sont explorés, approfondis, expliqués ; dans l'autre ils sont quantifiés, mesurés sur un plus large échantillon d'individus afin d'en découvrir la fréquence d'apparition. Les deux méthodologies se renforcent donc mutuellement et leur séquençage dépend largement du degré d'investigation préalable du champ de recherche étudié : Un domaine de recherche déjà largement exploré pourra être directement investigué à l'aide d'une méthodologie quantitative, la démarche qualitative qui le suivra aura alors un objectif confirmatoire en vue d'approfondir et de donner du sens aux conclusions relevées pour enrichir les théories existantes. A l'opposé, un domaine de recherche peu ou insuffisamment exploré, gagnera à être initialement investigué en profondeur à l'aide d'une méthodologie qualitative afin de faire émerger l'ensemble, ou une large majorité, des variables explicatives, pour les discerner ensuite en fonction de l'importance de leur pouvoir explicatif. L'approche quantitative qui la suivra gagnera donc en précision et en validité interne.

En effet, durant de nombreuses années, les partisans des méthodes quantitatives, dits « *quantitativistes* » s'opposaient largement aux « *qualitativistes* » qui estimaient que le phénomène humain ne pouvait être mesurable, quantifié. Aujourd'hui, ce débat semble dépassé et la complémentarité ou l'enrichissement mutuel de ces deux courants est mis en valeur :

« Quelles qu'aient été les pointes excessives d'emballement, de mode, les auteurs américains sérieux, même ceux qui utilisent largement les mathématiques, comme Lazarfeld, Lewin, Thurstone, ont toujours reconnu que tout n'était pas immédiatement quantifiable et n'ont jamais cessé d'affirmer et proclamer que « rien ne vaut une bonne idée », que « rien n'est plus pratique qu'une théorie ». De leur côté, ceux qui se consacraient davantage aux recherches qualitatives ou même théoriques : Becker, Blumer, Parsons, ne tenaient nullement à être assimilés aux « intuitionnistes » qui nient tout aspect quantifiable des comportements humains » (Grawitz, 1993).

2) Le choix d'une approche qualitative :

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, une partie de notre champ de recherche est peu explorée (identification des clients, lien entre RSE et identification pour les clients comme pour les salariés, impacts de la RSE sur les salariés, tant d'un point de vue théorique qu'empirique), justifiant a priori plutôt le choix d'une méthodologie qualitative approfondie, ou du moins d'un séquençage qualitatif puis quantitatif.

De même, des phénomènes complexes impliquant, a priori, un grand nombre de paramètres (déterminants, variables à expliquer, modérateurs), ou dépendant fortement d'un contexte (d'entreprise, de société), nécessiteront une analyse en profondeur afin d'identifier le plus finement possibles les paramètres (variables et dimensions de variables) en jeu, pour faire ensuite ressortir ceux qui semblent avoir le pouvoir explicatif le plus important. En permettant d'analyser en profondeur les concepts, l'étude qualitative permet d'en dégager les principales dimensions et d'aider, en mettant ces dimensions en regard de celles identifiées couramment dans leurs définitions, à la constitution d'échelles de mesure fiables et valides ou à l'enrichissement du débat théorique autour de la définition de ce dernier. La très faible variance expliquée dans les études empiriques cherchant à identifier l'impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise, ainsi que l'absence d'homogénéité dans les conclusions sur le sens du lien entre ces deux concepts amènent Gond à rappeler la nécessité d'ouvrir la « boîte noire » qui relie la RSE à ses effets. Ces éléments d'analyse nous laissent à penser que la relation entre la RSE et ses effets sur la performance économique de l'entreprise est complexe car multi déterminée. En sus, notre étude ne porte pas sur des déterminants financiers de la performance économique, construits aisément quantifiables, mais sur des déterminants attitudinaux et comportementaux de la performance économique de l'entreprise. L'étude d'attitudes et de comportements d'acteurs renforce donc la complexité et le multi déterminisme du phénomène que nous cherchons à étudier. Une analyse qualitative exploratoire rapide et superficielle n'aurait donc pas suffi pour faire ressortir la majorité des paramètres (variables et dimensions) en jeu, ni d'identifier ceux qui possèdent le pouvoir explicatif le plus important.

De plus, comme nous l'avons développé précédemment, le contexte très particulier de notre terrain de recherche, une mutuelle d'assurance, renforce notre choix d'une méthodologie qualitative afin d'identifier ces variables et dimensions contextuelles, sans quoi nous risquerions de passer totalement à côté des impacts réels de la RSE au sein de cette mutuelle. Notre choix dans ce travail de recherche s'est donc porté sur une analyse qualitative approfondie afin d'identifier le plus

finement possible les paramètres explicatifs des impacts de la RSE sur les attitudes et comportements de chaque catégorie de partie prenante, en nous appuyant sur les théories et travaux existants, mais en cherchant à aller plus loin dans l'explication de ce phénomène. L'étude quantitative sera ensuite intéressante à mobiliser pour évaluer la fréquence d'apparition et les liens statistiques entre les variables identifiées mais, le temps d'un travail doctoral étant limité, nous avons fait le choix de la qualité d'investigation d'une seule approche plutôt que celui d'une double approche basée sur des phénomènes initialement insuffisamment investigués, pour prendre le risque de donner ensuite des résultats statistiques erronés, car basés sur des variables ou dimensions fausses ou incomplètes.

De plus, les études empiriques existantes sont anglo saxonnes et ne concernent quasi intégralement que la partie prenante client : Notre objectif est d'adopter une approche empirique permettant de donner des réponses à notre problématique de recherche, mais également d'introduire de nouvelles pistes de recherches adaptées aux particularités du contexte français. Il nous semble donc justicieux de mobiliser une démarche qualitative pour faire apparaître les éventuelles spécificités propres au contexte français, ou de découvrir que certaines variables apparaissant dans un contexte anglo-saxon s'avèrent également pertinentes dans un contexte francophone. Un parallèle peut également être fait entre les entreprises possédant une gouvernance et une organisation classiques de type « société anonyme », avec notamment la présence d'actionnaires à rémunérer, qui sont le siège de l'ensemble des études anglo-saxonnes antérieures menées sur notre sujet, alors que notre terrain de recherche possède une organisation et une gouvernance de type « mutualistes », mettant ainsi en évidence de profondes différences de fonctionnement, et donc des spécificités nécessitant une investigation approfondie. Nous pourrions ainsi également découvrir, grâce à une approche qualitative, certaines spécificités (variables, dimensions de variables) propres aux entreprises mutualistes (ou plus largement aux entreprises appartenant au secteur de l'économie sociale) par rapport aux entreprises capitalistes classiques.

Enfin, notre approche de la littérature nous a permis de constater qu'il existait aujourd'hui un très faible nombre d'études empiriques des impacts de la RSE sur la partie prenante « salariés ». Nous avons pu développer notre modèle conceptuel sur la base de ces quelques recherches et sur une déduction théorique, mais il nous semble qu'une approche qualitative permettra à la fois de savoir si ces hypothèses théoriques sont validées (démarche confirmatoire), mais également si de nouvelles variables non envisagées dans le modèle conceptuel se révèlent pertinentes à prendre en compte (démarche exploratoire). De plus, notre recherche étudie les effets de la RSE sur plusieurs catégories de parties prenantes d'une seule et même entreprise, démarche, qui jusqu'alors n'a

jamais été mobilisée. La démarche qualitative pourra permettre d'approfondir la compréhension des similitudes et dissimilitudes entre les perceptions des différentes catégories d'acteurs, et d'ouvrir ainsi de futures perspectives de recherche dans cette analyse « 360° » des effets de la RSE. Elle permettra également d'approfondir les liens entre les deux parties prenantes « salariés » et « clients » vus par le prisme de la démarche globale de RSE perçue.

3) Le choix de l'étude de cas :

Selon Wacheux, l'étude de cas est « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». On effectue une analyse approfondie à partir d'une situation particulière, le cas, en cherchant à suivre ou à reconstruire des événements dans le temps. Pour Yin (1990, 2^e édition 1994), l'étude de cas est plus adaptée quand les questions de recherche portent sur le comment ou le pourquoi, quand le contrôle du chercheur sur le comportement des acteurs est inexistant et quand il s'agit d'événements contemporains.

L'étude de cas permet d'analyser en profondeur un ou plusieurs cas (ou sites) permettant de tester les hypothèses de recherche. Miles et Huberman (1994, 2^e édition 2003) distinguent deux grands types d'analyse de cas : Les analyses de cas « intra site », ne concernant qu'un seul site, et les analyses « inter site » permettant de réaliser des comparaisons entre différents sites d'un même et unique cas. Cette possibilité de comparaison permet de rendre possible certaines généralisations des résultats. Pour Miles et Huberman (1994), « *on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité* », il s'agit de notre unité d'analyse.

La complexité inhérente à l'étude de cas, dans le sens où elle implique différentes catégories d'acteurs, un contexte particulier, des événements propres à ce contexte, correspond tout à fait à notre terrain de recherche – la MAIF – ainsi qu'à notre problématique de recherche centrée sur les impacts d'une démarche, complexe et multidimensionnelle qu'est la RSE (d'autant plus multidimensionnelle qu'elle se déroule dans un contexte d'entreprise mutualiste nécessitant donc de considérer une acception étendue du concept de RSE), sur plusieurs catégories d'acteurs en contact direct avec cette entreprise. Comprendre les effets de cette démarche complexe et multidimensionnelle sur trois catégories distinctes d'acteurs (les salariés, les clients et une catégorie particulière de clients que sont les militants de l'organisation), dans un cadre unique qui

est celui d'une entreprise mutualiste justifie donc une investigation poussée de type étude de cas afin de saisir l'ensemble des facteurs qui conditionnent ces impacts.

Si le choix de l'étude d'un cas unique est délicat car on peut lui reprocher une trop grande idiosyncrasie et par conséquent un faible potentiel de généralisation, Yin (1990) précise cependant que l'étude d'un cas unique est particulièrement pertinente dans trois situations :

- Quand on souhaite tester une théorie existante,
- Quand le cas étudié présente un caractère unique ou extrême,
- Quand le cas permet de révéler un phénomène jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique.

Notre recherche se situe dans les deux derniers cas : le terrain d'entreprise historique mutualiste ayant depuis son origine porté une attention constante à la recherche d'un équilibre éthique - économique, donnant une dimension particulière et étendue à la notion de RSE, en fait un cas unique dont les particularités contextuelles doivent être distinguées. De plus, le phénomène que nous étudions dans ce travail n'est pas inaccessible à la communauté scientifique, mais il n'a pour l'instant pas été étudié en regard de l'étude simultanée de plusieurs catégories de parties prenantes d'une seule et même entreprise ; là où il semble en revanche inaccessible à la communauté scientifique, c'est dans le fait que cette recherche étudie une catégorie singulière de partie prenante n'existant sous cette forme que dans ce contexte organisationnel : les militants de l'organisation ; cependant nous verrons que cette dernière catégorie de partie prenante est extrêmement intéressante à mobiliser car elle représente une forme particulière de clients d'une organisation, celle de clients impliqués et profondément imbriqués dans les plissements de l'organisation ; l'ensemble des travaux théoriques et empiriques sur le concept « d'embedness » des parties prenantes (ou sur celui de la capacité d'influence des parties prenantes) et de son rôle dans la performance économique de l'organisation (et dans l'impact de la RSE) peuvent ici trouver une application extrêmement concrète et donc un terrain d'expérimentation fertile permettant d'enrichir les recherches existantes sur ces sujets. Cette double nécessité d'appréhender un contexte unique et d'explorer en profondeur un champ peu investigué justifie l'étude d'un cas unique d'entreprise, qui se découplera, comme nous le verrons par la suite en une étude de cas multi sites.

4) Caractérisation du cas étudié:

Dans le cadre de cette recherche, nous pourrions définir, de prime abord, le cas de la façon suivante : **Une mutuelle d'assurance, la MAIF, qui possède une démarche historique de**

recherche d'un équilibre éthique – économique et qui a formalisé une démarche de RSE depuis 2003. Dans ce contexte d'une démarche de RSE étendue, nous cherchons à connaître les impacts de cette démarche sur les attitudes et comportements des acteurs principaux de l'entreprise (PP primaires) : ses salariés, ses clients (sociétaires) et ses militants (clients particuliers). La définition de ce cas s'intègre dans le cadre conceptuel et dans le champ des questions de recherche qui ont été précédemment définis. Ses limites spatiales et temporelles sont les suivantes : Le champ spatial est celui de l'entreprise et de ses acteurs principaux, les salariés, militants, et sociétaires qui sont localisés sur tout le territoire français. Le champ temporel est celui de l'étude de ces impacts pendant les 3 premières années de nos études doctorales (2006-2009). Le dimensionnement de notre variable explicative, la RSE, possède deux phases temporelles : Tout d'abord, la démarche éthique historique de l'entreprise, qui a débuté en 1934 avec la naissance de l'entreprise et évolué au fil du temps ; ensuite, la récente formalisation et le développement de cette démarche dans d'autres dimensions (environnementale, handicap, accès à l'éducation, évaluation, reporting, dialogue avec les parties prenantes, évolution de la démarche sociétale) avec la création d'une division RSE dédiée, impliquée au sein d'une Direction spécifique traitant de ces thématiques institutionnelles : le CIAMES.

Si nous nous situons dans le cadre d'une observation d'un contexte unique (la MAIF), nous pouvons cependant distinguer, au sein de ce cas unique, un ensemble de « mini cas » au sens de Yin (1990) : On parle alors d'étude de cas multi sites qui permettent d'obtenir une compréhension plus profonde des processus et résultats de chaque cas, en les mettant en lumière les uns par rapport aux autres et en ayant une représentation de « la causalité locale ».

Dans notre contexte, nous pouvons identifier les « mini cas » suivants:

- 1) Etude des impacts de la RSE sur les salariés du siège social (qui ne sont pas en contact direct avec les sociétaires).
- 2) Etude des impacts de la RSE sur les salariés du réseau et des centres de gestion : Délégations, points d'accueil, centres d'appels et centres de gestion. Ces salariés, au contraire de ceux du siège social, **sont en contact direct avec les sociétaires** (face à face ou téléphonique) pour gérer des activités de cœur de métier qui entourent les contrats ou les sinistres des sociétaires de la mutuelle.
- 3) Etude des impacts de la RSE sur les militants qui ne sont pas ou peu en contact direct avec les sociétaires mais font partie de la Direction ou du Conseil d'Administration et sont donc au centre des décisions stratégiques prises par l'entreprise (administrateurs délégués).

- 4) Etude des impacts de la RSE sur les militants (mandataires du CA, élus ou non élus) qui sont en contact direct avec les sociétaires (correspondants départementaux, délégués départementaux).
- 5) Etude des impacts de la RSE sur les sociétaires personnes physiques MAIF (sociétaires « historiques » de la mutuelle).
- 6) Etude des impacts de la RSE sur les sociétaires personnes physiques Filia MAIF (n'appartenant pas à l'éducation nationale et venant donc à la MAIF pour d'autres raisons que les sociétaires « historiques »). Il sera pertinent de distinguer les perceptions des sociétaires Filia MAIF dits « endogènes » (enfants ou conjoints divorcés de sociétaires MAIF) des sociétaires Filia MAIF dits « exogènes », (dont les raisons de venir s'assurer à la MAIF sont totalement indépendantes d'un attachement historique à la mutuelle).

Conclusion de la section

Pour conclure cette section, cette étude de cas multi sites nous offrira une grille initiale de comparaison de perceptions et d'attitudes, afin de repérer les similitudes et dissimilitudes entre les différents cas, ainsi que les facteurs qui permettent de les expliquer. Ces comparaisons nous permettront d'aller plus loin dans la compréhension des facteurs qui entrent en jeu dans notre recherche, et d'affiner ainsi nos conclusions : l'identification de variables contextuelles s'en trouvera ainsi facilitée, de même que le repérage de variables constantes. La comparaison renforcera également le pouvoir de généralisation de notre recherche à d'autres cas d'entreprises.

Synthèse section 3 :

Cette section avait pour objectif d'explorer l'adéquation entre notre problématique de recherche et les choix méthodologiques à opérer pour y répondre.

⇒ Rappel des objectifs des études qualitatives :

Les études qualitatives sont fortement mobilisées en sciences sociales et sciences de gestion pour comprendre, explorer et analyser les mécanismes psychologiques qui façonnent les attitudes et comportements des individus. Elles permettent d'étudier les besoins, attentes, motivations et valeurs des personnes. Leur objectif principal est donc d'analyser en profondeur un phénomène, une perception, une attitude ou un comportement, un système de valeurs ou de représentations afin d'en découvrir les déterminants et conséquences. Elles cherchent donc avant tout à comprendre en répondant au « pourquoi » (Evrard et al, 2003) et non pas au « combien ». Elles sont complémentaires et non pas opposées aux approches quantitatives et ont une validité scientifique très reconnue, ce qui explique leur fréquente mobilisation dans les recherches académiques.

⇒ Evaluation de la pertinence d'une approche qualitative par rapport à notre problématique et questions de recherche, aux spécificités de notre terrain et à notre positionnement épistémologique :

L'approche qualitative est démontrée comme étant pertinente car :

- une partie de notre champ de recherche est peu explorée ;
- la relation entre la RSE et ses impacts attitudinaux et comportementaux est complexe et multi déterminée (approche qualitative permettra de faire ressortir les principales variables explicatives) ;
- particularités de notre terrain de recherche risquant de passer à côté de la réalité des impacts avec une seule étude quantitative basée sur des échelles standard ;
- contexte anglo-saxon et entreprise de gouvernance type SA dans les recherches théoriques et empiriques antérieures : quid des spécificités du contexte francophone et du mode de gouvernance mutualiste (ou plus largement des entreprises du secteur de l'économie sociale) ? Quelles convergences et quelles divergences entre ces contextes ?
- Très peu d'études empiriques sur les impacts de la RSE pour la partie prenante « salariés » + recherche de modélisation, pour la première fois, du lien entre les deux parties prenantes « salariés » et « clients » par le prisme de la démarche globale de RSE perçue => nécessité d'une approche qualitative pour appréhender ces différents éléments.

⇒ Description et justification de la méthodologie de recherche retenue au sein des approches qualitatives: L'étude de cas :

L'étude de cas permet d'analyser en profondeur un ou plusieurs cas (ou sites) permettant de tester les hypothèses de recherche. La complexité inhérente à l'étude de cas, dans le sens où elle implique différentes catégories d'acteurs, un contexte particulier, des événements propres à ce contexte, correspond tout à fait à notre terrain de recherche – la MAIF – ainsi qu'à notre problématique de recherche centrée sur les impacts d'une démarche, complexe et multidimensionnelle qu'est la RSE (d'autant plus multidimensionnelle qu'elle se déroule dans un contexte d'entreprise mutualiste nécessitant donc de considérer une acception étendue du concept de RSE), sur plusieurs catégories d'acteurs en contact direct avec cette entreprise.

- Selon les critères de Yin (1990), l'étude de cas se justifie dans notre contexte car : le cas étudié présente un caractère unique ou extrême et le cas permet de révéler un phénomène jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique (notamment l'étude d'une catégorie spécifique de PP : les militants permettant d'enrichir les recherches scientifiques sur les concepts et impacts (économiques) de l'imbrication des PP dans les plissements de l'organisation ou de la capacité d'influence des parties prenantes.

⇒ Définition de notre cas :

- Définition initiale du cas : Une mutuelle d'assurance, la MAIF, qui possède une démarche historique de recherche d'un équilibre éthique – économique et qui a formalisé une démarche de RSE depuis 2003. Dans ce contexte d'une démarche de RSE étendue, nous cherchons à connaître les impacts de cette démarche sur les attitudes et comportements des acteurs principaux de l'entreprise (PP primaires) : ses salariés, ses clients (sociétaires) et ses militants (clients particuliers).
- Détail ensuite des « mini cas » ou « sous cas » : Salariés du siège (pas en contact avec les sociétaires) ; salariés du réseau ou de centres de gestion (en contact avec les sociétaires) ; militants ADDG (à la tête de l'organisation) ; militant du réseau (en contact quotidien avec les sociétaires) ; sociétaires MAIF ; sociétaires Filia MAIF (puis distinction entre les « exogènes » et « endogènes » parmi les Filia MAIF).

SECTION 4 : LE RECUEIL DES DONNEES

Introduction de la section

Dans un souci de fiabilité, nous nous proposons d'exposer dans cette partie de manière détaillée tous les éléments de notre protocole de production et de collecte des données. En effet, selon Igalens et Roussel (1998), comme les données primaires sont produites par le chercheur il convient de ne pas utiliser le terme de « collecte des données », mais plutôt celui de « production ou de construction des données ». En revanche, pour les données secondaires, présentes indépendamment de l'action du chercheur, le terme de « collecte des données » peut être utilisé.

Nous exposerons dans un premier temps les éléments généraux qui président à la production et à la collecte des données (contexte, période de l'étude, modes de recueils sélectionnés). Dans un second temps nous développerons de façon précise les éléments constitutifs de notre démarche de production de données par le biais d'entretiens semi directif (échantillonnage, guide d'entretien, conduite des entretiens). Ensuite, nous exposerons les éléments de notre protocole d'observation, participante ou non, menée tout au long de ce travail doctoral. Enfin, dans une dernière partie, nous décrirons, de façon plus succincte, notre démarche de collecte de données secondaires en exposant les types de données secondaires que nous avons mobilisés dans notre travail de recherche.

Ce chapitre a donc pour objectif d'exposer le design de recherche qui sera envisagé dans le cadre de notre travail, en explicitant les raisons du choix des différentes méthodologies, leurs avantages mais aussi leurs limites. La section suivante (section 5) sera, quant à elle, consacrée à l'exposition des méthodologies de traitement de ces données produites ou collectées. Afin d'envisager de façon détaillée les conséquences de ces choix méthodologiques, tant dans la phase de recueil que dans celle de traitement des données, nous avons choisi de traiter dans une section spécifique (section 6) les conséquences de ces choix en termes de validité et de fiabilité de la recherche.

1) Elements généraux du recueil des données :

Contexte de l'étude : Le contexte général de l'étude, la MAIF a été développé précédemment. Les populations qui seront étudiées dans ce contexte sont les suivantes : salariés MAIF (en contact

direct ou non avec les clients dits sociétaires), militants MAIF (en contact direct avec la Direction ou en contact direct avec les sociétaires), sociétaires MAIF, Filia MAIF (endogènes ou exogènes).

Cadre d'échantillonnage : Le cadre d'échantillonnage se limite aux acteurs principaux MAIF, mais il aurait pu être étendu à des sociétaires prospects, à des personnels enseignants ayant fait le choix de ne pas venir à la MAIF, à des personnes n'étant pas clientes à la MAIF, à des candidats potentiels (salariés potentiels), à d'anciens salariés MAIF partis en retraite, à des militants qui ont décidé de ne plus être militants, aux sociétaires personnes morales (associations), aux fournisseurs et prestataires de l'organisation etc... Si toutes ces catégories d'acteurs auraient effectivement été intéressantes à interroger, il nous a fallu faire des choix compte tenu du temps limité d'un travail doctoral, et également de la nécessité, lorsque l'on s'intéresse à une nouvelle catégorie d'acteurs d'en interroger un nombre suffisant pour atteindre un seuil de saturation des données. De plus, une partie de ces acteurs n'étant pas en contact avec la MAIF, ils auront donc certainement eu une perception encore plus floue de sa démarche RSE, rendant difficile une appréhension de ses effets sur leur comportement. Nous nous sommes donc limités dans cette étude à étudier les perceptions des parties prenantes primaires de l'entreprise, en contact direct avec cette dernière.

La période de l'étude : Concernant la démarche d'observation, la période de l'étude recouvre celle des trois premières années de notre doctorat (soit 2006-2009), les deux dernières années ayant été consacrées à la rédaction de notre mémoire de recherche ; cependant, certaines données d'observation sur la période 2009-2011 ont pu être occasionnellement rajoutées. La collecte des données secondaires a été guidée par la pertinence de ces dernières par rapport à notre recherche et non pas par le moment où elles ont été produites. Ainsi, certaines données secondaires sont contemporaines à notre période de doctorat, d'autres lui sont antérieures. Enfin, les entretiens ont été répartis sur 2 périodes : Une première vague de Juillet à Décembre 2008, et une seconde de Septembre à Décembre 2009.

Objectifs des modes de recueils choisis (qui seront par la suite détaillés) :

Le double positionnement hypothético déductif et hypothético inductif se traduit par des objectifs de recherche tant prédictifs/vérificatifs qu'exploratoires/descriptifs et permet de justifier les choix méthodologiques réalisés dans cette recherche :

1) Démarche d'observation directe

Cette approche a pour objectif d'analyser en profondeur et de façon longitudinale le terrain de recherche (favorisée par le type de recherche en CIFRE permettant une présence quasi quotidienne sur le terrain de recherche, et permanente à partir de Juin 2010). Cette démarche d'observation, qui pose seule d'importants problèmes de validité interne, sera ici triangulée avec deux autres méthodologies de recherche, permettant ainsi d'en augmenter la validité. Cette démarche a donc pour objectif de faire remonter les variables contextuelles spécifiques au terrain de recherche (et à l'environnement de l'entreprise : secteur d'activité, environnement concurrentiel et environnement sociétal) et d'identifier si les variables issues de nos différents modèles conceptuels se révèlent, de prime abord, parvenir à résister à l'épreuve des faits. Cette démarche possède l'avantage de s'inscrire dans une dimension temporelle plus large, et d'apporter des observations basées sur des faits ou des comportements directement observés et relevés et non pas sur des perceptions ou opinions comme dans le cas des entretiens semi directifs. Elle complète donc l'étude principale de notre recherche basée sur l'analyse d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de toutes les catégories de parties prenantes.

2) Etude principale : Démarche qualitative par le biais d'entretiens semi directifs :

Elle permettra plusieurs choses :

- 1) De mettre à l'épreuve des faits les modèles conceptuels que nous avons proposés à l'issue de l'analyse critique de la littérature (chapitres 1, 2, et 3) : Il s'agit alors de tester nos hypothèses de recherche.
- 2) De confronter les variables contextuelles spécifiques issues des observations à celles émergeant de l'analyse des entretiens.
- 3) De faire émerger d'éventuelles autres variables contextuelles, ou dimensions spécifiques des variables théoriques : propres à l'entreprise, à son univers concurrentiel, à son secteur d'activité, au contexte de société dans lequel elle s'inscrit.
- 4) De faire spécifier par les acteurs les conceptions exploratoires de la variable explicative (RSE) qui a l'inconvénient de recouvrir un très large champs théorique (et empirique) parfois non ou très peu perçu par les acteurs du fait de sa complexité, de son étendue et des liens parfois obscurs pour des non spécialistes entre ses différentes dimensions complémentaires. Les salariés n'auront peut-être pas la même vision que les clients (sociétaires), ou que les militants de ce que recouvre la démarche RSE de l'entreprise. Cette

approche exploratoire par le dialogue et le questionnement permettra de faire émerger pour chaque catégorie de PP les dimensions perçues et pertinentes de la démarche RSE.

3) Analyse de données secondaires :

Notre position de chercheur sous convention CIFRE nous a permis d'avoir accès à un certain nombre de documents internes, enquêtes (RH, marketing), rapports qui permettront de donner un troisième axe d'analyse à confronter à nos précédents résultats. Des projets d'entreprise ou enquêtes récentes, en lien direct avec notre sujet et réalisés pendant notre période d'étude, viendront s'ajouter à ces données secondaires, augmentant encore ainsi leur pouvoir explicatif (ex : projet dialogue avec les parties prenantes pour les parties prenantes externes, et étude quantitative réalisée auprès de l'ensemble des salariés de la MAIF). Cette dernière approche participe donc à la triangulation de nos méthodes et donc de nos résultats de recherche.

2) Le recueil de données primaires par entretiens semi directifs :

Selon Blanchet (1987), l'entretien de recherche est « *un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ». En gestion des ressources humaines trois dimensions de l'entretien de recherche sont prédominantes : L'entretien est tout d'abord une situation de communication, il est également une pratique en situation, et enfin c'est un travail qui exige une préparation et un suivi importants (Igalens et Roussel, 1998).

Nous nous proposons de développer dans cette partie notre stratégie principale de recueil de données : la réalisation de 90 entretiens semi directifs auprès des différentes catégories de parties prenantes de notre recherche. Nous rappellerons, dans un premier temps, les objectifs des enquêtes par le biais d'entretiens semi directifs, pour ensuite présenter la construction de notre échantillon, puis celle de notre guide d'entretien. Nous finirons cette partie en présentant les précautions méthodologiques que nous avons prises pour conduire ces entretiens.

Objectifs de l'enquête par entretiens :

Pour Igalens et Roussel (1998), la méthode de production des données basée sur la technique de gestion d'entretiens « *convient particulièrement à des sujets mal connus ou lorsque le cadre théorique retenu impose de faire préciser aux acteurs leurs représentations du phénomène étudié (...) Par l'entretien et l'analyse de contenu, le chercheur explore un sujet à partir d'un échantillon de petite taille, il isole certains jugements ou certaines opinions, éventuellement il construit puis valide des échelles de mesure* ».

Dans le cas de notre recherche, comme nous l'avons préalablement développé, une partie de notre cadre théorique doit être précisée notamment dans les domaines souffrant de l'absence d'étude empirique (parties prenante salariés, ou étude des liens entre les parties prenantes salariés et clients sous le prisme de la RSE).

De plus, concernant la variable explicative « démarche de RSE », nos observations de la spécificité de notre terrain ont été sources d'un très large questionnement sur ce que recouvrait réellement la démarche de RSE à la MAIF. Devions-nous uniquement considérer la démarche formalisée de RSE récemment mise en place par l'entreprise (en 2003) par la création d'une structure dédiée et d'outils d'évaluation de cette démarche ? Ou devions-nous nous reporter à l'ensemble des dimensions théoriques de la démarche de RSE, comme la dimension économique par exemple, qui n'est pas intégrée directement dans les missions de la division qui coordonne la démarche RSE de l'entreprise ? Quelles sont les dimensions perçues par les parties prenantes primaires de la mutuelle ? Perçoivent-ils uniquement les démarches opérationnelles de RSE mises en œuvre par l'entreprise depuis 2003, ou considèrent-ils plutôt une variable plus globale intégrant la récente démarche de RSE mais également l'ensemble des autres dimensions relatives à la démarche éthique et mutualiste de l'organisation ? Ce point d'ombre semble crucial à éclaircir car il conditionne l'identification des différentes dimensions opérationnelle de la notion de RSE, et par conséquent, l'identification des impacts spécifiques de chaque dimension identifiée. De cette compréhension dépend la fiabilité et la validité interne des analyses que nous réaliserons dans le cadre de cette recherche. La démarche d'entretien se justifie donc pleinement pour faire émerger ces perceptions.

Selon Blanchet et Gotman (2001), l'entretien peut être mobilisé pour différents usages, à différentes phases du processus de recherche : 1) explorer et préparer un questionnaire, ou 2) analyser de façon principale un problème, ou enfin 3) pour compléter une enquête ou replacer dans

leur contexte des résultats de questionnaire. Dans notre cas, et compte tenu de ce que nous venons de voir précédemment, l'entretien sera le cœur de notre démarche empirique et permettra donc d'analyser de façon principale un problème. A l'issue de cette recherche doctorale, cette démarche d'analyse par entretien pourra également nous aider à la préparation d'un questionnaire.

De plus, selon Miles & Huberman (2003) si le cadre conceptuel définit précédemment permet de centrer et de délimiter les données à récupérer, il n'est pas nécessairement limitatif, et peut être complété par une logique hypothético inductive. La collecte des données qualitatives permettra justement de préciser ce cadre, de remplacer des variables empiriquement faibles par d'autres plus significatives, de découvrir de nouvelles variables, et de recomposer des interrelations. Cette confrontation entre les résultats issus de l'analyse de ces entretiens avec le cadre conceptuel précédemment développé constitue donc également un objectif de la mise en œuvre de cette stratégie d'accès au réel. Plusieurs types de variables pourraient émerger de cette confrontation :

- 1) Identifier, parmi les variables de nos modèles théoriques, celles qui ont le plus fort pouvoir explicatif.
- 2) Faire émerger du discours des variables qui peuvent être très significatives et propres au contexte MAIF, donc non envisagées dans le cadre conceptuel et dans la revue de littérature. Leur pouvoir explicatif peut cependant être fort, et il est donc important de pouvoir les faire émerger des discours.
- 3) De pouvoir faire la séparation entre les variables contextuelles (liées au contexte de l'entreprise ou au contexte sociétal plus large), et les variables appelées « constantes », plus aisément mobilisables dans les recherches futures.
- 4) De pouvoir préciser la définition opérationnelle de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue ».

Enfin, selon Blanchet & Gotman (2001), l'enquête par entretien est particulièrement pertinente quand on cherche à analyser le sens donné par les acteurs à leurs pratiques ou aux événements dont ils ont été témoins ou lorsque l'on cherche à comprendre « *les systèmes de valeurs et repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent. Elle aura pour spécificité de rapporter les idées à l'expérience du sujet. Elle donne accès à des idées incarnées, et non pas préfabriquées, à ce qui constitue les idées en croyances et qui, pour cette raison, sera doté d'une certaine stabilité* ». En effet, ces mêmes auteurs décrivent que « *l'un des objets sociologiques privilégiés de l'enquête par entretien est ce que l'on peut rassembler sous le terme*

d'idéologie, aux sens que lui donnent Adorno et al, à savoir « une organisation d'opinions, d'attitudes et de valeurs, une façon d'envisager l'homme et la société » (Adorno & al, 1950, p2). Notre sujet de recherche se situe précisément dans ce cadre puisque l'on cherche à comprendre de quelle manière ils perçoivent la démarche de RSE de l'entreprise porteuse de valeurs fortes, et de quelle façon cette démarche peut les renvoyer à leur propre système de valeurs et de représentations (démarche d'identification à l'entreprise). La compréhension de cette intégration par l'individu d'une démarche mise en place par l'entreprise dans son système de référence et les impacts que peut avoir cette intégration sur ses comportements et ses attitudes peuvent donc être utilement appréhendés par le biais d'entretiens. La littérature antérieure montre que de nombreux facteurs interagissent pour déterminer cette identification, puis pour déterminer ensuite la transformation potentielle de cette identification en attitudes et comportements. La quantité importante de variables modératrices mises en évidence par la littérature existante sur ce sujet en est la preuve (sachant que toutes les variables psycho-sociologiques identifiées dans les travaux antérieurs n'ont pas été relevées dans le cadre revues de littérature présentées, du fait de leur nombre trop important) ; ce constat appelle donc à une clarification, afin de prioriser et de ne retenir que les variables les plus pertinentes dans le cadre de notre contexte. La mise en œuvre d'entretiens peut justement permettre de faire émerger les variables les plus pertinentes à retenir dans le cadre de nos modèles de recherche et du contexte dans lequel ces derniers sont testés.

Pour conclure, toujours pour Blanchet et Gotman (2001), « la valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification. Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur ». Ainsi, la force de l'entretien réside dans le fait que celui-ci permet de saisir, et de comprendre les liens qui unissent la perception, par la personne interrogée, du contexte dans lequel elle vit et des phénomènes que nous cherchons à identifier. Contrairement au questionnaire qui provoque une réponse dans un monde de référence déjà connu par le chercheur, l'entretien vise la construction d'un discours qui permet d'appréhender le monde de référence de la personne interrogée, et de faire apparaître ainsi les processus de construction des représentations et les « comment » (Blanchet et Gotman, 2001). Le questionnaire, quant à lui, « informe sur les caractéristiques des populations spécifiques et, en les classant, permet d'établir un lien de causalité probable entre les caractéristiques descriptives et les comportements. L'entretien révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement. L'enquête par questionnaire discrimine, l'enquête par entretien différencie a posteriori » (Blanchet et Gotman, 2001).

Echantillonnage

Lors de notre présentation de l'étude de cas, nous avons défini les frontières de notre cas, ainsi que notre niveau d'analyse : la perception des individus. Toutefois, il est évident que, compte tenu des contingences temporelles de notre travail doctoral, nous devons prendre des décisions d'échantillonnage intra-cas, comme l'indiquent Miles et Huberman (2003) : « *L'échantillonnage est crucial pour l'analyse future des données. Vous aurez beau le vouloir, vous ne pourrez jamais étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner toutes leurs actions* ».

Dans un but de renforcement de la validité interne de la recherche, si l'échantillonnage quantitatif doit rechercher une représentativité statistique, l'échantillonnage qualitatif recherche plutôt une représentativité théorique. Notre échantillonnage a donc obéi à cette logique de représentativité théorique qui cherche à « *voir plusieurs illustrations du construit de la recherche, à différents moments, en différents endroits, auprès de différentes personnes* » (Miles et Huberman, 1994, p62). Cette représentativité théorique est guidée et soutenue par la question conceptuelle à laquelle nous cherchons à répondre. Dans notre cas présent, nous cherchons à évaluer et à comparer les impacts de la mise en place d'une démarche de RSE par l'entreprise sur plusieurs catégories d'acteurs principaux de l'entreprise, afin d'avoir une vision large et la plus complète possible de la façon dont la RSE peut impacter les attitudes et comportements. Le but de cette analyse « 360° » auprès des PP les plus proches de l'entreprise est de cerner les impacts économiques possibles de la mise en place par une entreprise d'une démarche de RSE et de positionner ainsi notre recherche dans une logique instrumentale de la RSE.

Si la recherche de contrastes et de critères discriminants est une constante en matière de stratégie d'échantillonnage dans le cadre d'une recherche basée sur des entretiens, le nombre de cas à retenir dans chaque catégorie et sous catégorie reste en suspens. La question du nombre de cas pour des entretiens semi directifs ne possède pas de réponse d'un point de vue statistique puisque la logique suivie n'est pas celle d'une représentativité statistique (Blanchet & Gotman, 2001). La réponse à cette question se positionne sur un mode conceptuel et non pas statistique : combien de cas, choisis avec quel cadre d'échantillonnage, peuvent permettre d'établir la validité des généralisations de notre analyse ? (Blanchet & Gotman, 2001). Le thème de l'enquête étant fortement multidimensionnel et la diversité des attitudes par rapport au thème étant supposée importante, un échantillon de taille suffisante s'avère nécessaire. C'est pourquoi, nous avons choisi d'interroger un nombre important de personnes (environ 90) dans le but de répondre au double

objectif de contrastes entre catégories tout en ayant un nombre d'unités d'analyse suffisant par catégorie.

La population qui sera étudiée dans le cadre de cette recherche est constituée de plusieurs catégories d'acteurs :

- 1) Les salariés du groupe MAIF, plusieurs représentants syndicaux et le directeur général (qui venait juste de partir à la retraite).
- 2) Les élus des sociétaires mandataires du CA (ou non élus mais mandataires du CA), autrement appelés « militants » (élus des sociétaires puis élus au CA pour en être mandataires),
- 3) Les sociétaires personnes physiques MAIF et Filia MAIF, ainsi que les élus des sociétaires non mandataires du CA. Les sociétaires personnes morales (associations) n'ont pas été interrogés compte tenu de la difficulté à pouvoir s'entretenir avec la personne qui est en charge du suivi du contrat d'assurance,
- 4) Les prestataires techniques automobiles : Il s'agit d'une catégorie particulière de fournisseurs/prestataires qui possède un contact régulier et de longue durée avec la MAIF, et connaît donc suffisamment bien l'entreprise pour pouvoir en parler lors d'un entretien. Même si nous avons interrogé cette dernière catégorie de partie prenante, nous n'avons pas pu introduire l'analyse de ces entretiens (et la construction d'un modèle conceptuel dédié) dans le cadre de ce travail doctoral, par manque de temps (et du fait également de l'absence totale de travaux antérieurs ayant traité de l'impact de la RSE sur les fournisseurs ou prestataires). Nous conserverons cependant ces données pour envisager des travaux futurs de recherche à l'issue de ce travail doctoral (publications, soumissions lors de colloques).

Chaque catégorie d'informateur aura un statut particulier :

- 1) Les salariés ont une vision interne des impacts de la démarche RSE sur leurs comportements en tant que salariés de l'entreprise.
- 2) Les sociétaires, au contraire, ont une vision externe de ces impacts sur leurs comportements propres en tant que clients de l'entreprise (même si la possibilité qui leur est donnée de participer à la vie démocratique de l'entreprise en votant aux assemblées générales leur donne un statut de client un peu particulier : d'où la notion de sociétaire plutôt que de client).
- 3) Les prestataires techniques, plutôt appelés partenaires techniques, ont également une vision externe de l'entreprise et de sa démarche, même s'ils sont, en tant que fournisseurs de l'entreprise, impliqués dans la démarche de RSE de la MAIF : il leur est demandé de

réparer plutôt que de changer, d'utiliser des peintures sans solvant ; l'enlèvement et le recyclage des déchets leur est payé etc...

- 4) Les militants, quant à eux, ont un double statut interne/externe très intéressant à étudier : ils ont à la fois une vision externe de l'entreprise en tant que sociétaires engagés mais aussi une vision interne puisque militant au sein et pour l'entreprise, et étant donc conscients de tous les projets et démarches mises en place par l'entreprise. Ce statut de double informateur propre aux militants est donc particulièrement intéressant à étudier afin de percevoir notamment les points de convergence ou de divergence qui peuvent exister entre, d'un côté, le discours et la perception interne et, de l'autre, la communication et perception externe. De plus, les militants représentent une catégorie de sociétaires « impliqués au cœur de l'organisation », du fait de leur présence partielle mais régulière (ou permanente pour les ADDG) dans l'entreprise, de leur rôle dans sa gestion (les correspondants départementaux sont les « patrons » des délégations) et de leur rôle dans la validation des décisions (conseil d'administration). L'implication au cœur de l'organisation ne pourrait pas être plus forte qu'elle l'est dans le cas des militants mandataires du CA. Cette notion « d'implication des sociétaires, ou parties prenantes, au cœur de l'organisation » (ou d'imbrication des parties prenantes dans les plissements de l'organisation) est une variable modératrice clé mise en avant dans les recherches antérieures. L'étude de l'impact comparé de la RSE sur cette catégorie d'individus (ainsi que sur les sociétaires élus non mandataires du CA) nous permettra d'étudier l'impact potentiel de cette variable modératrice.

Parmi ces quatre catégories d'acteurs identifiées, afin de guider notre recherche des contrastes dans le choix des personnes à interroger, nous avons pu identifier trois sous-questions de recherche, nous permettant d'identifier des sous-catégories d'acteurs dans le but de renforcer la représentativité théorique de notre échantillon. Les variables modératrices principales retenues dans les modèles conceptuels servent de base à cette différenciation, afin d'avoir une première idée de leur éventuel pouvoir discriminant :

Est-ce que le fait d'être éloigné géographiquement ou hiérarchiquement de la Direction Générale (et donc des décisions qu'elle prend, ou des discours fédérateurs qu'elle peut réaliser sur l'importance de la RSE pour l'entreprise) peut avoir un impact sur l'identification des salariés, des militants et même des sociétaires? L'idée est ici de tester l'impact modérateur des variables « visibilité de l'affiliation à l'organisation » et « niveau de contact avec l'organisation » pour les salariés et militants, et des variables « imbrication des

consommateurs dans les plissements de l'organisation » et « saillance de l'identité » pour les sociétaires.

A ce titre, nous souhaitons interroger, dans chaque catégorie de PP, des acteurs géographiquement éloignés ou, au contraire, proches (présents au siège social) de la Direction Générale ; de même nous interrogerons des acteurs en situation d'encadrement et ayant des responsabilités en matière de prise de décision, et des acteurs non encadrants en situation de mise en application des décisions.

- Parmi les salariés : Interroger des salariés du siège social (proches géographiquement de la Direction Générale) et des salariés du réseau et de centres de gestion (CDG, délégations, centres d'appel, points d'accueil). Interroger aussi des salariés ayant des responsabilités les amenant à prendre régulièrement des décisions et ayant une responsabilité d'encadrement (cadre supérieur, ou encadrant de centre de gestion, centre d'appel ou de délégation) et des salariés non encadrants et mettant en application les décisions (employé, cadre non encadrant).
- Parmi les militants : Interroger des militants hiérarchiquement proches de Direction Générale (administrateurs délégués, administrateurs, et, dans une plus faible mesure, correspondants départementaux) et des militants plus éloignés de ces décisions (délégués départementaux). Dans le cadre de la distinction géographique, comparer des militants proches du siège social (administrateurs délégués souvent présents au siège social) par rapport aux militants présents dans le réseau (correspondants départementaux, délégués départementaux).

Est-ce que le fait pour un salarié ou un militant d'être en contact direct avec les sociétaires peut avoir un effet sur les impacts de la démarche globale de RSE de l'entreprise ? En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, la satisfaction des besoins et attentes des sociétaires est l'objectif principal de la MAIF, ce dernier se trouve donc au cœur de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Cette proximité, ou au contraire, éloignement du sociétaire et donc des remarques qu'ils peuvent formuler directement aux salariés ou militants de l'entreprise peut nous permettre d'évaluer l'effet modérateur potentiel de la « congruence ou de l'incongruence de l'identité organisationnelle » entre le discours formulé en externe auprès des sociétaires et leurs remarques et attentes par rapport à ce discours, et les pratiques réelles internes telles que vécues par les salariés et militants. Les salariés et militants en contact direct avec les sociétaires seront peut être plus exposés pour percevoir une éventuelle différence entre l'identité prônée en externe et l'identité réellement vécue en interne. Ils sont peut être aussi plus au fait de « l'image interne construite » que peuvent se construire les sociétaires (motivations perçues de l'entreprise,

cohérence et confiance dans l'identité) et peuvent aussi avoir une « image externe construite » (image que se font les salariés sur ce que les outsiders pensent de leur organisation, et, dans ce cas, les sociétaires) plus forte que celle des acteurs internes plus éloignés des sociétaires.

A ce titre, il nous semble intéressant :

- D'interroger des salariés en contact direct avec les sociétaires (salariés de délégation, de centres d'appels, et de centres de gestion).
- D'interroger des militants en contact direct avec les sociétaires (correspondants et délégués départementaux).

Enfin, parmi les sociétaires, on pourrait se demander si le fait d'être sociétaire MAIF ou plutôt Filia MAIF peut avoir un impact sur la perception de l'identité de l'entreprise. De la même façon, on peut aussi chercher à distinguer des sociétaires MAIF ou Filia qui ont choisi d'avoir, en plus de leur assurance, un produit d'assurance vie à Parnasse MAIF par rapport à ceux qui n'ont que des produits d'assurance classique ; de façon plus générale, on regardera le taux d'équipement du sociétaire en tant que critère discriminatoire. Ces deux distinctions peuvent nous permettre d'approcher d'éventuelles différences sur la variable « identité organisationnelle perçue » et sur celle de l'identification à l'entreprise (le fait de choisir de prendre des produits d'assurance vie dans le groupe MAIF peut être éventuellement synonyme d'un engagement plus fort de l'individu considéré). A ces titres, il nous semble intéressant d'interroger :

- Des sociétaires MAIF et des sociétaires Filia MAIF. Parmi les sociétaires Filia MAIF, distinguer les sociétaires Filia MAIF dits « endogènes » (ex : enfant de sociétaire MAIF qui ne remplit plus les conditions de métier pour rester sociétaire MAIF et qui évolue vers un statut de sociétaire Filia MAIF), des sociétaires Filia MAIF dits « exogènes » qui sont venus spontanément à la MAIF. En effet, les motivations qui poussent certains individus à devenir spontanément sociétaires Filia MAIF semblent intéressantes à analyser, il peut donc être pertinent d'isoler certains individus dans ce cas afin de constater d'éventuelles différences de perceptions, d'attitudes et de comportements.
- Des sociétaires MAIF et Filia MAIF n'ayant que des produits d'assurance auto et habitation (cœur de métier initial de l'entreprise) et, de l'autre côté, des sociétaires qui, en plus de produits d'assurance classiques, sont aussi équipés de produits d'assurance-vie dans la filiale Parnasse MAIF ou qui ont souscrit au premier produit bancaire « livret épargne autrement ».
- Des sociétaires MAIF qui sont élus des sociétaires non mandataires du CA.

Les principes qui ont guidé la constitution de cet échantillon peuvent être résumés ainsi : Avant toutes chose, le but de toutes ces différenciations dans chaque catégorie de PP était d'obtenir des cas contrastés au sens de Miles & Huberman (2003). Notre choix s'est alors porté sur un échantillon diversifié au sens de Blanchet & Gotman (2001), c'est-à-dire un échantillon reposant sur la sélection de composantes qui ne sont pas strictement représentatives mais qui caractérisent la population. La constitution de cet échantillon diversifié subissait une double contrainte en cherchant à faire un compromis entre deux nécessités : contraster le plus possible les individus et situations d'un côté, et, de l'autre, obtenir des unités d'analyse suffisantes pour être significatives. La diversité choisie dans notre cas a été définie en fonction de variables modératrices stratégiques identifiées dans le cadre de notre problématique et revue de littérature, variables qui sont donc supposées, à priori, jouer un rôle important dans la structuration des réponses. Nous avons donc cherché à définir, en fonction des caractéristiques clé différenciant les catégories et sous-catégories de populations, à définir le statut d'informateur de chaque population interrogée. Le choix des sous-populations a été guidé par les hypothèses de recherche. En effet, dans la mesure où chaque groupe se retrouve interviewé pour des raisons différentes et intervient donc dans la population générale à des titres distincts, son statut d'informateur s'en retrouvera différent (Blanchet & Gotman, 2001).

D'autres critères discriminants spécifiques ont été appliqués à chaque catégorie de partie prenante interrogée. Nous nous proposons de résumer pour chaque catégorie l'ensemble des critères utilisés en les présentant sous forme de tableaux :

Salariés : Caractéristiques de l'échantillon (**n=45** et durée moyenne des entretiens = **57 min**)

- Age
- Ancienneté dans l'entreprise
- Genre
- Connaissance de la démarche RSE de l'entreprise : relais DD ou non relais DD
- Niveau hiérarchique/catégorie socio professionnelle
- Type de structure d'appartenance
- Contact direct ou non avec le sociétaire
- Zone géographique (province, région Niortaise, région parisienne)

Tableaux 10 : Caractéristiques de l'échantillon des salariésAge :

Classe	Effectif	Proportion
20-30 ans	7	16,3%
31-40 ans	13	30,2%
41-50 ans	15	34,9%
> 51 ans	8	18,6%
Total	43	100%

Ancienneté :

Classe	Effectif	Proportion
0-5 ans	9	20,9%
6-10 ans	9	20,9%
11-20 ans	12	27,9%
21-30 ans	9	20,9%
> 31 ans	4	9,4%
Total	43	100%

Genre :

Genre	Effectif	Proportion
Homme	20	46,5%
Femme	23	53,5%
Total	43	100%

Rôle de relais développement durable (DD) (connaissance de la démarche RSE):

Rôle de relais DD	Effectif	Proportion
Oui	10	23,2%
Non	33	76,8%
Total	43	100%

Catégorie socio professionnelle/niveau hiérarchique :

CSP	Effectif	Proportion
Employé	22	51,2%
Cadre non encadrant	5	11,6%
Cadre encadrant	12	27,9%
Cadre supérieur	3	9,3%
Directeur Général	1	
Total	43	100%

Type de structure d'appartenance :

Type de structure	Effectif	Proportion	Proportion réseau/siège
Siège social	19	44,1%	44,1%
Délégation	15	34,9%	55,9%
Centre d'appel	5	11,6%	
Centre de gestion	4	9,4%	
Total	43	100%	100%

Métier en contact direct (ou non) avec le sociétaire :

Contact direct avec sociétaire	Effectif	Proportion
Oui	22	51,2%
Non	21	48,8%
Total	43	100%

Zone géographique :

Zone géographique	Effectif	Proportion
Région niortaise	22	51,2%
Province	13	30,2%
Région parisienne	8	18,6%

Total	43	100%
--------------	----	------

Quelques entretiens spécifiques ont également été réalisés **auprès de salariés identifiés comme des informateurs clé** par rapport à une thématique précise :

- Les syndicats pour nous éclairer sur l'évolution perçue de l'entreprise et sur les problèmes de climat social interne de l'entreprise.
- Le directeur général de la MAIF pour nous éclairer particulièrement sur les contingences économiques auxquelles l'entreprise doit faire face aujourd'hui, et sur sa vision de l'évolution de l'équilibre « éthique économique » dans ce nouveau contexte.
- Des salariés faisant partie de la zone pilote qui commercialise le premier produit intégrant une dimension de la RSE : le livret épargne autrement (noté LEA) basé sur le principe de l'épargne solidaire avec la reversion d'une partie des intérêts à une association créant des livres d'histoires et de contes pour enfants déficients visuels (livre en braille), en employant des personnes en réinsertion professionnelle pour les confectionner.
- Des salariés ayant formé (ou participé à la création du produit LEA) des techniciens d'assurance sur le produit « livret épargne autrement LEA » afin d'identifier les types de réactions des salariés formés à la présentation de ce produit.

Sociétaires : Caractéristiques de l'échantillon (**n=22** et durée moyenne des entretiens = **39 min**)

- Gouvernance : Elus des sociétaires (mais non mandataires du CA) et non élus des sociétaires.
- Age
- Ancienneté en tant que sociétaire MAIF
- Genre
- Type de sociétaire
- Taux d'équipement

Pour interroger les sociétaires, nous avons initialement demandé au service marketing de nous préparer un échantillonnage de sociétaires selon plusieurs critères pré-définis (ancienneté, genre, taux d'équipement, type de sociétaire, localisation géographique). Nous avons ensuite préparé une lettre envoyée à tous les sociétaires de cet échantillon afin de les prévenir que nous chercherions à les contacter par téléphone afin de savoir s'ils accepteraient de nous accorder un entretien téléphonique d'une demi-heure sur notre thème de recherche (voir courrier envoyé en annexe 2). Lorsque nous avons passé les appels pour demander aux sociétaires s'ils étaient

d'accord pour nous accorder un entretien, nous nous sommes rendus compte qu'un certain nombre refusait de réaliser cet entretien car ils étaient peu ou pas du tout « inspirés » par le sujet de la RSE à la MAIF. Un biais était donc introduit puisque ceux qui acceptaient de répondre étaient déjà intéressés ou sensibles au DD/RSE. Notre démarche de discrimination des profils de sociétaires trouvait donc là une réelle limite. Nous avons donc contourné ce biais en faisant appel à deux nouvelles stratégies d'échantillonnage :

1). Technique des échantillons par la méthode des réseaux de sociabilité (boule de neige/cooptation) : Afin d'éviter que les personnes acceptent de nous répondre parce qu'elles connaissent ou s'intéressent au sujet, nous avons choisi de demander à des personnes de notre entourage (proche ou distant) s'ils pourraient demander à leurs proches qui sont sociétaires MAIF de nous répondre. Ces sociétaires acceptent donc de nous répondre par amitié pour la personne que l'on a en commun et non pas par intérêt pour le sujet de notre étude. Nous contournons ainsi le biais relevé précédemment.

2). Repérage de sociétaires qui ont appelé la MAIF en se plaignant d'un sujet, a priori, très éloigné de la notion de RSE : Les tarifs ou la non-possibilité de négociation du prix de la cotisation. Après avoir repéré deux sociétaires étant dans ce cas de figure, nous leur avons adressé un courrier (voir courrier envoyé en annexe 3) pour leur expliquer notre démarche doctorale. Le thème de l'entretien a volontairement été déplacé : thèse sur la perception par les sociétaires des prix des cotisations réalisées par la MAIF. Notre guide d'entretien a alors été légèrement modifié en ajoutant une partie sur la perception des tarifs et ce qui les compose. La mise en œuvre par la mutuelle d'une démarche de RSE est-elle alors légitime ? La personne accepte t-elle que les tarifs se composent en partie de l'investissement financier réalisé par l'entreprise dans ce domaine ? Ce qui nous permettait ainsi de revenir dans une seconde partie d'entretien à notre guide d'entretien initial, afin de pouvoir comparer les réponses de ces sociétaires « a priori éloignés de la RSE » avec ceux des autres sociétaires de l'échantillon.

Tableaux 11 : Caractéristiques de l'échantillon des sociétaires

Age :

Classe d'âge	Effectif	Proportion
20-30 ans	6	27,3%
31-40 ans	4	18,2%

41-50 ans	5	22,7%
> 51 ans	7	31,8%
Total	22	100%

Ancienneté en tant que sociétaire MAIF :

Classe d'ancienneté	Effectif	Proportion
0-5 ans	9	40,9%
6-10 ans	2	9,1%
11-20 ans	5	22,7%
21-30 ans	2	9,1%
> 31 ans	4	18,2%
Total	22	100%

Genre :

Genre	Effectif	Proportion
Homme	12	54,5%
Femme	10	45,5%
Total	22	100%

Gouvernance :

Gouvernance	Effectif	Proportion
Elu des sociétaires non mandataires du CA	2	9,1%
Non élu	20	90,9%
Total	22	100%

Type de sociétaire :

Type de sociétaire	Effectif	Proportion
MAIF Education Nationale	12	68,2%
MAIF non EN	3	
Filia MAIF endogène	4	18,2%

Filia MAIF exogène	3	13,6%
Total	22	100%

Taux d'équipement :

Taux d'équipement	Effectif	Proportion
Faible (1 ou 2 types de contrat)	6	22,3%
Fort (3 ou 4 types de contrat)	14	63,6%
Très fort (4 types de contrat + contrat ass vie ou livret épargne autrement)	2	9,1%
Total	22	100%
<u>Possession du Livret Epargne Autrement</u>	<u>3</u>	<u>13,6%</u>

Participation à la concertation dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes :

Participation	Effectif	Proportion
Oui	1	4,5%
Non	21	95,5%
Total	22	100%

Militants (élus (ou non) des sociétaires mais tous mandataires du CA) : Caractéristiques de l'échantillon (**n=11** et durée moyenne = **49 min**)

- Age
- Ancienneté en tant que militant et en tant que sociétaire MAIF
- Genre
- Type de militant et contact direct métier ou non avec les sociétaires
- Rôle spécifique de relais développement durable

Tableaux 12 : Caractéristiques de l'échantillon des militantsAge :

Les militants sont très majoritairement des sociétaires soit retraités soit n'ayant plus de charge familiale afin d'avoir du temps à consacrer à la MAIF en plus de leur travail d'enseignant. Mais nous avons également pu interroger des militants plus jeunes, qui sont donc encore en activité et qui ont des charges familiales.

Classe	Effectif	Proportion
Inférieur ou égal à 45 ans	4	36,4%
Supérieur à 45 ans	7	63,6%
Total	11	100%

Ancienneté :

Classe	Anc Militant	Proportion Militant	Anc Sociétaire	Proportion Sociétaire
0-5 ans	3	36,4%	0	9,2%
6-10 ans	1		1	
11-20 ans	2	18,2%	3	27,3%
21-30 ans	4	45,5%	0	63,5%
> 31 ans	1		7	
Total	11	100%	11	100%

Genre :

Genre	Effectif	Proportion
Homme	10	90,9%
Femme	1	9,1%
Total	11	100%

Type de militant :

Type	Effectif	Proportion	Nbre en contact	Proportion en
------	----------	------------	-----------------	---------------

			direct métier avec sociétaires	contact direct métier avec sociétaires
Délégué départemental	5	45,4%	9	82%
Correspondant Départemental	4	36,4%		
Administrateur	0	0%	Non	Non
ADDG	2	18,2%	Non	Non
Total	11	100%		

Rôle de relais développement durable (DD) (connaissance de la démarche RSE):

Rôle de relais DD	Effectif	Proportion
Oui	1	9,1%
Non	10	90,9%
Total	11	100%

Au total : 94 Entretiens semi directifs ont été réalisés, d'une durée moyenne de 50 min:

- 57 minutes pour les **salariés** avec 43 entretiens
- 49 minutes pour les **militants** avec 11 entretiens
- 39 minutes pour les **sociétaires** avec 22 entretiens
- 40 minutes pour les **prestataires techniques** avec 11 entretiens

Entretiens complémentaires : 7 d'une durée moyenne de 40 minutes :

- 2 entretiens auprès de représentants syndicaux,
- 1 entretien auprès d'un ancien administrateur salarié,
- 1 entretien auprès du Directeur Général de la MAIF qui venait de partir à la retraite,
- 3 entretiens visant à appréhender la perception par les salariés MAIF du « livret épargne autrement » : 1 entretien auprès du responsable du projet « livret épargne autrement », 1 entretien auprès d'une formatrice ayant réalisé des formations auprès de salariés du réseau sur le produit « livret épargne autrement », 1 salariée de délégation dont l'équipe était dans la « zone pilote » pour proposer le « livret épargne autrement » aux sociétaires.

Enfin, les entretiens semi directif ont été réalisés sur deux périodes : une première période d'entretiens s'est déroulée entre Juillet et Décembre 2008, la seconde entre Septembre et Décembre 2009. Cela nous a permis, pour les catégories de parties prenantes qui ont été interrogées pour

partie dans une période et pour partie dans l'autre, d'avoir le temps de prendre du recul et d'évaluer les points à faire préciser ou développer ; le guide d'entretien n'a pas été modifié en tant que tel, seulement certains points ont fait l'objet d'une demande de précision supplémentaire aux nouvelles personnes interrogées. C'est par exemple le cas pour les sociétaires. Concernant les salariés, de nouveaux informateurs clé (ceux des entretiens complémentaires) ont été identifiés grâce à cette prise de recul et ont fait l'objet d'un entretien spécifique basé avant tout sur l'approfondissement des points identifiés. L'ensemble du guide d'entretien ne leur a pas été soumis, l'accent a été mis sur la partie du guide qui concernait le plus directement leur expertise. Enfin certaines catégories de parties prenantes, comme les prestataires techniques, ont été interrogées uniquement lors de la seconde période d'entretiens ; en revanche, les militants et les salariés (sauf les salariés des entretiens complémentaires) ont été interrogés uniquement lors de la première série d'entretiens.

Elaboration du guide d'entretien

Notre démarche de recherche basée sur un ensemble d'hypothèses pré-déterminées, et, par conséquent, sur une connaissance déjà avancée du domaine étudié, nous amène à opter pour la mise en œuvre d'entretiens structurés. Notre choix s'est donc porté sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, devant par conséquent s'appuyer sur la réalisation d'un guide d'entretien structuré.

Le guide d'entretien : « *Ce n'est pas un questionnaire mais un ensemble de thèmes qui ont été mis à jour par le chercheur, validés par un pré-test et un expert et sur lesquels il apparaît nécessaire de faire s'exprimer la personne interviewée* » (Igalens & Roussel, 1998).

Pour assurer la cohérence et la validité des données recueillies lors de la recherche, il convient de définir préalablement un guide d'entretien. Ce dernier permet de lister l'ensemble des thèmes traités par le chercheur et ainsi de contrôler dans quelle mesure le débat s'écarte des limites fixées par ce guide. Le guide définit un ensemble de thèmes à aborder qui doivent être introduits par l'interviewer sans ordre séquentiel pré-déterminé (l'interviewer suit le discours de l'interviewé s'il aborde spontanément certains thèmes). Le degré de proximité avec les thèmes abordés par le participant guide donc l'interviewer dans l'enchaînement des sujets (Evrard et al, 2003, p 105). Le guide d'entretien constitue donc une étape supplémentaire dans le processus d'objectivation de la démarche d'entretien.

Les principes généraux ayant présidé à la rédaction de notre guide d'entretien sont la rédaction d'une liste de thèmes (et non pas de questions), et d'une gradation au sein de chaque

thème en partant des formulations les moins impliquantes pour aller vers les plus impliquantes. Les stratégies d'intervention au cours de l'entretien ont également été préalablement déterminées afin de maximiser l'information obtenue sur chaque thème.

Le guide d'entretien a également fait l'objet d'une validation par deux types d'experts : Un expert scientifique (directeur de thèse) et un expert métier (responsable des études marketing à la MAIF), ce qui permet ainsi de renforcer la validité interne de notre étude.

Nous nous proposons donc de présenter, dans un premier temps le guide d'entretien sur lequel nous nous sommes appuyés pour mener nos interviews, pour, ensuite, dans un second temps, décrire les règles que nous avons suivies dans la conduite de ces entretiens.

La construction du guide d'entretien :

C'est selon ces recommandations que nous avons réalisé notre guide d'entretien. Une large part du guide d'entretien est commune à toutes les parties prenantes, mais une partie spécifique a dû également être adaptée afin de respecter les spécificités de leur type de relation à l'entreprise. Nous nous proposons maintenant de présenter notre guide d'entretien

- *Phase introductive* : Elle a pour objectif de rappeler l'objet de l'étude et le déroulement de l'entretien. Elle permet également d'impliquer le participant en montrant le rôle important qu'il joue dans le processus de recherche, et de le mettre à l'aise en lui garantissant l'anonymat (rappel des règles de déontologie). Elle explique également les raisons scientifiques pour lesquelles l'entretien doit être enregistré et le fait que les résultats pourront lui être envoyés s'il est intéressé.

- *Première question générale* : Motif de venue à la MAIF (pour les salariés, militants et sociétaires) et ancienneté. Cette question permet d'aborder un thème très général et peu impliquant pour la personne interrogée afin de la mettre en confiance. Elle permet également de savoir si l'image perçue de l'entreprise a joué un rôle dans le fait que la personne ait choisi de venir travailler, militer ou s'assurer à la MAIF.

- *Enfin cinq thèmes composent le guide d'entretien* : 1) Relation et lien entre la personne et l'entreprise ; 2) Perception de l'image/l'identité de l'entreprise ; 3) Définition et comportement personnel vis-à-vis du DD/RSE ; 4) Perceptions et attentes des actions de la MAIF dans le domaine

du DD/RSE ; 5) Impacts sur l'image, les attitudes et les comportements de l'engagement de la MAIF dans le domaine de la RSE et de quoi dépendent ces impacts (modérateurs, médiateurs).

Tableaux 13 : Phases et contenu du guide d'entretien

PHASES	CONTENU
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Rappel de l'objectif de l'entretien - Implication de la personne - Rappel des règles de déontologie (transparence, anonymat, promesse d'envoi des résultats)
Question générale pour mettre en confiance la personne (et savoir si la RSE entre dans les motifs de choix/de venue à la MAIF)	<p>Faire parler le participant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motif de venue à la MAIF - Evolution au sein de la MAIF (pour les salariés et les militants) - Ancienneté de la relation avec l'entreprise
Thème 1 : Relation et lien entre la personne et l'entreprise	<p>Faire parler le participant sur ses relations avec l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteurs de satisfaction, d'insatisfaction + relation souhaitée - Perception de l'évolution de l'entreprise (réelle, souhaitée) <p>Faire parler le participant de son lien avec l'entreprise afin d'identifier la présence/l'absence d'un sentiment d'appartenance ou d'une identification cognitive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressenti, - Perception pour les sociétaires du terme sociétaire plutôt que client, - Pour les prestataires automobiles du terme de partenaire technique plutôt que de prestataire technique, - Pour les salariés, nous avons également

	<p>posé quelques questions caractérisant des dimensions de l'identification : valeurs partagées, nous/je, réaction face à une critique de l'entreprise par une personne, souhait de voir un enfant travailler ou être assuré à la MAIF.</p>
<p>Thème 2 : Perception de l'image/l'identité de l'entreprise</p>	<p>Faire décrire à la personne l'image qu'elle perçoit de la MAIF :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Image générale/identité perçue (attractivité, similarité, distinctibilité, prestige de l'identité) - Image du mutualisme (perception, définition, actions perçues et souhaitées) - Image à travers la signature « assureur militant » (perception, définition, actions perçues et souhaitées) - Image à travers la comparaison avec d'autres assureurs (ressemblances et différences perçues)
<p>Thème 3 : Définition et comportement personnel vis-à-vis du DD/RSE</p>	<p>Faire décrire à la personne sa conception des notions de DD/RSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et champs de la RSE du DD. - Rappel rapide de la définition de la RSE et du DD si certaines composantes ont été oubliées par la personne. <p>Attitude personnelle par rapport à ces notions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment se manifeste le DD/RSE dans la vie quotidienne de la personne. - La personne se caractérise t-elle comme quelqu'un de militant
<p>Thème 4 : Perceptions et attentes des actions de la MAIF dans le domaine du DD/RSE</p>	<p>Faire parler la personne sur le rôle ou l'absence de rôle de la MAIF dans le domaine du DD/RSE :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Doit-elle jouer un rôle, si oui que doit-elle faire (attentes) - Evaluation de leur perception des actions qu'elle met en œuvre dans ce domaine - Si la personne ne connaît pas ou très peu les actions menées par l'entreprise en matière de RSE, lui exposer rapidement les principales actions menées par l'entreprise dans ce domaine afin de pouvoir évaluer sa réaction à ces informations : l'idée est de faire court dans l'énumération mais de parler de plusieurs dimensions de la démarche RSE. Sans ces informations, la personne ne peut pas non plus évaluer leur impact potentiel.
<p>Thème 5 : Impacts sur l'image, les attitudes et les comportements de l'engagement de la MAIF dans le domaine de la RSE et de quoi dépendent ces impacts (modérateurs, médiateurs)</p>	<p>Evaluer la façon dont la démarche RSE/DD de la MAIF peut avoir un impact sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son image de l'entreprise - Son attitude ou ses comportements vis-à-vis de l'entreprise - Pour les salariés ou militants en contact direct avec les sociétaires : leur demander l'impact qu'ils pensent que cela pourrait avoir sur les sociétaires. - Faire préciser qu'est ce qui peut avoir de l'impact (quelle dimension de la RSE) <p>Evaluer ou faire préciser ce qui conditionne la réalisation d'impacts sur l'image, les attitudes, les comportements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De quels facteurs dépendent ces impacts - Qu'est ce qui peut empêcher ces impacts - Qu'est ce qui peut favoriser ces impacts

La conduite des entretiens :

La situation d'entretien est « *une situation anormale pour les deux participants dans la mesure où il n'est pas commun de demander à des individus de se raconter, d'analyser librement des évènements ou d'être écoutés* » (Wacheux et Rojot, 1996). Dans ce contexte, les révélations des personnes sont difficiles, le chercheur doit donc mettre en place un certain nombre de conditions pour soulever ces difficultés et faciliter le discours de son interlocuteur. La validité interne des données en dépend. Deux types de précautions méthodologiques doivent être observées : humaines et matérielles. Nous nous proposons de les développer dans cette partie.

Précautions humaines : D'un point de vue humain, le rôle du chercheur se doit d'être avant tout à l'écoute de la personne qu'il interroge afin de la mettre à l'aise. Il a en effet un rôle de révélateur et doit aider la personne à se livrer sans pour autant la brusquer. L'empathie est, à ce titre, une qualité importante que doit posséder le chercheur. Nous étions également très attentif, particulièrement dans les entretiens face à face, aux réactions émotionnelles des personnes interrogées afin de leur faire préciser leur pensée en cas d'intérêt manifeste, ou au contraire, passer à autre chose en cas de retrait ou de réaction affective négative, afin de ne pas les brusquer, pour revenir ensuite au sujet un peu plus tard par un autre chemin. Dans le cas des entretiens téléphoniques, nous attachions encore plus d'importance aux phrases d'encouragement, de marque d'intérêt pour les propos de la personne afin de mettre celle-ci dans une relation de confiance et d'implication pour le sujet, malgré la distance imposée par l'usage du téléphone.

Au cours des entretiens, notre rôle était également d'aider la personne à faire préciser sa pensée, la soutenir dans son discours, reformuler ses propos pour s'assurer d'une réelle compréhension, et enfin recentrer ses propos si nécessaire. Nous avons également utilisé, quand cela nous semblait nécessaire, l'usage des commentaires qui sont formés de remarques qui s'appuient sur le discours de la personne interviewée. Ils permettent de mettre en relation des fragments de discours, de rappeler certaines réalités propres à l'organisation ou de mettre en relation plusieurs propos émis par la personne ; ils permettent également de lier les propos de la personne à d'autres informations que possède le chercheur. Ils ont pour objectif de faire préciser à la personne son point de vue en apportant des éléments de débat. Un commentaire n'est par contre en nul cas un jugement de valeur sur les propos tenus par la personne, le chercheur doit rester totalement neutre par rapport aux propos émis.

Précautions matérielles : Au-delà des aspects humains, il convient également de ne pas négliger les conditions matérielles. En effet, bien qu'un environnement satisfaisant ne garantisse pas la réussite

d'un entretien, une situation défavorable peut nuire à la communication entre les deux personnes. En effet, le contenu de l'entretien est influencé par l'ensemble des éléments de contexte dans lequel il se situe, nous avons donc toujours pris soin de trouver un lieu calme et garantissant l'anonymat (ex : bureau ou salle de réunion insonorisée) pour les entretiens en face à face. Pour les entretiens téléphoniques, afin d'être sûr de ne pas déranger la personne à un moment qu'elle n'a pas choisi, nous prenons systématiquement un rendez-vous téléphonique à un moment proposé par la personne. De même, pour les parties prenantes externes (sociétaire, prestataire), nous avons pris soin d'envoyer un courrier en amont pour présenter notre démarche et prévenir de notre appel. Nous prévenions également à chaque fois, avant l'entretien, de la présence d'un magnétophone et des raisons nécessitant sa présence, tout en rassurant sur l'anonymat total des informations recueillies.

L'ambiance des entretiens s'en est alors trouvée décontractée, les personnes interrogées semblaient en confiance et à l'aise. La durée des entretiens est d'ailleurs révélatrice d'un climat favorable puisqu'elle s'échelonne, pour les entretiens en face à face entre 45 minutes et 2 heures, avec une moyenne de 53 minutes, ce qui est long par rapport à la durée moyenne constatée dans le cadre d'entretiens semi-directifs (La durée moyenne constatée est de 30 minutes à 1h pour les entretiens semi-directifs et de 45 minutes à 2h pour les entretiens non directifs (Evrard et al, 2003, p104-105). Les entretiens téléphoniques étaient plus courts (durée moyenne de 39 min). Cette différence de durée vient également du fait que les parties prenantes interrogées par téléphone (salariés et prestataires) sont externes à la MAIF, ils en ont, par conséquent, une vision plus floue que les parties prenantes internes et ne connaissent pas ou peu, pour la majorité, les actions de RSE menées par l'entreprise. Malgré cette différence de connaissance de l'entreprise, et le fait de ne pas être face à face, les entretiens téléphoniques se sont également déroulés dans une ambiance de confiance, et les personnes interrogées semblaient à l'aise et intéressées pour répondre aux questions.

3) Le recueil de données complémentaires :

La démarche d'observation :

L'observation s'ajoute à l'analyse des données secondaires et des entretiens semi-directifs pour compléter nos sources de données. Selon Igalens et Roussel (1998), « *l'observation permet d'intégrer le temps dans l'analyse, car comme l'écrit Pettigrew (1985, p233) « le temps lui-même*

offre une grille d'analyse pour détecter et expliquer les changements. Sans étude longitudinale il est impossible d'identifier les processus de changements, les relations entre les forces de conservation et de changement, et ainsi les liens possibles entre le système et les processus » ».

L'objectif principal de notre démarche d'observation est d'étudier l'évolution de la démarche RSE, de sa place au sein de l'entreprise, des réactions qu'elle suscite auprès de différentes catégories d'acteurs, sur une longue période de cinq ans. Nous avons choisi de combiner deux types d'observations pour répondre à cet objectif : l'observation simple pour décrire des pratiques, ou établir des typologies de réactions ou attitudes, ou encore la comparaison de ces pratiques à différents moments. Cette observation simple permet de conserver une certaine distance entre l'observateur et les acteurs, en recherchant une objectivation des données recueillies. Nous avons également utilisé l'observation indirecte en collectant par exemple des traces écrites qui permettent d'étudier certaines réactions ou comportements (notes, mails, documents...). Nous n'avons en revanche pas choisi de mener d'observation active lors de laquelle le chercheur agit pour provoquer des réactions des acteurs afin de découvrir leurs représentations, le sens de leurs activités. En effet, nous avons toujours cherché, pendant cette période à essayer de « faire oublier » aux acteurs de l'entreprise que nous étions doctorante au moment où nous étions en situation de travail au sein de l'entreprise. L'observation active aurait donc été délicate à mettre en œuvre dans ce cadre.

Les enjeux liés à notre statut d'observateur participant :

Nous nous proposons tout d'abord de rappeler les différents types de statuts possibles lorsque l'on conduit des observations en entreprise. Il existe plusieurs types d'observateurs en fonction du degré d'implication du chercheur dans la situation étudiée.

Pour Junker (1960), il existe quatre statuts d'observateurs dépendants de deux facteurs : le degré de participation du chercheur et le dévoilement de l'identité du chercheur :

Degré de participation fort, degré de dévoilement faible : « *Premièrement, le chercheur peut être un participant complet. L'observateur participe pleinement aux activités du groupe étudié sans dévoiler son identité de chercheur* ».

Degré de participation fort, degré de dévoilement fort : « *Le deuxième statut est celui du participant qui observe. Il diffère du premier puisque l'observateur divulgue son identité de*

chercheur. Encore une fois, le chercheur s'intègre à la communauté pour y participer au même titre que les autres membres du groupe. Plus spécifiquement, dans ce cas, le chercheur rejoint les rangs des membres de l'organisation en y travaillant au quotidien au côté des autres acteurs. Les membres de l'organisation connaissent son statut de chercheur ».

Degré de participation faible, degré de dévoilement fort : *« L'observateur qui participe : L'observateur rend public son rôle de chercheur et erre librement dans la communauté sans prendre formellement part aux activités du groupe. Dans cette situation, le chercheur ne devient pas un employé de l'organisation. Ses activités se distinguent des autres membres de l'organisation car il ne collabore pas formellement aux tâches quotidiennes avec les membres de l'organisation ».*

Degré de participation faible, degré de dévoilement faible : *« Finalement, le quatrième statut, celui de l'observateur complet place le chercheur dans une situation où il observe sans avoir de contact direct avec les sujets de la recherche. Il s'agit dans ce cas d'observations qui se déroulent en laboratoire dans une approche expérimentale ».*

En se référant à cette typologie, notre posture d'observateur, compte tenu de notre statut de chercheur sous convention CIFRE à la MAIF partageant notre temps entre un poste de salariée chargée de projet à la division coordination et responsabilité sociale et de doctorante (notre statut sera plus largement détaillé dans la section 6), est la seconde posture : observateur participant. Junker (1960) associe à chacun des statuts une forme de tension découlant de la combinaison du rôle d'observateur et de participant. Dans notre cas, un des risques principaux est, comme nous jouons un rôle formel précis au sein de l'organisation, d'avoir une posture d'identification trop forte aux membres de l'organisation observée, avec le risque d'intégrer trop fortement les points de vue des personnes observées au détriment du regard critique du chercheur. Deux autres risques qui découlent de ce premier sont une perception sélective et la difficulté à analyser une grande quantité d'information, du fait de la présence importante du chercheur sur son terrain qui lui fournit énormément d'éléments d'observation.

Pour faire face à ces différents risques, nous avons mis en place un certain nombre de stratégies pour les limiter à la base et pour en limiter la portée sur l'analyse finale.

Pour limiter la quantité d'information et éviter ainsi d'être submergés, nous avons fait le choix de ne pas essayer de tout observer mais nous nous en sommes tenus à des prises de notes

dans des situations clé d'observations préalablement définies, ou sur des points particuliers en lien avec nos questions de recherche. Par exemple, nous avons piloté et participé à la concertation du projet dialogue avec les parties prenantes, projet bien délimité dans le temps qui nous avait paru particulièrement pertinent de suivre car il entraînait en résonance forte avec plusieurs de nos questions de recherche : Celle de l'impact de la variable modératrice « implication des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation » et celle également de l'effet de la démarche RSE de l'entreprise sur l'attitude des parties prenantes et sur leur perception de l'entreprise. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous une liste non exhaustive de l'ensemble des situations que nous avons choisies d'observer (certaines situations d'observation en lien direct avec nos questions de recherche n'ont pas été listées puisqu'elles ont été observées tout au long de notre période de thèse). Les critères de sélection préalables des situations pertinentes à observer étaient les suivants :

- Lien avec nos questions de recherche et les variables de nos modèles conceptuels.
- Lien avec la réalité de la mise en œuvre par la MAIF de sa démarche RSE, pour découvrir d'éventuelles variables contextuelles.
- Situation précise limitée dans le temps ou événement assorti de preuves formelles (échanges de mails, tableaux de données, rapports).

Ensuite, pour éviter le risque de perception sélective, nous nous sommes tenus à ces critères afin de déterminer les situations pertinentes à observer et à analyser. Enfin, pour éviter le risque de tension entre les rôles d'observateur et de participant, et les biais introduits par une identification aux membres de l'organisation, nous nous sommes basés sur notre cadre conceptuel pour analyser sous cet angle les situations ou phénomènes que nous avons choisi d'observer, cadre conceptuel qui nous permet de prendre de la distance par rapport à notre vécu quotidien au sein de notre terrain de recherche ; cette analyse sous l'angle de notre cadre conceptuel permet également de renforcer la validité interne de notre démarche d'observation. De plus, la triangulation des données et des méthodes permet également de rendre plus fiables les données issues des observations que nous avons menées.

Les étapes et objets de notre démarche d'observation :

Sur la base de nos cadres conceptuels préalables, nous avons ainsi décidé des types d'observation que nous allions mener. Nous nous basions, comme nous l'avons vu précédemment sur l'observation d'événements précis présents à différents moments, événements tous directement liés à notre problématique ou questions de recherche (point constant).

Si nous n'avons pas choisi de réaliser un journal de bord mais plutôt de réaliser des observations ciblées afin de limiter la quantité d'information recueillie et de cibler en amont réellement les démarches qui devaient être observées (directement ou indirectement) en fonction directe de l'objet de notre recherche, nous avons cependant réalisé un document de suivi de chacune de ces observations dans lequel nous effectuons régulièrement des analyses partielles afin de pouvoir enrichir notre connaissance des caractéristiques du terrain de recherche ; Ces « microanalyses » selon Wacheux débouchent sur des hypothèses ou des questions nouvelles.

Vous trouverez **en annexe 3 un tableau** qui récapitule la majorité des observations que nous avons menées, rassemblées par thème, et associées aux variables conceptuelles (ou émergentes/inductives) que nous cherchons à appréhender par le biais de ces observations.

4) Le recueil de données secondaires :

Enfin, notre approche empirique s'est également appuyée sur l'analyse d'un nombre important de documents, autrement appelés « données secondaires ». En effets, celles-ci sont collectées et non pas produites par le chercheur.

Nous pouvons, de prime abord, repérer deux types de données secondaires : Des données internes à l'entreprise ou concernant une analyse de l'entreprise (thèse, mémoires d'étudiants sur la MAIF, rapports, études, documents de travail, échanges de mails, enquêtes...), et des documents externes à l'entreprise afin d'analyser l'environnement de l'entreprise en rapport avec notre thématique d'étude (ex : études sociétales).

Des documents confidentiels ont ainsi pu être récupérés. A ce titre, notre rôle au sein de l'entreprise a été précieux car il nous a permis d'accéder à des informations stratégiques et confidentielles que les chercheurs « externes » ont en général beaucoup de mal, si ce n'est une totale impossibilité, à obtenir : études marketing, ressources humaines, rapports du médecin du travail, messages ou discours stratégiques envoyés par la Direction à ses salariés, assister à la démarche interne d'enrichissement mutuel. Cette opportunité nous a été offerte grâce à la confiance en le total respect de la confidentialité et en la bonne utilisation de ces données dans notre travail doctoral qui nous a été accordée par les différents responsables de l'entreprise. Notre statut de salariée de l'entreprise nous a ainsi permis d'accéder à ces documents. Nous tenions cependant à remercier sincèrement les acteurs internes qui nous ont accordé l'accès à ces documents, pour la confiance qu'ils nous ont accordée.

Documents internes ou concernant directement l'entreprise :

Ces documents internes nous ont permis d'avoir des informations plus formalisées concernant les parties prenantes sociétaires (études marketing), salariés (études, rapports de la médecine du travail), militants (animation de sessions de formation au développement durable à destination des élus des sociétaires, rapports université d'été des militants...), et plus généralement sur l'entreprise (documents institutionnels, rapports annuels etc...).

Le tableau placé en annexe 3 présente une partie importante des nombreuses données secondaires internes que nous avons collectées, en précisant le lien potentiel de chacune de ces données secondaires avec notre thématique de recherche (variables conceptuelles issues de nos modèles théoriques ou variables émergentes issues du contexte de l'entreprise) :

Documents externes :

Enfin, nous avons également récupéré un certain nombre de données secondaires externes (c'est-à-dire qui ne concernent pas la MAIF) mais qui nous ont été très utiles pour comprendre le contexte sociétal externe de l'entreprise, notamment en matière de perception de la RSE ou du DD par la société. Le tableau présentant ces données secondaires externe est également placé en annexe 3.

Conclusion de la section

Nous avons donc pu détailler, dans cette partie, tous les outils que nous avons utilisés et développés pour recueillir les données, tant primaires, que complémentaires et secondaires. Une fois ces données recueillies, il convient de mettre en place des méthodologies pour les traiter, c'est ce que nous nous proposons de développer dans la section suivante.

Synthèse section 4 :

⇒ Eléments généraux qui président à la production et à la collecte des données (contexte, période de l'étude, modes de recueils sélectionnés) :

Description du contexte de l'étude, du périmètre ou cadre d'échantillonnage, de la période de l'étude, et des objectifs de chacun des modes de recueils choisis (à savoir : observation participante ou non, entretiens semi-directifs auprès des différentes catégories et sous catégories de parties prenantes, et collecte de données secondaires)

⇒ Eléments constitutifs de notre démarche de production de données par le biais d'entretiens semi-directif (échantillonnage, guide d'entretien, conduite des entretiens).

Réalisation et retranscription intégrale de 90 entretiens semi-directif auprès des différentes catégories de parties prenantes.

La démarche de production de données par le biais d'entretien semi-directifs se justifie à plusieurs titres :

- Peu de données antérieures sur certains champs de notre recherche (PP salariés et lien salariés et clients sous l'angle de la RSE et de l'IO)
- Nécessité d'adapter la variable explicative à la réalité des perceptions des acteurs et à la singularité du terrain de recherche (nécessité d'envisager une variable explicative étendue intégrant les autres champs de la démarche éthique de l'organisation qui forment un tout dans l'esprit des parties prenantes).
- Volonté d'analyser en profondeur et de façon principale une problématique.
- Faire émerger de nouvelles variables, dimensions de variables, ou relations et déterminer celles qui ont le plus important pouvoir explicatif.
- Analyser le sens donné par les acteurs à leurs pratiques ou aux événements dont ils ont été témoins, ce qui est précisément le cas dans notre recherche.
- La force de l'entretien réside dans le fait que celui-ci permet de saisir, et de comprendre les liens qui unissent la perception, par la personne interrogée, du contexte dans lequel elle vit et des phénomènes que nous cherchons à identifier. Contrairement au questionnaire qui provoque une réponse dans un monde de référence déjà connu par le chercheur, l'entretien vise la construction d'un discours qui permet d'appréhender le monde de référence de la personne interrogée, et de faire apparaître ainsi les processus de construction des représentations et les « comment ».

Puis présentation détaillée de la stratégie d'échantillonnage et des échantillons, guidé par une recherche d'une représentativité théorique afin de renforcer la validité interne de notre recherche, en précisant que l'échantillon d'entretiens semi-directifs menés auprès des prestataires techniques automobiles de la mutuelle ne seront pas exploités dans le cadre de ce travail doctoral.

Et enfin présentation du guide d'entretien : Description de la stratégie de réalisation du guide d'entretien (choix d'entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien structuré permettant l'objectivation de la démarche d'entretien et donc d'assurer sa validité interne ; ce guide a été validé par 2 experts : expert scientifique à savoir le directeur de thèse et expert métier à savoir le responsable des études au marketing). Présentation du guide d'entretien.

⇒ Eléments de notre protocole d'observation, participante ou non, menée tout au long de ce travail doctoral :

Présentation des différents types d'observation et justification de notre posture « d'observateur participant » :

« Le deuxième statut est celui du participant qui observe. Il diffère du premier puisque l'observateur divulgue son identité de chercheur. Encore une fois, le chercheur s'intègre à la communauté pour y participer au même titre que les autres membres du groupe. Plus spécifiquement, dans ce cas, le chercheur rejoint les rangs des membres de l'organisation en y travaillant au quotidien au côté des autres acteurs. Les membres de l'organisation connaissent son statut de chercheur ». Les différentes démarches d'observation participante sont listées dans un tableau en mettant en regard de chaque démarche d'observation les variables de recherche concernées.

⇒ Description de la démarche de collecte de données secondaires en exposant les types de données secondaires que nous avons mobilisés dans notre travail de recherche

Les données secondaires étudiées sont présentées sous forme de 2 tableaux : données secondaires internes à l'organisation et externes (études générales sur le DD et la RSE) ; ces tableaux permettent de lier chaque type de donnée secondaire aux variables de notre recherche pouvant être éclairées grâce à ces données ou aux questions de recherches concernées.

SECTION 5 : LE TRAITEMENT DES DONNEES

Introduction de la section

Après avoir présenté les méthodologies que nous avons mises en œuvre pour recueillir nos données, et avant de détailler les résultats de notre recherche, il est nécessaire de présenter les modalités de traitement que nous avons retenues pour présider à l'analyse de nos données. En effet, « *la fiabilité d'une recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées* » (Drucker-Godard et al, 2003, p277). Pour répondre à ce souci de fiabilité, nous nous proposons, dans cette partie, d'exposer de manière détaillée toutes les étapes de notre analyse des données recueillies.

Ainsi, après avoir présenté les différentes méthodes qualitatives de traitement des données, nous justifierons l'approche que nous avons choisie de retenir, à savoir l'analyse de contenu thématique, pour finir par la présentation de l'outil qui nous a accompagné dans l'analyse de ces données.

1) Méthode d'analyse de contenu :

L'analyse de contenu est définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* » (Evrard et al, 2003, p126).

Elle recouvre un ensemble de techniques dont l'objectif est de découper un texte en unités d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes exhaustives, pour ensuite comptabiliser leur fréquence d'apparition. Son objectif est de parvenir à une représentation simplifiée et compréhensible des données brutes obtenues dans le cadre d'une recherche qualitative. Elle peut être assistée par ordinateur. Le codage constitue une opération essentielle de l'analyse de contenu et consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard & Ehlinger, 2003, p 455). Trois techniques d'analyse de contenu peuvent être repérées :

- **L'analyse thématique**, visant à découper un texte en thèmes et fréquences d'apparition. Ce découpage en thèmes permet alors le traitement et l'interprétation des résultats.
- **L'analyse syntaxique**, consistant à structurer un discours selon les thèmes de recherche abordés lors des entretiens. A la différence de l'analyse thématique ce ne sont pas les thèmes qui conduisent au découpage du corpus, mais le corpus lui-même qui permet de mettre en avant un certain nombre de thématiques.

Dans une phase exploratoire où le chercheur souhaite recueillir une information riche et diversifiée, l'analyse de contenu consistera alors à classer des fragments de discours en thèmes et sous thèmes, en utilisant une analyse syntaxique (Igalens, 1994). Dans une phase plus confirmatoire de validation d'hypothèses, le chercheur devra alors définir, sur la base de ses hypothèses de recherche et variables présumées, des catégories et structures abstraites pour coder ses données et ensuite pouvoir effectuer des comptages à partir de ces données codées (Ghiglione & Blanchet, 1991). Il s'agira alors d'une analyse thématique.

- **L'analyse lexicale**, permettant d'analyser la nature et la richesse du vocabulaire utilisé. Elle a pour objectif de faire ressortir du texte des mondes lexicaux, composés d'ensembles de mots regroupés dans des catégories et d'analyse des associations réalisées entre ces différentes catégories de mots.

2) Choix méthodologique : l'analyse thématique des données

La première des conditions à remplir pour pouvoir réaliser une analyse de contenu thématique reposant sur des données brutes fiables est de procéder à un enregistrement de l'ensemble des entretiens et à une retranscription intégrale, « mot à mot » de ces échanges. C'est donc le choix que nous avons réalisé dans le cadre de notre recherche, afin de partir de données brutes fiables, renforçant ainsi la validité interne de notre recherche. De même, comme l'enregistrement est rarement suffisant pour rendre compte du « climat » de l'entretien (Igalens & Roussel, 1998), nous avons réalisé, pour chaque entretien une fiche de suivi normalisée qui était préalablement remplie avec l'ensemble des informations relatives à la personne interrogée sur la base des critères d'échantillonnage pré-établis. Ensuite, à l'issue de chaque entretien, une fiche de synthèse était réalisée pour noter les quelques réactions ou attitudes clé (intonations, attitudes non verbales par exemple) de la personne interrogée afin d'enrichir ou de préciser nos futures interprétations des propos du participant. Le choix d'une forte instrumentation préalable a donc été réalisé afin de renforcer la validité interne de notre étude ainsi que la maniabilité des données que

nous avons collectées. Une fois les entretiens retranscrits, nous en avons réalisé une première lecture « flottante » afin de favoriser l'apparition de réflexions et d'avoir une première vision verticale de l'enchaînement des différents thèmes.

Compte tenu de notre positionnement épistémologique nous amenant à aborder notre recherche dans une démarche majoritairement hypothético-déductive basée sur la formulation d'hypothèses de recherche et donc l'identification préalable de variables clés, notre démarche d'analyse de contenu sera majoritairement axée sur une analyse thématique. Nous avons donc pré-identifié un certain nombre de catégories correspondant aux variables clé de notre modèle de recherche. Cependant, comme nous l'avons largement justifié précédemment, nous avons fait le choix de compléter cette démarche hypothético-déductive par une approche inductive afin de faire émerger des variables contextuelles clés dont le pouvoir explicatif peut s'avérer très important à prendre en compte. Notre logique d'analyse de contenu thématique a donc été complétée par une analyse syntaxique en créant des nouvelles catégories (codes ou nodes/nœuds) quand le discours des répondants « sortait » des catégories pré déterminées.

3) Outil d'analyse: QSR N'Vivo 8:

Parmi les outils d'analyse thématique, le logiciel « N'Vivo » peut être utilisé afin de faciliter et surtout de systématiser l'analyse thématique des données. Cet instrument s'inscrit dans une démarche de recherche de sens en découpant transversalement des verbatims qui, d'un entretien à l'autre, se réfèrent à un même thème (Paillé et Mucchielli, 2003). En d'autres termes, N'Vivo est un logiciel qui gère des liens entre des verbatims et des catégories ou thèmes en construction. Il permet au chercheur de manipuler des masses importantes de données et documents hétérogènes de façon itérative afin d'étudier dynamiquement la complexité d'un corpus (Fallery & Rodhain, 2007).

Le logiciel permet notamment de gagner du temps dans l'opération de codage des données qui « *consiste à établir les catégories d'une analyse de contenu* » (Grawitz, 1996, p634). Le thème est alors l'unité d'enregistrement, ou unité à coder, choisie. Bardin définit le thème comme « *l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture* » (Bardin, 2001, p136 (j'ai les références, normalement ; sinon voir thèse F Déjean). Huberman et Miles (1991, p110) suggèrent que « *la création de codes avant le travail de terrain est utile ; elle oblige l'analyste à lier directement les questions de recherche ou les centres d'intérêt conceptuels aux données. Mais l'analyste doit être prêt à*

infléchir les codes lorsqu'ils apparaissent inapplicables ou mal adaptés empiriquement. On peut aussi travailler de façon plus inductive et attendre que les notes de terrain suggèrent des intitulés plus fondés empiriquement ». Nous avons adopté la démarche décrite par Huberman et Miles pour notre recherche, en construisant à partir de notre modèle conceptuel une première série de codes généraux (ex : identité perçue, identification, facteurs modérateurs, effets de la RSE) et en identifiant, au fur et à mesure du codage, de nouveaux codes pertinents émergeant des entretiens. D'autres codes généraux ont également été ajoutés a priori puisqu'ils ne « collaient » pas directement à notre modèle conceptuel, mais qu'ils étaient présents dans notre guide d'entretien (facteurs de satisfaction, d'insatisfaction, perception de l'évolution de l'entreprise). Ce codage a priori de ces thèmes nous permet de cabler le contexte de l'entreprise perçu par les acteurs. Après cette première phase de codage « à mailles assez large », nous avons reprécisé chaque code en créant des sous-codes représentant des variables précises (ex : parmi les modérateurs : communication interne, cohérence de la démarche de RSE...), là encore en commençant par les variables (ou dimensions de variables) issues de notre modèle conceptuel, pour ensuite faire émerger de nouvelles variables qui ne collaient pas à ces catégories a priori.

Le logiciel permet donc, en intégrant des données dans ces codes (ou nœuds), de décontextualiser puis recontextualiser un corpus. Décontextualiser est la première étape qui permet d'extraire une partie des textes afin de le catégoriser dans un thème ou « nœud » indépendant. Il s'agit de la première étape du codage qui permet de répartir l'ensemble des textes dans différentes catégories larges et indépendantes les unes des autres et permet un premier rassemblement par thème de l'information contenue dans les différents entretiens. Chacun de ces thèmes ou nœuds indépendants va ensuite pouvoir être affiné en nœuds « fils » ou « filles » c'est-à-dire que l'information répartie dans chacun de ces thèmes pourra être répartie à nouveau dans des sous nœuds pouvant par exemple représenter les différentes dimensions d'un concept illustré par le thème initial. L'information est donc, au fur et à mesure des codages successifs, parcellisée, regroupée finement afin de faciliter ensuite l'analyse par code (dénombrement, visualisation des différentes conceptions par rapport à la dimension représentée par le thème). La phase de recontextualisation consiste ensuite, à partir de cet ensemble de nœuds « pères » et « fils », à repérer des liens entre différents nœuds ou entre les attributs des répondants et les contenus de chaque nœud afin de réaliser des associations qui permettront, ensuite, de constituer notre modèle empirique de relation entre les variables.

En effet, la première fonctionnalité de N'Vivo permet, comme nous l'avons évoqué précédemment, de faire une relecture assistée du corpus selon des nœuds ou thématiques. Par

exemple, nous réalisons un nœud correspondant à la notion « d'identification organisationnelle », qui, ensuite sera subdivisé en plusieurs nœuds fils représentant les différentes dimensions de l'identification ; dès lors, au fur et à mesure de l'analyse assistée par le logiciel, tous les verbatims du corpus de texte faisant référence à cette problématique sont insérées dans le nœud « identification organisationnelle ». A la fin de l'analyse, N'Vivo regroupe les verbatims des 86 individus de notre échantillon (les entretiens complémentaires sont traités à part et servent à éclairer dans un second temps nos analyses de contenus) qui renvoient à cette variable « d'identification organisationnelle », ce qui facilite l'analyse du phénomène (et permet ensuite de répartir le corpus regroupé sous ce nœud dans différents nœuds « fils » représentant les différentes dimensions de l'identification).

La seconde fonctionnalité du logiciel permet de créer des matrices, ou croisements de différents nœuds, facilitant l'interprétation sur la base d'un modèle. Concernant notre recherche par exemple une matrice est constituée d'un nœud « identification organisationnelle » que l'on peut croiser avec le nœud « dimension sociale de la RSE ». N'Vivo fait ainsi apparaître tous les éléments liés ensemble (codés dans chaque nœud), qu'il est alors possible d'étendre en un modèle. Dans le cas de notre exemple, cette fonctionnalité permet de confirmer ou non l'hypothèse selon laquelle la dimension sociale de la RSE et l'identification organisationnelle sont liés entre eux.

Si N'Vivo est un formidable outil pour réaliser une analyse thématique transversale, et repérer des liens possibles entre deux variables grâce à la fonction de croisement, il possède par contre l'inconvénient de rendre impossible l'analyse verticale des discours et donc le repérage de liens entre les différents thèmes abordés au sein d'un même discours. De même, N'Vivo permet de repérer des liens ou des associations entre nœuds ou entre un nœud et un attribut de la personne (ex : sexe, âge...), mais la fonction permettant de réaliser ces croisements ne peut mettre en relation que deux nœuds entre eux, ou un nœud et un attribut. On ne pourra par exemple pas savoir si ce sont les femmes, employées, travaillant dans le réseau, avec une ancienneté forte qui pensent que la dimension sociale de la RSE est source d'une plus grande fierté d'appartenance à l'entreprise. Pour pallier ce manquement, nous avons réalisé, en parallèle de notre analyse avec le logiciel N'Vivo, un tableau excel présentant, en ordonnée (colonne) une ligne par répondant, et en abscisse (ligne), une colonne par nœud ou thématique. Ce tableau nous permet de « mettre à plat » le contenu de chaque entretien. Le point de vue de telle personne sur tel thème (ou telle dimension de tel thème) est ensuite résumé dans la case qui est à l'intersection. La réalisation de ce tableau d'analyse nous permet de réaliser avec une meilleure objectivité l'analyse verticale des discours, et le repérage de liens a priori entre les variables. Nous sommes ainsi plus assurés de ne pas risquer de

« passer à côté » d'un lien entre deux ou plusieurs variables, et nous renforçons également l'objectivité dans le dénombrement des occurrences d'évocation de telle ou telle variable. Quand ces liens concernent une association bivariée (et non pas multivariée), nous les « entrons » ensuite dans le logiciel N'Vivo afin d'avoir accès aux verbatims des personnes. Ce tableau sera également une base pour la réalisation de matrices et schémas de mise en relation. Cette démarche, fortement chronophage, nous permet donc de renforcer la validité interne de nos résultats en garantissant une plus grande objectivité dans l'analyse de nos données, grâce au fait qu'elle pallie les limites d'exploitation du logiciel N'Vivo.

Déploiement de l'analyse qualitative :

Le raisonnement analytique décrit précédemment a nécessité le recueil des données de façon sélective, en les comparant et en les opposant entre elles, puis en tirant des interférences à partir des liens établis avec de nouveaux éléments et une série cumulative de conceptualisations.

Concrètement, cette étude approfondie a nécessité cinq opérations majeures :

- 1) La description : L'analyse qualitative a nécessité de dégager, pour chaque entretien, les thématiques les plus manifestes (ou grandes lignes) du discours des répondants ;
- 2) La sélection : Cette phase a consisté, après avoir rendu compte des éléments les plus redondants (description), à déterminer leur niveau de pertinence selon le nombre de fois où ils ont été discutés, puis selon leur niveau d'importance chez les personnes interrogées ;
- 3) La retranscription N'Vivo, qui a nécessité la création d'arbre N'vivo selon les thématiques sélectionnées, puis l'attribution des verbatims se référant à chaque thème ;
- 4) L'analyse, étape lors de laquelle nous avons cherché à comprendre comment les éléments fonctionnent et interagissent, en identifiant systématiquement des facteurs et des relations clé ;
- 5) L'interprétation, qui consiste à donner du sens aux significations conceptualisées.

Conclusion de la section

Après avoir développé les méthodologies que nous avons utilisées pour traiter les données collectées, et, plus largement, développé et justifié dans l'ensemble des sections précédentes l'ensemble de nos choix méthodologiques, il convient, avant de passer à l'analyse des données

dans le chapitre suivant, d'éclairer l'ensemble de ces choix à la lumière des concepts de fiabilité et de validité de la recherche. C'est l'objectif de la section suivante, et dernière section de ce chapitre.

Synthèse section 5 :

Parmi les méthodes de traitement des données, nous avons présenté l'ensemble des méthodologies d'analyse de contenu :

Définition et objectif de l'analyse de contenu : L'analyse de contenu est définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* » (Evrard et al, 2003, p126). Elle recouvre un ensemble de techniques dont l'objectif est de découper un texte en unités d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes exhaustives, pour ensuite comptabiliser leur fréquence d'apparition. Son objectif est de parvenir à une représentation simplifiée et compréhensible des données brutes obtenues dans le cadre d'une recherche qualitative. Elle peut être assistée par ordinateur. Le codage constitue une opération essentielle de l'analyse de contenu et consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard & Ehlinger, 2003, p 455).

3 techniques d'analyse de contenu : 1) analyse thématique, 2) analyse syntaxique et 3) analyse lexicale

=> C'est l'analyse thématique qui est retenue dans le cadre de notre recherche ; elle consiste à découper un texte en thèmes et fréquences d'apparition. Ce découpage en thèmes permet alors le traitement et l'interprétation des résultats. Elle est basée sur un enregistrement et une retranscription intégrale « mot à mot » de tous les entretiens, les données brutes étant ainsi fiables ce qui permet de renforcer la validité interne de notre recherche. Le choix d'une forte instrumentation préalable a donc été réalisé afin de renforcer la validité interne de notre étude ainsi que la maniabilité des données que nous avons collectées.

=> L'analyse thématique a été réalisée grâce à un logiciel d'analyse thématique : N'Vivo 8 permettant de faciliter et surtout de systématiser l'analyse thématique. Nous avons ainsi expliqué la façon dont l'utilisation du logiciel N'Vivo a permis de nous assurer de la validité de notre analyse de contenu (codage des données, décontextualisation puis recontextualisation des données permettant de parcelliser les discours au sein des différents codes/noeuds (créés à priori et a posteriori) puis d'identifier les liens entre les différents codes grâce à la réalisation de matrices.

SECTION 6 : ETUDE DE LA VALIDITE ET DE LA FIABILITE DE NOTRE RECHERCHE

Introduction de la section

Selon Miles et Huberman (1994), « *il n'existe pas de règles de décision ou d'algorithmes reconnus en recherche qualitative permettant d'indiquer si les conclusions sont valables* ». Ainsi, on ne peut traiter de la même manière les questions de validité et de fiabilité dans les recherches qualitatives et quantitatives.

En recherche qualitative, les notions de validité et de fiabilité de la recherche doivent être considérées selon trois niveaux d'analyse :

- 1) L'accès au réel
- 2) Le recueil des données
- 3) L'analyse ou le traitement des données

Nous nous proposons dans cette section de prendre du recul sur les choix méthodologiques que nous venons d'exposer afin d'en analyser les conséquences en matière de validité (interne et externe) et de fiabilité. En nous basant sur ces trois niveaux d'analyse, nous présenterons les moyens que nous avons mis en œuvre pour assurer la validité et la fiabilité de notre stratégie d'accès au réel.

1) Définitions générales:

A. Définition des notions de validité interne et externe :

La notion de validité externe consiste à évaluer le niveau de généralisation des résultats obtenus à un domaine plus vaste. Evrard et al (1993) la définissent comme suit : « *Représente les possibilités (et limites) d'extrapolation des résultats et conclusions de la recherche (ou de l'étude) à l'ensemble du domaine qui a été l'objet de l'investigation, ou éventuellement, à un domaine plus vaste* ». Il s'agit donc d'évaluer dans quelle mesure les résultats d'une recherche obtenus à partir d'un échantillon, de salariés par exemple (ou d'individus en général), peuvent être étendus et extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elle dépend de la représentativité de l'échantillon par rapport à la population analysée (Igalens et Roussel, 1998). Selon Igalens et Roussel (1998), il est très rare d'atteindre un haut niveau de validité externe dans le domaine de la recherche en gestion des ressources humaines. Ainsi, il convient pour le chercheur de prendre des précautions dans la rédaction de la discussion sur les résultats de sa recherche.

La notion de validité interne consiste, quant à elle, à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats de la recherche. Dans une étude explicative, elle représente le fait de s'assurer que les variations de la variable à expliquer sont causées uniquement par la variable explicative. D'où la définition d'Evrard et al (1993) : « *C'est l'assurance que les variations de la variable de réponse (ou variable dépendante ou encore variable à expliquer) sont causées uniquement par les variations de la variable indépendante* ». Il convient donc de s'interroger sur la validité interne de son étude, quelle que soit l'étude, et ceci dès sa conception, et tout au long de sa mise en œuvre. Selon Igalens & Roussel (1998) la validité interne est plus facile à maîtriser que la validité externe. C'est « *une qualité obtenue lorsque l'on a l'assurance que les variations des*

variables observées dites explicatives sont les seules à provoquer les variations d'autres variables observées qualifiées de variables à expliquer. Nous essayons de voir si des modifications de situation dans le travail sont causées exclusivement par les facteurs recensés dans le modèle d'analyse. Pour contrôler les risques d'erreurs qui peuvent se produire dans l'observation des liens entre des phénomènes explicatifs et à expliquer, il est nécessaire de connaître les biais possibles. L'objectif est de tenter de les éliminer ou tout du moins de les réduire. Plus ces biais seront limités, plus la validité interne de la recherche sera élevée».

Une troisième forme générique de validité est développée par Evrard et al (1993) : La validité du concept. Cette validité cherche à s'assurer que les opérationnalisations des concepts étudiés dans la recherche correspondent bien au concept qu'elles sont censées représenter. Plusieurs formes de validités du concept sont couramment définies :

- 1) Validité de contenu ou validité faciale: Représente le degré auquel l'opérationnalisation d'un concept représente bien toutes les facettes, tous les aspects que peut revêtir ce concept. Elle repose donc sur la validation d'un outil en s'appuyant sur l'existence d'un consensus au sein de la communauté scientifique quant à son utilisation.
- 2) Validité de construit ou validité de trait : Correspond au degré auquel l'opérationnalisation d'un concept permet de mesurer celui-ci. Il s'agit donc de vérifier que l'outil utilisé permet bien de mesurer les différentes dimensions du phénomène étudié.

B. Définition de la notion de fiabilité :

Fiabilité : C'est vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être réitérées par des chercheurs à des moments différents.

Présentation des stratégies pour renforcer la validité et la fiabilité

Campbell et Stanley (1966) identifient huit biais à éliminer ou, du moins, réduire afin d'assurer un niveau de validité interne élevé ; ces biais doivent être anticipés dès la création du design de recherche:

Tableaux 14 : Tableau récapitulatif des biais de Campbell & Stanley (1966)

Effet	Description de l'effet	Solution
Histoire	Les circonstances qui entourent une enquête peuvent modifier voire fausser des observations (ex : surestimation des effets de satisfaction à l'égard de la rémunération si l'enquête intervient au moment où des primes d'intéressement ou de bonus viennent d'être versées).	Réduire la période d'étude
Maturation	Touche au changement du degré de connaissance du phénomène observé en cours de l'enquête (ex : reportages télévisés sur le temps partagés au moment de l'enquête peut augmenter le niveau de connaissance des salariés sur ce thème, qui est alors l'objet de l'enquête).	Réduire la période d'étude
Test	Dans des études longitudinales (mêmes personnes interrogées sur même phénomène à deux moments différents) comme transversales, cet effet se produit quand un même échantillon est interrogé plusieurs fois à intervalle de temps rapproché. Le 2 ^e test peut alors être biaisé : - si l'interviewé se souvient des réponses (rationalisation) ; - s'il se désintéresse de l'enquête	- Augmenter le temps entre deux enquêtes pour les études longitudinales. - Veiller à varier les échantillons (échantillons appariés*) pour les études transversales.
Instrumentation	Est le biais qui entraîne le plus d'attention dans les recherches empiriques. Cet effet correspond à l'incidence d'un mauvais instrument ou de la mauvaise application d'une technique d'enquête sur le recueil d'observations ou de résultats.	L'effet d'instrumentation sera d'autant réduit que le chercheur sera formé et aura préparé avec soin en amont son intervention, que le nombre d'enquêteurs sera réduit, et que le recueil de données sera très formalisé avec des questions

	(Quand l'enquêteur est incompetent ou que l'instrument de mesure est mauvais)	fermées. (Il pourra être limité en éliminant les observations biaisées).
Régression statistique (ou effet des scores extrêmes)	Concerne les échantillons dont les observations sont influencées par des phénomènes cycliques ou saisonniers	Eviter de choisir une période de pointe saisonnière. Lorsqu'il y a étude longitudinale (avec coupe transversale) il faut que la période d'analyse soit telle que les pointes soient lissées, c'est-à-dire écrasées.
Sélection	Il dépend du niveau de représentativité de l'échantillon par rapport à la population étudiée. Les techniques d'échantillonnage sont variées mais parfois difficiles à mettre en œuvre en GRH (souvent des échantillons de convenance à partir des personnes qui acceptent de participer à l'enquête).	S'attacher à la représentativité (statistique pour le quantitatif et théorique pour le qualitatif) de l'échantillon
Mortalité expérimentale	Disparition ou retrait de certains participants (ou de chercheurs) au cours de l'étude (études longitudinales) entre deux mesures du même phénomène sur le même échantillon	Prévoir au début de l'étude un échantillon dont la taille tient compte des taux de réponse et de mortalité expérimentale prévisionnels.
Contamination	Quand un individu interrogé apprend des autres participants l'objet, des informations ou des mises en situation à propos de l'étude (ce qui fausse les réponses)	Mener rapidement l'enquête lorsqu'il s'agit d'un terrain unique

* Pour éviter les effets de tests, il faut travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques, encore appelés **échantillons appariés**. Ainsi, chaque individu n'aura subi qu'une fois le test.

C. Les différentes étapes d'évaluation de la validité et de la fiabilité d'une recherche qualitative

En recherche qualitative, les notions de validité et de fiabilité de la recherche doivent être considérées selon trois niveaux d'analyse :

- 1) L'accès au réel
- 2) Le recueil des données
- 3) L'analyse ou le traitement des données

Si l'on se centre sur les critères traditionnels de validation, les études qualitatives devraient rendre compte de la pertinence de leurs résultats en utilisant des tests de validité et de fiabilité des mesures (Evrard et al, 2003). Cependant, l'application de ces préceptes semble être compromise dans le cadre des études qualitatives, c'est pourquoi de récents travaux en sciences sociales ont étudié ces notions de fiabilité et de validité dans le cadre propre aux recherches qualitatives afin de proposer de nouveaux critères (Denzin et Lincoln, 2005). Ils ont alors abandonné les pistes conventionnelles trop théoriques pour proposer des méthodes d'évaluation et de mise en œuvre de la validité plus pragmatiques et opérationnelles (Andréani et Conchon, 2003).

Il s'agit alors d'évaluer la pertinence des enquêtes qualitatives au regard de quatre critères :

- 1) Contribution des résultats à la problématique de recherche (adéquation théorie/mise en œuvre empirique).
- 2) Contenu des réponses et interprétation (comment sont obtenues les réponses et quelles sont les techniques utilisées pour les interpréter).
- 3) Réflexion personnelle du chercheur sur le sujet
- 4) Interprétation des résultats vers de nouvelles pistes de recherche et débats.

Afin de répondre à ces quatre critères, le chercheur regardera donc :

- 1) La méthode, en étudiant si cette dernière est réellement adaptée au problème posé.
- 2) L'échantillon, en observant les critères ayant présidé à sa construction et sa capacité à répondre aux questions de recherche.
- 3) L'interaction en observant si la recherche sur le terrain est interactive.
- 4) L'interprétation, en s'attachant à la description précise du processus d'interprétation des données.

Dans la partie 2, nous étudierons la fiabilité et la validité de notre recherche au premier niveau d'analyse (1^{ère} étape), celui de l'accès au réel : Nous étudierons ainsi la pertinence du choix de la méthode retenue (point 1) au regard de notre problématique de recherche, ainsi que les précautions méthodologiques que nous avons réalisées afin de tirer profit de notre statut de chercheur sous convention CIFRE, sans tomber dans les « pièges » inhérents à ce statut.

Dans la partie 3, nous analyserons la validité et la fiabilité de notre recherche au second niveau d'analyse (2^e étape), celui du recueil des données : Nous étudierons ainsi les éléments de validité et de fiabilité se rapportant directement à notre stratégie de recueil des données, en observant notamment les critères ayant présidé à la constitution de l'échantillon (point 2) et ayant guidé notre interaction (point 3) sur le terrain de recherche.

Dans la partie 4, nous analyserons la validité et la fiabilité de notre recherche au troisième niveau d'analyse (3^e étape), celui de l'analyse ou du traitement des données : Nous étudierons ainsi les méthodes mises en œuvre pour valider l'interprétation de nos données recueillies (point 4).

2) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes d'accès au réel :

Comme nous l'avons largement détaillé précédemment (voir section 3), le choix d'une méthodologie qualitative a été doublement guidé par notre positionnement épistémologique (positivisme modéré), et par la nature de nos questions de recherche et de notre terrain spécifique de recherche. En effet :

- 1) Le très faible nombre d'étude empirique pour la partie prenante « salariés »,
- 2) La nouveauté d'une étude « 360° » des impacts de la RSE sur les différentes catégories de parties prenantes d'une seule et même entreprise,
- 3) La présence d'études empiriques sur la partie prenante « clients » mais dans un contexte anglo-saxon d'entreprises capitalistes classiques,
- 4) Les particularités très fortes de notre terrain de recherche (mutuelle) et du contexte sociétal entourant la notion de RSE nécessitant une prise en compte forte des impacts des variables contextuelles et de l'étendue opérationnelle de la notion de RSE,

Mais, d'un autre côté,

- 1) Le nombre important d'études marketing empiriques sur les effets de la RSE sur les clients,
- 2) La connaissance, tant théorique qu'empirique, approfondie des antécédents et conséquences de l'identification organisationnelle pour les salariés (et, dans une moindre mesure, pour les clients) provenant d'une profusion académique dans ce domaine,

- 3) La littérature abondante sur la définition du concept de RSE et des effets de la RSE sur la performance financière de l'entreprise,

Ces différents éléments de constat nous ont amené à pouvoir réaliser un cadre conceptuel solide, assorti d'hypothèses et de modèles de recherche, qui nous permet ainsi de guider nos analyses, mais de chercher également à dépasser ce cadre pour identifier les variables intermédiaires/médiatrices, dépendantes, ou dimensions clé manquantes (car propres aux sujets peu ou non définis, ou propres au contexte d'étude).

Ce double positionnement hypothético-déductif et inductif justifie pleinement l'utilisation d'une approche qualitative pour répondre aux critères de **validité interne** évoqués précédemment à savoir : s'assurer que la méthode utilisée permet de répondre au problème posé. De ce premier point de vue, la validité interne de notre étude est donc justifiée.

Ensuite, le choix de notre positionnement épistémologique, joue un rôle dans le renforcement de la **fiabilité** de notre étude. En effet, notre positionnement ontologique, à savoir une observation d'objets de recherche externes et indépendants du chercheur et la recherche de principes de causalité, font qu'un autre chercheur pourra plus facilement reproduire la recherche en réitérant les différentes étapes réalisées, par rapport à des recherches interprétativistes ou constructivistes qui sont plus difficilement reproductibles du fait de leur plus faible potentiel d'objectivation. Ce positionnement positiviste s'est concrétisé par la réalisation d'une étude approfondie de la littérature (théorique comme empirique) qui a permis la construction d'un cadre conceptuel assorti d'hypothèses et de modèles théoriques de recherche. Cette première démarche de construction est aisément reproductible par un autre chercheur dans un contexte et à un moment différents puisqu'elle est justifiée et objectivée par une logique progressive de construction. Ces étapes initiales de la recherche peuvent donc être facilement reproduites en faisant appel à la même littérature académique. Ensuite, ces guides d'analyse que constituent les hypothèses et modèles de recherche conditionneront directement la façon dont sera opérationnalisée la recherche et conduite l'analyse des résultats. Ils sont des lignes directrices fortes qui permettent donc à un autre chercheur de reproduire plus facilement la recherche dans d'autres contextes en s'appuyant sur cette constante tout au long de ses investigations, constante sur laquelle nous avons nous-mêmes basé notre cheminement empirique.

Enfin, en considérant la capacité de production de connaissances d'un cas unique, nous pensons, tout comme les tenants des monographies, que l'étude d'un cas unique est justifiée par le principe d'unité de nature entre les organisations : ce dernier indique que tout phénomène observé

dans une organisation a potentiellement une portée générale (Hlady Rispal, 2002). De plus, afin de renforcer la **validité externe** de notre recherche, nous avons cherché à faire une distinction claire entre les variables (ou dimensions de variables) contextuelles identifiées, propres aux spécificités de cette entreprise, de son marché et de la société dans laquelle elle évolue, et les variables (ou dimensions) que nous qualifierons de « constantes », ayant donc un plus fort potentiel de généralisation. Notre objectif était donc d'isoler les spécificités du contexte afin de voir en quoi celui-ci peut agir sur les variables constantes mises à l'épreuve dans notre recherche.

Afin d'illustrer ce dernier point, nous pourrions citer Drucker-Godard et al (2003, p281) qui expliquent : *« Les recherches qualitatives peuvent donner des informations précieuses sur le contexte d'émergence des résultats de la recherche et la suite sur les contextes de réutilisation de ces résultats. Plus généralement, c'est par une connaissance approfondie, riche, intime, du contexte de sa recherche, que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes ».*

Particularités du chercheur CIFRE:

Notre recherche a lieu dans le contexte bien particulier d'une convention CIFRE – Convention Industrielle de Formation pour la Recherche en Entreprise – passée entre l'ANRT (Association Nationale de la Recherche Technique), l'entreprise MAIF, le laboratoire de recherche et nous-mêmes – le doctorant. En vertu de cette convention, nous étions salariés de l'entreprise en contrat à durée déterminée de trois ans. Une transformation de ce CDD en CDI en Avril 2008 nous a amené à étendre cette période de recherche sur cinq ans. Nous occupons le poste de chargée de projet à la division coordination et responsabilité sociale de l'entreprise. Notre mission dans ce cadre consiste à mener un certain nombre de projets sur la démarche de RSE, comme par exemple : rédaction de rapports annuels de développement durable, co-élaboration d'un tableau de bord sociétal, animation d'un réseau de 250 relais développement durable, pilotage d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes, pilotage de la démarche interne d'éco responsabilité incluant par exemple le plan de déplacement d'entreprise, travaux transversaux avec différentes directions métiers visant à intégrer la RSE dans leurs activités ou à travailler sur la convergences de leurs problématiques métiers avec les problématiques RSE (achats, DRH, marketing, stratégie, moyens généraux, logistique de l'information), implication dans les dispositifs sociétaux en matière d'accès à l'éducation pour tous...

Hlady Rispal (2002 ; p70) souligne trois principaux risques pour le chercheur en contrat CIFRE : « *Etre influencé par les responsables de l'entreprise signataires du contrat, ce qui a pour effet un manque de recul et un biais méthodologique... ; être rejeté par les autres acteurs salariés qui ne s'expriment qu'en « langue de bois » ; être enfin absorbé par le quotidien de l'entreprise au détriment de sa tâche de réflexion, nécessaire à la formalisation de la recherche...en particulier lorsque l'entreprise est de petite taille et manque des ressources nécessaires à la conduite du projet* ». Nous nous proposons donc de reprendre chacun de ces risques et de les considérer par rapport à notre situation de chercheur CIFRE à la MAIF.

Le risque d'être influencé par les responsables de l'entreprise s'est trouvé limité par le fait que notre sujet de recherche n'était pas directement porté par les dirigeants de l'entreprise ; les résultats de notre recherche intéressent plus directement nos responsables directs, même si ces derniers n'ont pas fait l'objet d'une demande régulière de reporting, du fait que la thèse CIFRE était plus généralement considérée comme une action sociétale dans le sens d'un accompagnement d'une jeune étudiante dans le cadre de ses études. Les dirigeants de l'entreprise ont donc été peu informés de la réalisation de cette recherche, seule une présentation de la problématique et de l'approche théorique a été réalisée en fin de première année auprès des Directions marketing et ressources humaines, et auprès d'un des administrateurs délégué à la Direction Générale, mais aucune autre présentation n'a été ensuite organisée. Une phase de relecture par mon Directeur Industriel de Recherche, également hiérarchique direct, est prévue avant de rendre le document final, mais elle aura pour objectif principal de savoir si des éléments de description du contexte sont erronés, ou si certains éléments sont peu compréhensibles, mais aucune censure des analyses empiriques ne sera réalisée. Enfin, une présentation des résultats finaux du travail doctoral est également envisagée, mais seulement lorsque le manuscrit final sera validé par les rapporteurs. Au regard de l'ensemble de ces éléments, nous pouvons donc conclure que ce premier risque peut être écarté.

Le second risque d'être « rejeté » par les autres acteurs salariés de l'entreprise et d'être confronté à « une langue de bois » peut également être écarté pour plusieurs raisons. Tout d'abord, lorsque nous avons interrogé les acteurs internes de l'entreprise dans le cadre de notre démarche d'entretien semi-directif, notre statut parallèle de salariée de l'entreprise, associé à une promesse forte de totale confidentialité, les rassuraient pour évoquer leurs ressentis par rapport à l'entreprise. En effet, le fait d'être salariée de l'entreprise et de savoir que ce travail sera, une fois achevé, présenté à la Direction Générale de l'entreprise, leur montrait l'utilité potentielle de ce travail, et donc représentait pour eux un facteur de motivation pour participer à ces entretiens dans un climat

de confiance et d'absence de censure. Ce point est certainement moins vrai pour un doctorant totalement externe à l'entreprise qui apporterait certainement moins d'importance à la présentation finale de ses résultats à la Direction de l'entreprise, étant lui-même non impliqué vis-à-vis de son terrain de recherche. De même, la position externe à l'organisation peut rendre les personnes plus méfiantes, ou ne souhaitant pas donner une image négative de leur organisation auprès de quelqu'un n'en faisant pas partie (cf notion d'image externe construite). Cette perception d'utilité a donc certainement permis de donner aux salariés et aux militants interrogés une forme de motivation à accepter de répondre sincèrement. D'ailleurs, nous n'avons eu aucune difficulté pour rencontrer les acteurs internes de l'entreprise, tous étaient partants pour nous aider dans notre travail.

Toujours concernant ce second risque, Miles et Huberman énoncent 12 tactiques spécifiques qui permettent d'augmenter la validité et la fiabilité d'une recherche qualitative. Parmi ces tactiques, l'une concerne le contrôle des effets du chercheur sur le site et les effets du site sur le chercheur : Dans l'observation, la présence du chercheur modifie le comportement des acteurs, il convient donc pour le chercheur qui mène ses investigations de chercher à se fondre dans le paysage, afin d'être considéré comme un salarié comme les autres. Le type particulier de thèse que nous réalisons, sous convention CIFRE, nous a permis d'alterner des phases dédiées à l'avancée de notre travail doctoral avec de longues phases de travail en tant que salariée chargée de projet RSE au sein de la MAIF. Notre statut de chargée de projet nous a permis de participer ou de piloter un ensemble de projets au sein de la division coordination et responsabilité sociale de l'entreprise, et d'être ainsi assimilés à n'importe quel salarié de l'entreprise. Ce statut particulier nous a permis de nous fondre dans le paysage et d'être considérés par les autres salariés de l'entreprise comme une salariée à part entière. Un élément clé de notre parcours renforce cette immersion perçue au sein de l'entreprise : en Avril 2008, un poste de chargée de projet en contrat à durée indéterminée a été ouvert dans notre division et nous avons été nommés sur ce poste. Notre statut actuel dans l'entreprise est donc celui d'une salariée en CDI qui termine son doctorat en sciences de gestion avant de reprendre une activité à temps complet au sein de la MAIF. Nous sommes donc pleinement intégrés à la vie de l'entreprise, à la répartition des projets au sein de l'équipe RSE, et au suivi des formations et séminaires de notre division. Cependant, selon Miles et Huberman, si le chercheur doit savoir « se fondre dans le paysage », il doit également savoir se distancier de son terrain de recherche. Un juste équilibre est donc nécessaire à trouver. Si cette distanciation n'était pas possible à réaliser du fait même d'être « intégrée dans le paysage », elle a en revanche pu être opérée par deux moyens essentiels qui permettent de la garantir : Tout d'abord, notre positionnement positiviste nous amène inévitablement à créer une distance entre notre observation

et nos analyses. En effet, le recul qu'il impose par une analyse très détaillée de la littérature, puis par la formulation d'hypothèses de recherche théoriques et d'un modèle conceptuel, introduit une distance inévitable entre le chercheur et son terrain de recherche. L'objet de la recherche est distant et déconnecté du chercheur qui va tenter de l'appréhender par le moyen de guides conceptuels théoriques. Ce point est essentiel et permet de garantir une première forme de distanciation du chercheur par rapport à son terrain de recherche. Il en est en effet autrement pour un chercheur adoptant, par exemple, un positionnement interprétativiste avec une vision ethnographique de l'entreprise, dans lequel le chercheur s'utilise lui-même comme outil principal d'enregistrement. Le second outil permettant de garantir cette distanciation est le recours à la triangulation des sources d'information. Nous détaillerons ce point dans la partie suivante, mais la triangulation nous a également permis de prendre de la distance par rapport à notre terrain de recherche, d'avoir le recul nécessaire à la compréhension réelle des phénomènes considérés.

Enfin, le troisième et dernier risque qui est « *d'être absorbé par le quotidien de l'entreprise au détriment de sa tâche de réflexion, nécessaire à la formalisation de la recherche* » (en particulier lorsque l'entreprise est de petite taille et manque des ressources nécessaires à la conduite du projet) a pu être limité du fait de la taille importante de l'entreprise et de l'écoute constante de notre responsable hiérarchique (également directeur industriel de la recherche). Il a également pu être limité par la répartition temporelle initiale décidée lors de la signature du contrat : 2/3 du temps de travail en entreprise et 1/3 sur la thèse la première année, 1/2 et 1/2 la seconde année et 1/3 pour l'entreprise et 2/3 pour la thèse la troisième année. De plus, si l'intérêt que nous portions personnellement aux missions qui nous étaient confiées au sein de l'entreprise nous a poussés à nous investir beaucoup trop fortement dans l'entreprise les deux premières années de la thèse au détriment des périodes convenues pour travailler sur notre thèse, nous avons eu l'opportunité de rattraper ce temps de thèse non consommé les deux années suivantes, ce qui nous a ainsi permis de nous approcher du temps initialement convenu pour la thèse. Cependant, notre responsable a toujours mis un point d'honneur à nous permettre de réaliser ce travail doctoral dans les meilleures conditions, en nous poussant même souvent à ne plus travailler sur les projets de l'entreprise pour nous consacrer à notre doctorat. Les conditions exceptionnelles de notre accueil dans l'entreprise et du respect qui était apporté à notre travail de recherche sont donc à souligner très fortement. Elles permettent donc de garantir que ce dernier risque « *d'être absorbé par le quotidien de l'entreprise* » ait pu être fortement limité, même si notre attitude personnelle nous poussait parfois à trop nous investir au sein de l'entreprise.

3) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes de recueil des données :

Dans le choix de la durée et de la période de l'étude :

Campbel et Stanley (1996) identifient différents biais inhérents aux modes de recueil des recherches qualitatives, qui ont été précédemment présentés dans un tableau récapitulatif. Parmi ces biais, plusieurs se réfèrent à la durée et la période de l'étude : Les biais d'histoire, maturation et de contamination conduisent à faire en sorte de réduire la période d'étude pour éviter l'apparition de facteurs liés pouvant influencer voire modifier les observations ou pour éviter que le degré de connaissance d'un phénomène ait le temps d'évoluer ou d'être divulgué au cours d'une enquête. Dans notre cas la période principale d'étude est de deux fois 2 ou 3 mois à un an d'intervalle. A chaque fois, les entretiens semi directifs étaient donc menés sur une très courte période (2 à 3 mois maximum) afin d'éviter justement l'apparition de ces trois biais. De plus, la seconde période d'étude ne peut être considérée comme une autre étape d'une étude longitudinale puisque des personnes différentes ont été interrogées, appartenant à d'autres catégories d'acteurs (sauf pour les sociétaires qui ont été en partie interrogés sur la première période et en partie sur la seconde). Ces deux biais sont donc de ce fait maîtrisés.

Les biais de test et de mortalité expérimentale concernent les études longitudinales : Notre approche par les entretiens semi-directifs n'est pas, comme nous venons de le préciser, une approche longitudinale, ces risques sont donc inexistantes. Seule notre démarche d'observation est longitudinale et menée sur une période longue de 5 ans, c'est la raison pour laquelle les observations que nous avons choisies de reporter sont essentiellement des phénomènes clé identifiés et détaillés et non pas les résultats d'une observation quotidienne qui aurait été trop risquée compte tenu de l'évolution non négligeable de la perception et de la place de la variable explicative (démarche de RSE) au cours de ces cinq années. De plus, les données de ces observations sont systématiquement triangulées avec l'analyse des données secondaires et celles des entretiens semi directifs.

Enfin, le biais de régression statistique ne nous concerne pas compte tenu de l'absence d'influence de phénomènes cycliques ou saisonniers sur notre objet de recherche.

Dans la constitution de l'échantillon :

Pour s'assurer de la validité interne de notre échantillonnage, nous avons suivi plusieurs préceptes recommandés par Miles et Huberman :

Ces derniers recommandent plusieurs tactiques pour valider les choix des personnes à interroger :

1. Contrôler la représentativité : les personnes interrogées doivent être pertinentes par rapport au sujet.
2. Etablir des comparaisons : faire 2 échantillons différents et comparer les résultats, multiplier les cas, étudier différents secteurs, différents pays.
3. Vérifier la signification des cas atypiques : trouver des entreprises ou des personnes qui ne vont pas dans le même sens que le modèle et savoir pourquoi.
4. Utiliser les cas extrêmes : interroger une personne dont on sait qu'elle est contre. Si elle dit quelque chose de positif, sachant qu'elle est contre, on donnera plus d'importance à cette chose.

Tout d'abord, Guba et Lincoln (1989), recommandent la réalisation d'un échantillonnage visant une variation maximale, une quête délibérée de contre exemples ou de variations. Le type de question posée pendant l'entretien peut être du type « connaissez-vous quelqu'un qui voit les choses différemment ? ». De la même façon, les tactiques 3 et 4 de Miles et Huberman citées précédemment, couvrent également ce champ de la recherche de variabilité maximale à travers des cas atypiques et des cas extrêmes. Ces premières recommandations nous ont été précieuses, puisqu'elles ont guidé effectivement la façon dont nous avons réalisé notre échantillon. Nous avons ainsi pré-établi, sur les bases de nos questions de recherche et de notre connaissance de l'hétérogénéité des acteurs de notre terrain de recherche, un ensemble de critères discriminants à collecter pour obtenir une variation maximale dans notre échantillon final. Ces critères de sélection a priori, ont été complétés par des recherches de critères de variabilité à posteriori en demandant à certains répondants de nous indiquer des personnes qui avaient un autre point de vue que le leur. Cette recherche de variabilité a posteriori a été particulièrement vraie pour les salariés (et les militants) de l'entreprise, qui ont des contacts réguliers avec d'autres collègues pouvant avoir des opinions différentes. Elle n'a en revanche pas pu être mise en œuvre pour les acteurs externes à l'entreprise, sociétaires (ou prestataires techniques) qui ont une connaissance plus superficielle de l'entreprise, ont peu l'occasion d'en parler avec des collègues et ne peuvent donc pas identifier des confrères sociétaires qui pourraient avoir un point de vue différent du leur. Pour ces deux catégories externes, seuls de forts critères de variabilité a priori ont donc pu être intégrés.

Concernant les cas atypiques, notre modèle conceptuel cherche à identifier les effets de la démarche RSE sur l'identification des parties prenantes. Nous avons donc tenté de détecter des salariés qui ne cherchaient pas à s'identifier à l'entreprise (qui voulaient garder une distance volontaire vis-à-vis de l'entreprise – identification neutre) afin de voir si la RSE pouvait avoir tout de même un effet autre que celui de conduire à une identification. Parmi les sociétaires, nous avons également cherché à identifier des sociétaires qui n'étaient, a priori, pas intéressés par une démarche de RSE, ou plus largement, par l'aspect mutualiste de l'entreprise, puisqu'ils avaient cherché à négocier les tarifs des cotisations et étaient avant tout centrés sur les prix plus que sur les valeurs mutualistes portées par l'entreprise.

Pour les cas extrêmes, nous pouvons par exemple citer les entretiens spécifiques que nous avons réalisés avec les représentants syndicaux qui ont, pour certains, une opinion assez tranchée par rapport à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, la percevant comme un saupoudrage éthique qui masque les véritables évolutions à devoir mettre en œuvre dans l'entreprise, et s'apparente à une forme de bonne conscience de l'entreprise pour éviter d'avoir à affronter les véritables problèmes auxquels elle doit faire face. Toujours dans cette recherche de cas extrêmes, nous avons eu connaissance de remarques très critiques de certains salariés de l'entreprise vis-à-vis de la démarche RSE de cette dernière, et surtout du manque d'exemplarité et de sincérité de l'entreprise dans son engagement. Nous avons donc demandé à ces personnes si elles accepteraient de nous étayer leur point de vue dans un entretien et ces dernières ont ainsi pu être interrogées.

Miles et Huberman conseillent également d'établir des comparaisons entre différents secteurs ou pays. Compte tenu de notre stratégie d'étude d'un cas unique, dans le cadre d'une entreprise uniquement française, appartenant à un seul et même secteur d'activité, la diversification des sous-échantillons sur la base de critères sectoriels ou géographiques semblait difficile à mettre en œuvre. En revanche, nous nous sommes appuyés sur les particularités propres à notre cas pour constituer des sous-échantillons qui seront ensuite comparés entre eux : comparaison des perceptions des salariés du siège social à Niort, avec celles de salariés répartis en petits effectifs sur le territoire français (dits salariés appartenant au « réseau » ou aux centres de gestion), de sociétaires implantés sur le bassin Niortais, par rapport à ceux implantés dans d'autres régions françaises (car les mutuelles font l'objet d'une spécificité locale forte à Niort pouvant impacter les perceptions des citoyens de cette ville).

Enfin, Miles et Huberman conseillent de s'attacher à la représentativité théorique de notre échantillon. En effet, dans un but de renforcement de la validité interne de la recherche, si l'échantillonnage quantitatif doit poursuivre une représentativité statistique, l'échantillonnage qualitatif recherche plutôt une représentativité théorique. Notre échantillonnage a donc obéi à cette logique de représentativité théorique qui étudie « *plusieurs illustrations du construit de la recherche, à différents moments, en différents endroits, auprès de différentes personnes* » (Miles et Huberman, 1994, p62). Cette représentativité théorique est guidée par notre cadre conceptuel et par nos questions de recherche. Il s'agit alors de trouver les personnes pertinentes par rapport à notre sujet d'étude, plusieurs des variables pré-identifiées dans nos modèles conceptuels ont donc fait l'objet de la recherche de cas représentatifs afin de pouvoir en évaluer l'effet. Nous pouvons citer trois exemples de l'intégration de ces critères conceptuels dans le choix de nos répondants :

- 1) Niveau de connaissance de la démarche RSE de l'entreprise : Nous avons, à ce titre, interrogés des salariés et militants relais DD qui avaient été informés de la démarche RSE de la MAIF par la division RSE, qui avaient donc a priori une meilleure connaissance de la démarche que celles de leurs collègues.
- 2) Intégration au sein des plissements de l'organisation : Les militants, sont des sociétaires pleinement intégrés au sein des plissements de l'organisation à un fort niveau d'intégration puisqu'ils agissent au sein de l'entreprise. Les élus des sociétaires non-mandataires du CA sont également intégrés au sein des plissements de l'organisation à un plus faible degré puisqu'ils sont informés, formés, et siègent à l'assemblée générale, mais n'agissent pas quotidiennement au sein de l'entreprise. Enfin plusieurs sociétaires (et prestataires techniques) ont pu participer, en 2008, à une démarche de concertation avec les parties prenantes sur le thème de la RSE, ils ont donc été très ponctuellement intégrés puisqu'ils ont donné leurs avis et leurs recommandations sur la démarche RSE de la mutuelle. Nous avons donc cherché à interroger des personnes de ces trois catégories pour représenter différents niveaux d'intégration et rechercher les effets potentiels que peut avoir cette intégration sur l'identification des personnes à l'entreprise.
- 3) Effet de l'intégration de la RSE dans les produits proposés par l'entreprise : Les récents produits financiers solidaires proposés par l'entreprise (« livret-épargne autrement » et « assurance-vie responsable et solidaire ») ont fait l'objet d'entretiens spécifiques avec des salariés de l'entreprise qui ont eu à participer à la création de ces produits, ou à les proposer à des sociétaires ou encore à former les salariés du réseau à ces produits. Ils ont également fait l'objet d'entretiens avec des sociétaires ayant souscrit ce produit et de questions spécifiques lors des entretiens avec d'autres sociétaires qui n'étaient pas au courant de l'existence de ces nouveaux produits. Ces produits étant sortis en toute fin de notre travail

doctoral, et seulement dans des zones pilotes, donc non accompagnés d'une campagne de communication, nous n'avons pas pu évaluer l'intégralité des effets potentiels de ces produits « RSE » sur les sociétaires et sur les acteurs internes. Nous avons cependant pu obtenir plusieurs témoignages qui nous ont éclairés sur l'effet potentiel de l'intégration de la RSE au sein même des produits et services proposés par l'entreprise.

Pour résumer, notre stratégie d'échantillonnage s'est basée sur la constitution de sous-échantillons caractérisés par des critères tant **géographiques**, que plus spécifiques à nos **questions initiales de recherche** (représentativité théorique) ou à notre connaissance des particularités de l'entreprise et des points de vue de ses acteurs (**variation maximale, cas extrêmes et atypiques**), en vue de pouvoir justement comparer les perceptions des individus appartenant à ces sous-échantillons, afin de renforcer la validité interne de notre recherche. Les principes qui ont guidé la constitution de cet échantillon peuvent être donc résumés ainsi : Avant toute chose, le but de toutes ces différenciations dans chaque catégorie de PP était d'obtenir des cas contrastés au sens de Miles & Huberman (2003). Notre choix s'est alors porté sur un échantillon diversifié au sens de Blanchet & Gotman (2001), c'est-à-dire un échantillon reposant sur la sélection de composantes qui ne sont pas strictement représentatives mais qui caractérisent la population. La constitution de cet échantillon diversifié subissait une double contrainte en cherchant à faire un compromis entre deux nécessités : contraster le plus possible les individus et situations d'un côté, et, de l'autre, obtenir des unités d'analyse suffisantes pour être significatives. La diversité choisie dans notre cas a été définie en fonction de critères de représentativité théorique sur la base des variables stratégiques identifiées dans le cadre de notre problématique et revue de littérature, variables qui sont donc supposées, à priori, jouer un rôle important dans la structuration des réponses. Cette diversité a été également guidée par la recherche de cas atypiques et extrêmes a priori et a posteriori tout au long de la création de notre échantillon. Elle a été enfin guidée par des critères géographiques afin de comparer des perceptions d'acteurs internes répartis sur le territoire à celles des salariés regroupés au sein du siège social. Nous avons donc cherché à définir, en fonction des caractéristiques centrales différenciant les catégories et sous-catégories de populations, le statut d'informateur de chaque population interrogée. En effet, dans la mesure où chaque groupe se retrouve interviewé pour des raisons différentes et intervient donc dans la population générale à des titres distincts, son statut d'informateur s'en retrouvera différent (Blanchet & Gotman, 2001).

La détermination du nombre de cas à interroger a été effectivement en partie pré-déterminée par la constitution de sous-échantillons, et en partie par la recherche d'unités d'analyses significatives dont le nombre précis a été fonction de la notion de saturation de l'information. « *La*

saturation du terrain s'obtient lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis...C'est l'équivalent du critère de représentativité propre aux recherches quantitatives. La saturation des concepts permet d'affirmer que le concept a été étudié le plus finement possible » (Wacheux, 1996, p84). Ce critère de saturation de l'information, obtenu sur les concepts ou les thématiques de notre guide d'entretien, a guidé notre collecte de données et le nombre de cas que nous avons interrogés.

Enfin, nous avons dû faire appel à une stratégie d'échantillonnage spécifique pour pallier un biais que nous avons identifié au moment de la constitution de l'échantillon des sociétaires. Pour interroger les sociétaires, nous avons initialement demandé au service marketing de nous préparer un échantillonnage de sociétaires selon plusieurs critères pré définis (ancienneté, genre, taux d'équipement, type de sociétaire, localisation géographique). Nous avons ensuite préparé une lettre envoyée à tous les sociétaires de cet échantillon prévenant que nous chercherions à les contacter par téléphone afin de savoir s'ils accepteraient de nous accorder un entretien téléphonique d'une demi heure sur notre thème de recherche. Lorsque nous avons passé les appels pour demander aux sociétaires s'ils étaient d'accord pour nous accorder un entretien, nous nous sommes rendu compte que certains ne souhaitaient pas réaliser cet entretien car ils étaient peu ou pas du tout « inspirés » par le sujet du DD/RSE, car peu connaisseurs de cette notion. Un biais était donc introduit puisque ceux qui acceptaient de répondre étaient déjà intéressés ou sensible au DD/RSE. Notre démarche de discrimination des profils de sociétaires trouvait donc là une réelle limite. Nous avons donc contourné ce biais en faisant appel à deux nouvelles stratégies d'échantillonnage :

1) Technique des échantillons par la méthode des réseaux de sociabilité (boule de neige/cooptation) : Afin d'éviter que les personnes acceptent de nous répondre parce qu'elles connaissent ou s'intéressent au sujet, nous avons choisi de demander à des personnes de notre entourage (proche ou distant) s'ils pourraient demander à leurs proches qui sont sociétaires MAIF de nous répondre. Ces sociétaires, que nous ne connaissions donc pas personnellement, acceptaient de nous répondre par amitié pour la personne que l'on avait en commun et non pas par intérêt pour le sujet de notre étude. Nous contournons ainsi le biais relevé précédemment.

2) Repérage de sociétaires qui ont appelé la MAIF en se plaignant d'un sujet, a priori, très éloigné de la notion de RSE : Les tarifs ou la non possibilité de négociation du prix de la cotisation. Après avoir repéré deux sociétaires dans ce cas de figure, nous leur avons adressé un courrier pour leur expliquer notre démarche doctorale. Le thème central de l'entretien a volontairement été déplacé : thèse sur la perception par les sociétaires des prix des cotisations réalisées par la MAIF. Notre

guide d'entretien a alors été légèrement modifié en ajoutant une partie sur la perception des tarifs et ce qui les compose. La mise en œuvre par la mutuelle d'une démarche de RSE est-elle alors légitime ? La personne accepte t-elle que les tarifs se composent en partie de l'investissement financier réalisé par l'entreprise dans les démarches de RSE ?

Dans le choix des méthodologies de recueil des données :

Si certains auteurs considèrent que les études de cas doivent être nécessairement multiples afin que les enseignements qui en sont tirés puissent être considérés comme valides, le plus souvent en s'appuyant sur des critères dérivés de ceux des études quantitatives (ex : Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1984), « *l'étude de cas unique constitue un design avec un niveau de validité tout à fait acceptable si elle est réalisée en respectant des critères spécifiques tels que l'utilisation de multiples sources de données et le maintien de la chaîne d'évidence durant l'analyse* » (Yin, 1989).

De plus, dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à étudier les attitudes et comportements humains (puisés dans trois champs disciplinaires voisins : le marketing, la gestion des ressources humaines et la psychosociologie), dont la particularité est d'être souvent difficilement observables. Il est alors nécessaire, pour renforcer la validité interne de notre recherche, de les appréhender de différentes façons permettant de recouper les résultats observés ; c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de trianguler les données en faisant appel à plusieurs méthodologies de production ou de recueil des données : Entretiens, observation, recueil de données secondaires. En effet, selon Miles & Huberman (2003), la production des données doit avoir plusieurs origines diversifiées (entretiens, documentation, archives, observation directe ou participante...) afin de réaliser une triangulation des données, sur laquelle repose en grande partie la validité interne de l'étude.

« *En sciences sociales, la triangulation a pour objet de multiplier les méthodes de recherche, les instruments de mesure ou les échantillons concernant un même phénomène* » (Wabb & al, 1981). La triangulation consiste donc à recueillir des informations sur une même question de recherche auprès de différentes sources, permettant ainsi de confronter les résultats pour analyser un même phénomène et de combler les faiblesses de chaque méthode par cette mise en regard des résultats. Après l'analyse de ces données, si les résultats convergent quelle que soit la source, on peut considérer que le résultat a une bonne probabilité d'être exact, la validité interne de l'étude s'en trouve donc renforcée.

Notre approche méthodologique a donc visé, en utilisant plusieurs méthodes de recueil des données (entretiens semi directifs, observation et analyse de données secondaires), à réaliser cette triangulation des sources de données.

Dans la réalisation d'une forte instrumentation préalable :

Selon Miles et Huberman (2003), si les grilles d'entretien ou d'observation ne sont pas centrées, le chercheur court le risque de récolter trop d'informations superflues. Une forte instrumentation préalable permet donc de maîtriser cette quantité d'informations, et plus généralement, de renforcer la validité interne de l'étude (comparabilité des réponses), la maniabilité des données collectées, et la validité externe (ce cas est-il une bonne illustration d'autres cas).

Ainsi, pour assurer la cohérence et la validité des données recueillies lors de la recherche, il convient de définir préalablement un guide d'entretien. Ce dernier permet de lister l'ensemble des thèmes traités par le chercheur et ainsi de contrôler dans quelle mesure le débat s'écarte des limites fixées par ce guide. Le guide définit un ensemble de thèmes à aborder qui doivent être introduits par l'interviewer sans ordre séquentiel pré déterminé (l'interviewer suit le discours de l'interviewé s'il aborde spontanément certains thèmes). Le degré de proximité avec les thèmes abordés par le participant guide donc l'interviewer dans l'enchaînement des sujets (Evrard et al, 2003, p 105). Le guide d'entretien constitue donc une étape supplémentaire dans le processus d'objectivation de la démarche d'entretien. Dans une recherche à la fois exploratoire et confirmatoire comme la notre, nous avons prévu, afin de pouvoir laisser émerger des éléments contextuels pertinents pour notre recherche, des structures préalables différenciées avec une partie du guide d'entretien fortement orientée par rapport à nos questions de recherche, et une autre partie plus contextuelle visant à faire émerger ces potentiels facteurs explicatifs. Cependant, notre guide d'entretien s'est voulu structuré, sans être intégralement directif, afin d'assurer la comparabilité des réponses des répondants, et de limiter la quantité d'informations superflues. Le répondant se trouvait guidé par les différents thèmes de réponse, non nécessairement évoqués dans l'ordre pré déterminé : l'objectif était de le suivre dans son discours et dans sa logique pour aborder l'ensemble des thématiques sans « brusquer » ou couper son discours.

De plus, pour assurer la validité du guide d'entretien, nous avons eu recours à deux types d'experts qui ont validé les thèmes abordés dans le guide par rapport à notre problématique de recherche et à notre cadre conceptuel : Un expert scientifique, notre directeur de thèse qui s'est

essentiellement centré sur la validité interne de notre guide d'entretien (cohérence entre les thématiques abordées et les questions de recherche), et un expert métier MAIF, responsable des études à la Direction marketing, qui s'est centré sur la progression des questions de recherche et la façon dont les relances avaient été formulées (pour éviter d'introduire un biais dans les réponses selon la façon dont les relances sont formulées par l'interviewer). A ce titre, Campbell et Stanley (1966), évoquent un des biais entraînant le plus d'attention dans les recherches empiriques : Le biais d'instrumentation qui correspond à l'incidence d'un mauvais instrument ou de la mauvaise application d'une technique d'enquête sur le recueil d'observations ou de résultats. Cette validation par des experts de notre guide d'entretien permet de limiter une partie du biais d'instrumentation en partant d'un instrument structuré et valide. Pour réduire ce biais d'instrumentation, ces auteurs évoquent également la réduction du nombre d'enquêteur (dans notre cas, nous avons mené seul l'ensemble des entretiens), et l'expertise du chercheur en matière de conduite d'entretien. Ce dernier point ne peut être intégralement garanti du fait de notre statut de chercheur doctorant et non pas de chercheur confirmé, mais, conscient de l'importance de la qualité de la conduite des entretiens, nous avons lu plusieurs ouvrages méthodologiques donnant des conseils pratiques sur la bonne conduite des entretiens. Nous avons donc fait l'effort d'utiliser les techniques propres à la conduite des entretiens comme le fait de demander de préciser, de dire à la personne que ce qu'elle nous dit est intéressant pour l'inciter à poursuivre et préciser, d'utiliser des reformulations intermédiaires ou conclusives en veillant à toujours demander à la personne de nous reprendre si nous avons mal compris certains points. Nous avons toujours cherché à nous positionner dans une attitude empathique et bienveillante pour donner envie à la personne de nous exprimer sa pensée, en la rassurant sur la non complexité de l'entretien pour qu'elle se sente en confiance, et sur la totale confidentialité de ses propos.

Parmi les techniques d'instrumentation préalable dont nous avons fait usage, nous pouvons également citer les courriers qui ont été systématiquement envoyés aux parties prenantes externes (sociétaires et prestataires) avant de les contacter pour leur demander s'ils accepteraient de réaliser un entretien. Ces courriers ont permis d'instaurer un climat de confiance entre le chercheur et les personnes des échantillons qui ne se retrouvaient pas prises au dépourvu pour participer à un entretien dont elles ne saisissaient pas les enjeux, ni le rôle important qu'elles pouvaient jouer pour nous aider dans notre travail doctoral. Le premier appel visait, pour les mêmes objectifs, non pas à réaliser immédiatement l'entretien si la personne acceptait la démarche, mais plutôt à fixer un rendez-vous téléphonique afin d'être sûr de ne pas déranger la personne à un moment inopportun. Cet effort d'instrumentation a permis là aussi de renforcer la validité interne des données dans le

sens où la personne était placée dans de bonnes dispositions pour répondre sincèrement aux thèmes abordés.

Ensuite, pour chaque entretien, nous avons créé des fiches de suivi qui permettaient : de noter avant l'entretien les caractéristiques principales du profil du répondant (selon les critères d'échantillonnage retenus pour chaque catégorie de partie prenante), et de noter, à l'issue de l'entretien les impressions du chercheur, ou les gestes, silences, signes remarquables dans l'attitude de la personne interrogée.

Dans la façon de conduire les entretiens :

Selon ces mêmes auteurs (Igalens et Roussel, 1998), pour assurer la validité scientifique des entretiens la présence des éléments précédemment cités est nécessaire afin de structurer l'entretien (précision, reformulation, recentrage) et de rester dans le rôle d'interviewer neutre, mais elle n'est pas suffisante. En effet certains biais peuvent être rencontrés du point de vue de la validité des propos tenus par la personne interrogée : désirabilité sociale, calcul, manipulation, manque de motivation. L'attitude du chercheur pour éviter un certain nombre de ces biais doit être basée sur la transparence et le respect de règles déontologiques. La transparence permet de rassurer la personne sur le traitement qui sera opéré avec les données, les objectifs précis de l'entretien et la mettre ainsi dans un climat de confiance et d'honnêteté propice à un discours non manipulé. De même, les règles déontologiques (anonymat, confidentialité, retour d'information) renforcent ce climat de confiance et le retour d'information permet de renforcer la motivation de la personne et son investissement dans le questionnement.

La situation d'entretien est « *une situation anormale pour les deux participants dans la mesure où il n'est pas commun de demander à des individus de se raconter, d'analyser librement des évènements ou d'être écoutés* » (Wacheux et Rojot, 1996). Dans ce contexte, les révélations des personnes sont difficiles, le chercheur doit donc mettre en place un certain nombre de conditions pour soulever ces difficultés et faciliter le discours de son interlocuteur. La validité interne des données en dépend. Deux types de précautions méthodologiques doivent être observées : humaines et matérielles. Nous nous proposons de les développer dans cette partie.

Précautions humaines : D'un point de vue humain, le chercheur se doit d'être avant tout à l'écoute de la personne qu'il interroge afin de la mettre à l'aise. Il a en effet un rôle de révélateur et doit aider la personne à se livrer sans pour autant la brusquer. L'empathie est, à ce titre, une qualité

importante que doit posséder le chercheur. Nous étions également très attentifs, particulièrement dans les entretiens face à face, aux réactions émotionnelles des personnes interrogées afin de leur faire préciser leur pensée en cas d'intérêt manifeste, ou au contraire, passer à autre chose en cas de retrait ou de réaction affective négative, afin de ne pas les brusquer. Dans le cas des entretiens téléphoniques, nous attachions encore plus d'importance aux phrases d'encouragement, de marque d'intérêt pour les propos de la personne afin de mettre celle-ci dans une relation de confiance et d'implication pour le sujet malgré la distance imposée par l'usage du téléphone.

Au cours des entretiens, notre rôle était également d'aider la personne à faire préciser sa pensée, la soutenir dans son discours, reformuler ses propos pour s'assurer d'une réelle compréhension, et enfin recentrer ses propos si nécessaire. Nous avons également utilisé, quand cela nous semblait nécessaire, l'usage des commentaires qui sont formés de remarques qui s'appuient sur le discours de la personne interviewée. Ils permettent de mettre en relation des fragments de discours, de rappeler certaines réalités propres à l'organisation ou de mettre en relation plusieurs propos émis par la personne ; ils permettent également de lier les propos de la personne à d'autres informations que possède le chercheur. Ils ont pour objectif de faire préciser à la personne son point de vue en apportant des éléments de débat. Un commentaire n'est en nul cas un jugement de valeur sur les propos tenus par la personne, le chercheur doit rester totalement neutre par rapport aux propos émis.

Précautions matérielles : Au-delà des aspects humains, il convient également de ne pas négliger les conditions matérielles. En effet, bien qu'un environnement satisfaisant ne garantisse pas la réussite d'un entretien, une situation défavorable peut nuire à la communication entre les deux personnes. En effet, le contenu de l'entretien est influencé par l'ensemble des éléments de contexte dans lequel il se situe, nous avons donc toujours pris garde à trouver un lieu calme et garantissant l'anonymat (ex : bureau ou salle de réunion insonorisée) pour les entretiens en face à face. Pour les entretiens téléphoniques, afin d'être sûr de ne pas déranger la personne à un moment qu'elle n'a pas choisi, nous prenions systématiquement un rendez-vous téléphonique à un moment qu'elle nous proposait. De même, pour les parties prenantes externes (sociétaire, prestataire), nous avons pris soin d'envoyer un courrier en amont pour présenter notre démarche et prévenir de notre appel. Nous prévenions également à chaque fois, avant l'entretien, de la présence d'un magnétophone et des raisons nécessitant sa présence, tout en rassurant sur l'anonymat total des informations recueillies.

L'ambiance des entretiens s'en est alors trouvée décontractée, les personnes interrogées semblaient en confiance et relativement à l'aise. La durée des entretiens est d'ailleurs révélatrice d'un climat favorable puisqu'elle s'échelonne, pour les entretiens en face à face entre 45 minutes et

2 heures, avec une moyenne de 53 minutes, ce qui est long par rapport à la durée moyenne constatée dans le cadre d'entretiens semi-directifs (la durée moyenne constatée est de 30 minutes à 1h pour les entretiens semi directifs et de 45 minutes à 2h pour les entretiens non directifs (Evrard et al, 2003, p104-105)). Les entretiens téléphoniques étaient plus courts (durée moyenne de 39 min). Cette différence de durée vient également du fait que les parties prenantes interrogées par téléphone (salariés et prestataires) sont externes à la MAIF, ils en ont par conséquent une vision plus floue que les parties prenantes internes et ne connaissent pas, pour la grande majorité, la démarche RSE de l'entreprise. Malgré cette différence de connaissance de l'entreprise, et le fait de ne pas être face à face, les entretiens téléphoniques se sont également déroulés dans une ambiance de confiance, et les personnes interrogées semblaient à l'aise et intéressées pour répondre aux questions.

4) Approche de la validité et de la fiabilité dans les modes de traitement des données :

Nous avons veillé à présenter de façon précise l'ensemble des précautions méthodologiques que nous avons prises pour assurer la validité et la fiabilité des précédentes étapes de la recherche. Nous nous proposons, dans cette partie, de nous centrer sur la validité et la fiabilité de la dernière étape, celle de l'analyse des données.

Validité et fiabilité dans l'ordonnement des données recueillies :

Tout d'abord, le premier processus qui a été mis en œuvre pour renforcer la fiabilité de notre recherche (capacité de reproduction par un autre chercheur), mais également la validité interne de cette dernière, a été de procéder à l'enregistrement systématique de tous les entretiens et à leur retranscription intégrale. Ce processus permet à un autre chercheur, s'il devait réitérer les opérations suivies dans le cadre de notre recherche, d'avoir à sa disposition un ensemble formaté de verbatims qui lui donnera une base stable pour mener l'analyse. La fiabilité dans le mode de traitement des données est donc renforcée par cette première opération.

Ensuite, afin de renforcer la validité interne de notre analyse des données ainsi que la fiabilité, nous avons utilisé le logiciel N'Vivo qui permet de systématiser et d'ordonner l'analyse. Des codes sont créés au sein de ce logiciel et tous les verbatims concernant ce code sont rassemblés et visibles sur une même page. Cette opération facilite ainsi l'analyse transversale des

données en permettant d'observer pour un code donné (représentant souvent une variable ou un phénomène), quels sont les points de vue des répondants afin d'identifier des différentes typologies de perception. Cependant, la création initiale des codes est un processus qui nécessite aussi une forte attention car il est à la fois garant de la validité interne de la recherche et de sa fiabilité. En effet, dans un souci de validité interne, il est important, au moment de la création des codes de partir de nos modèles conceptuels pour faire apparaître les variables identifiées dans nos modèles de recherche. Par exemple, nous avons créé un premier nœud « père » qui s'appelait « facteurs modérateurs », pour ensuite créer différents nœuds « fils » constitués des variables modératrices pré-identifiées dans nos modèles (communication sur la RSE, habiletés de l'entreprise, qualité/prix, cohérence de la démarche de RSE ect...) et des nouvelles variables modératrices qui apparaissent dans les discours des répondants (démarche inductive). De même, dans un souci de fiabilité, il convient de constituer un dictionnaire des codes ou nœuds qui définit précisément à quoi se rapporte chacun des nœuds. Nous avons donc qualifié chaque nœud au moment de sa création afin de permettre à un autre chercheur de se rapporter à cette description pour faciliter la reproduction de l'analyse. La liste finale des codes est placée en annexe 3.

Enfin, sur ce point du codage, nous avons procédé à une validation de l'opération de codage en travaillant avec un autre chercheur sous convention CIFRE présent au sein de la MAIF. Ainsi, ce chercheur avait déjà appréhendé et analysé les particularités fortes du terrain de la MAIF ce qui permettait d'éviter qu'il se trouve en situation d'incompréhension forte au moment de la relecture de nos entretiens, bloquant ou rendant très difficile l'opération de double codage. Cependant, ce chercheur CIFRE menait une thèse en sociologie (et non pas en gestion) et ne connaissait ni notre variable explicative « la démarche globale de RSE perçue », ni notre théorie pivot « la théorie de l'identification organisationnelle » ; les contraintes fortes de l'avancée de sa thèse (en parallèle de son implication au sein de l'organisation) rendaient impossible le fait de lui demander de prendre connaissance de l'intégralité de notre revue de littérature avant de procéder au double codage indépendant de nos entretiens. Nous avons donc pu constater que le double codage en situation de totale indépendance entre les deux codeurs était une opération qui ne pouvait, de façon réaliste et avec un niveau de validité forte, être uniquement menée lorsque, sur un même terrain de recherche, deux chercheurs opéraient en parallèle des entretiens sur la base du même modèle conceptuel et du même guide d'entretien (c'est-à-dire pour la même recherche). Le niveau de connaissance, à la fois des concepts clé et des hypothèses testées (ainsi que de la littérature antérieure sur ces sujets) et des spécificités du terrain (et de la compréhension de ses modes d'organisation, de ses codes de langage...), doit en effet être le même, ou du moins être proche, entre les deux codeurs pour que les opérations de codage puissent être réellement comparées avec fiabilité, permettant ainsi

d'affirmer avoir pu renforcer la validité interne de la recherche. Le second codeur travaille donc soit sur la même recherche, soit consacre un temps très important pour entrer complètement dans le sujet de recherche du premier codeur, ce qui reste possible en théorie mais peu réaliste en pratique (d'autant plus lorsqu'il s'agit de jongler entre une thèse à réaliser et un travail en tant que chargé de projet au sein de l'organisation) ; et même si le second chercheur prend le temps de prendre connaissance du sujet du premier chercheur, le niveau de connaissance du sujet et du terrain (en regard du sujet) restera nécessairement assymétrique entre les deux chercheurs, présentant donc encore des risques pour la validité de l'opération de double codage.

Face à ce constat, nous avons donc renoncé à demander à cet autre chercheur CIFRE de procéder au double codage indépendant de nos entretiens. Nous avons préféré travailler de concert avec lui au moment de nos opérations de codage, et de façon progressive et itérative : ainsi, nous avons commencé à coder quelques entretiens, puis nous lui avons décrit de façon approfondie notre dictionnaire de codes (et ce qu'il y avait derrière chaque code) ; nous avons ensuite lu ensemble les quelques entretiens et nous l'avons laissé décrire, au fil de sa lecture, les codes (uniques ou multiples) qu'il aurait apposés aux différents passages des entretiens. Nous croisons au fur et à mesure ses analyses avec les nôtres et lorsque nous constatons une différence ou un codage oublié (notamment dans le cas de passages qui doivent être saisis dans plusieurs codes), nous lui soumettions notre point de vue, ce qui nous amenait à approfondir ensemble les raisons de cette différence : parfois cela venait de son manque de connaissance ou de vision globale du sujet (il nous disait alors après explication qu'il rejoignait notre point de vue ou qu'il avait effectivement oublié ce second codage sur ce passage), parfois du fait que nous exprimions la même chose mais avec des mots différents (nous parlions finalement du même code), et parfois du fait que nous avions effectivement introduit un léger biais dans notre façon de coder. Dans ce dernier cas, cela nous permettait de recoder correctement ces quelques entretiens et de ne pas introduire ce biais dans le codage dans les entretiens suivants. Quelques sessions de réunions de 2h nous ont ainsi permis, tout au long de la phase de codage, et de façon itérative, de vérifier la validité de notre opération de codage, sans faire perdre trop de temps au second chercheur double codeur. Nous n'avons donc pu utiliser la formule de calcul de la fiabilité du codage proposée par Miles et Huberman (1994) soit : $\frac{\text{nombre d'accords}}{\text{nombre total d'accords} + \text{désaccords}}$. Cependant, cette approche itérative et progressive, basée sur un échange approfondi des raisons de constat de différence, par rapport à une situation d'assymétrie de connaissance forte entre les deux chercheurs codeurs, nous semble, in fine, renforcer de façon plus significative la validité interne de notre recherche. Comme expliqué précédemment, la formule de calcul de la fiabilité du codage de Miles et Huberman nous semble opportune dans des cas de double codage en situation de symétrie (ou de

très légère dyssymétrie) de connaissance sur le sujet et le terrain de la recherche entre les deux codeurs, ce qui n'était pas du tout notre cas.

En tout une quinzaine de l'ensemble de nos entretiens ont pu être ainsi double codés représentant ainsi une proportion de 20%, proportion non négligeable :

$43+11+22 = 76$ entretiens utilisés dans ce travail doctoral

$15/76*100 = 20\%$ des entretiens ont été ainsi double codés en face à face et de façon itérative et progressive.

Validité interne et fiabilité renforcées dans le processus d'analyse des données :

Si N'Vivo est un formidable outil pour réaliser une analyse thématique transversale, et repérer des liens possibles entre deux variables grâce à la fonction de croisement, il possède par contre l'inconvénient de rendre impossible l'analyse verticale des discours et donc le repérage de liens entre les différents thèmes abordés au sein d'un même discours. De même, N'Vivo permet de repérer des liens ou des associations entre nœuds ou entre un nœud et un attribut de la personne (ex : sexe, âge...), mais la fonction permettant de réaliser ces croisements ne peut mettre en relation que deux nœuds entre eux, ou un nœud et un attribut. On ne pourra par exemple pas savoir si ce sont les femmes, employée, travaillant dans le réseau, avec une ancienneté forte qui pensent que la démarche de RSE peut être source d'une plus grande fierté d'appartenance à l'entreprise. Pour pallier ce manquement, nous avons réalisé, en parallèle de notre analyse avec le logiciel N'Vivo, un tableau excel présentant une colonne par nœud/code et une ligne par répondant. Ce tableau nous permet de « mettre à plat » le contenu de chaque entretien. Le point de vue de telle personne sur tel thème (ou telle dimension de tel thème) est ensuite résumé dans la case qui est à l'intersection. La réalisation de ce tableau d'analyse nous permet de réaliser avec une meilleure objectivité (validité interne) et reproductibilité (fiabilité) l'analyse verticale des discours, et le repérage de liens a priori entre les variables. Nous sommes ainsi plus assurés de ne pas risquer de « passer à côté » d'un lien entre deux ou plusieurs variables, et nous renforçons également l'objectivité dans le dénombrement des occurrences d'évocation de telle ou telle variable. Quand ces liens concernent une association bivariée (et non pas multivariée), nous les « entrons » ensuite dans le logiciel N'Vivo afin d'avoir accès aux verbatims des personnes. Ce tableau sera également une base pour la réalisation de matrices et schémas de mise en relation. Cette démarche nous permet donc de renforcer à la fois la validité interne de nos résultats en garantissant une plus grande objectivité dans l'analyse de nos données, assurant ainsi la pertinence et la cohérence

interne des résultats de notre recherche, et également la fiabilité de notre recherche en rendant plus facilement reproductible notre démarche d'interprétation des données par un autre chercheur.

Cette vision panoramique des points de vue de tous les participants nous permet en effet de repérer les occurrences de citation d'un phénomène, mais également les liens possibles au sein du discours d'une même personne entre ce phénomène et un autre, et enfin à comparer ce discours à celui des autres personnes. Cet exercice de comparaison systématique au sein d'un même discours et entre discours permet de répondre aux critères de validité interne de Miles et Huberman dans l'analyse des données : Tout d'abord, cela permet de vérifier les explications rivales et de rechercher les preuves contraires. En effet, lorsque l'on repère une relation entre deux variables ou phénomènes, ce tableau nous permet de comptabiliser le nombre de cas dans lesquels on retrouve cette association entre deux variables. Mais il nous permet également de regarder si certains cas contredisent cette relation repérée, et ce qui pourrait expliquer que cette relation ne se vérifie pas dans ce cas précis. Nous cherchons donc systématiquement dans ce tableau les cas d'association et les cas contraires, afin de voir s'il existe des données qui contredisent notre conclusion ou qui sont incompatibles avec elle (recherche des preuves contraires). De la même façon, lorsque l'on trouve une explication à un phénomène par le repérage d'associations répétées, nous faisons le tour de l'ensemble des discours pour voir si d'autres types d'explications peuvent rendre compte du phénomène que nous avons détecté (explications rivales). En effet, toute une partie de nos entretiens concerne des thèmes qui ne sont pas directement en lien avec notre problématique (facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, perception de l'évolution de l'entreprise, perception de la RSE dans la société, de l'évolution des consommateurs dans la société, du rôle de la crise économique) en vue de faire ressortir des facteurs contextuels pouvant avoir un réel potentiel explicatif. Ainsi la considération de l'impact de ces facteurs externes à nos modèles conceptuels de recherche, mais éminemment contextuels, peut permettre de formuler des explications rivales sur des phénomènes que nous avons observés.

Miles et Huberman conseillent également de chercher à écarter les relations fallacieuses. Là encore, le repérage sur ce panoramique d'un lien répété entre deux variables, nous permettra d'aisément repérer le (ou les) cas où ce lien n'apparaît pas et d'identifier les variables externes qui peuvent expliquer que dans ce cas précis le lien n'apparaît pas. Nous pourrions ainsi vérifier s'il existe (ou n'existe pas) un troisième facteur qui entre en jeu et pourrait expliquer l'apparition de la relation entre les deux premières variables, ou pourrait être la cause de l'apparition des deux facteurs sans qu'il y ait nécessairement de lien entre eux.

Conclusion de la section

En conclusion, nous avons suivi les recommandations de Yin concernant la validité de construit et la fiabilité de l'étude de cas : Nous avons en effet cherché à établir une chaîne d'évidence en réalisant un enchaînement d'indices et de preuves visant à confirmer un résultat observé et permettant à toute personne extérieure à la recherche de suivre précisément comment les étapes de la recherche, de la formulation de la problématique à l'énoncé des conclusions en passant par la collecte des données et leur analyse, conduit à une conviction du chercheur.

Synthèse section 6 :

En recherche qualitative, les notions de validité et de fiabilité de la recherche doivent être considérées selon trois niveaux d'analyse :

- 1) L'accès au réel
- 2) Le recueil des données
- 3) L'analyse ou le traitement des données

Nous avons proposé, dans cette section, de prendre du recul sur les choix méthodologiques que nous avons exposés dans les sections 2 à 5 de ce chapitre, afin d'en analyser les conséquences en matière de validité (interne et externe) et de fiabilité. En nous basant sur ces trois niveaux d'analyse, nous avons présenté les moyens que nous avons mis en œuvre pour assurer la validité et la fiabilité de notre stratégie d'accès au réel.

Nous avons, dans un premier temps, défini les différents concepts de validité interne, validité externe et fiabilité d'une recherche.

=> La notion de validité externe consiste à évaluer le niveau de généralisation des résultats obtenus à un domaine plus vaste. Il s'agit donc d'évaluer dans quelle mesure les résultats d'une recherche obtenus à partir d'un échantillon, de salariés par exemple (ou d'individus en général), peuvent être étendus et extrapolés à l'ensemble de la population étudiée.

=> La notion de validité interne consiste, quant à elle, à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats de la recherche. Dans une étude explicative, elle représente le fait de s'assurer que les variations de la variable à expliquer sont causées uniquement par la variable explicative.

=> La validité du concept (validité de contenu/faciale et validité de construit/trait) : Cette validité cherche à s'assurer que les opérationnalisations des concepts étudiés dans la recherche correspondent bien au concept qu'elles sont censées représenter.

=> Fiabilité : C'est vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées par des chercheurs à des moments différents.

Puis exposition des différents biais de Campbel et Stanley (1996) à éliminer ou limiter pour renforcer la validité et la fiabilité d'une recherche, ainsi que les stratégies de réponse à adopter pour s'assurer de la limitation de ces biais.

Analyse ensuite des notions de validité et de fiabilité de notre recherche à chacune des 3 étapes (accès au réel, recueil des données, traitement des données).

C'est-à-dire au niveau de l'adaptation de la méthode à la problématique, et des avantages et risques inhérents au statut de chercheur CIFRE et de la façon dont nous avons pallié ces risques (= étape d'accès au réel), puis au niveau du recueil des données (échantillon, interaction sur le terrain de recherche = étape du recueil des données) et au niveau de la façon dont sont traitées et analysées les données (= étape du traitement des données).

⇒ Précautions méthodologiques pour renforcer la validité et la fiabilité sur le niveau d'analyse « accès au réel » :

Description de l'ensemble des choix méthodologiques et postures adoptées dans le cadre de notre travail de recherche permettant de répondre aux critères de validité et de fiabilité des recherches qualitative dans la phase d'accès au réel, particulièrement par rapport à nos choix méthodologiques et leur adaptation à la problématique de recherche, et également par rapport aux particularités de notre statut de chercheur CIFRE. Mobilisation notamment des tactiques de Miles et Huberman pour renforcer la fiabilité et la validité des recherches qualitatives, appliquées à notre cadre et méthodologie de recherche.

⇒ Précautions méthodologiques pour renforcer la validité et la fiabilité sur le niveau d'analyse « recueil des données » :

Reprises des différents biais de Campbel et Stanley (1996) en exposant en face de chaque biais la façon dont nos choix méthodologiques ont permis de maîtriser la quasi-totalité de ces biais, et mobilisation également des tactiques de Miles et Huberman : que cela soit pour la phase de choix de la durée et de la période d'étude, ou de celle de constitution de l'échantillon, ou encore de celle de choix des méthodologies de recueil des données, ou de celle de la réalisation d'une forte instrumentalisation préalable, et enfin dans la façon de conduire les entretiens.

⇒ Précautions méthodologiques pour renforcer la validité et la fiabilité sur le niveau d'analyse « traitement des données » :

Remise en perspective de nos choix méthodologiques par rapport aux tactiques de Miles et Huberman (1994) concernant la validité et la fiabilité de l'analyse ou du traitement des données : ex : enregistrement et retranscription intégrale, méthode de création des codes/nœuds, utilisation d'un logiciel, double codage d'une partie des entretiens à l'aide de la liste des codes par d'autres chercheurs, constitution d'un tableau excel à double entrée permettant de visualiser l'ensemble des répondants et l'ensemble des codes (et la position des répondants sur chaque code décrite dans la case à l'intersection) afin d'avoir une vision panoramique et de pouvoir ainsi repérer les associations/rerelations, faire une analyse verticale des discours, les comparer entre eux, vérifier les explications rivales et chercher les preuves contraires.

CONCLUSION GENERALE DU CHAPITRE

Ce premier chapitre de la partie empirique de notre travail doctoral répondait à deux grands objectifs :

- Présenter notre terrain de recherche, ses spécificités et sa démarche de RSE (section 1)
- Présenter notre méthodologie de recherche et son adéquation avec la problématique et les questions de recherche (sections 2, 3, 4, 5 et 6)

Pour atteindre le premier objectif, nous avons adopté une approche en « entonnoir » visant à décrire :

- Dans un premier temps, les particularités économiques et de gouvernance des entreprises de l'économie sociale et de les situer dans le paysage des entreprises françaises (poids économique, nombre d'individus concernés). Au sein de ce secteur, nous retrouvons plusieurs grandes familles d'entreprises, parmi lesquelles la famille des mutuelles,
- Dans un second temps nous avons donc décrit plus précisément les particularités de fonctionnement des mutuelles,
- Pour s'intéresser plus particulièrement, dans un troisième temps, aux mutuelles d'assurance dont fait partie notre terrain de recherche,
- Nous pouvions donc ensuite passer à la description et l'analyse d'une mutuelle d'assurance particulière : la MAIF, notre terrain de recherche : historique, principales données économiques, description du système de gouvernance ont été ainsi présentés,
- Avant, dans un dernier temps, de passer à une analyse approfondie de la démarche de RSE de la MAIF :

Pour présenter la démarche de RSE de la MAIF, nous n'avons volontairement pas choisi de retenir une approche descriptive ou chronologique de la démarche qui manquait de relief, et surtout qui ne permettait pas au lecteur d'appréhender comment la démarche récente de RSE s'enchevêtre au sein de la démarche mutualiste historique de l'organisation, et comment certains principes ou démarches de RSE répondent à certains principes et démarches mutualistes et vice versa. L'objectif de cette analyse était donc de partir du constat institutionnel, partagé par plusieurs Directions des entreprises de l'économie sociale, d'une forte inhérence entre les démarches mutualistes et de RSE et d'interroger finement ce constat, en analysant où se situent effectivement les zones de convergence forte entre les démarches de RSE et mutualistes (tant au niveau des principes qu'au niveau des actions), mais où se situent également les zones de divergences ou de spécificités, de

l'approche mutualiste d'une part, et de l'approche RSE de l'autre. La démarche de RSE et mutualiste de la MAIF est ainsi mise en perspective dans cette présentation, et l'enchevêtrement de ces deux démarches expliquera qu'une variable « démarche globale de RSE perçue » soit retenue pour l'analyse empirique, variable contenant à la fois les particularités mutualistes, les particularités RSE et les démarches convergentes RSE et mutualistes ; en effet, nous verrons effectivement dans le chapitre 5 que les acteurs de la mutuelle, que cela soit ses sociétaires, mais de façon plus marquée ses militants et ses salariés, ont une perception globale de la démarche de RSE incluant l'ensemble de ces éléments, et l'enchevêtrement si marqué qui existe entre les deux démarches à la MAIF (démontré dans ce chapitre 4) explique une telle assimilation dans la perception des acteurs. Pour réaliser cette comparaison entre les principes puis démarches mutualistes, et les principes puis démarches RSE, nous nous sommes appuyés : 1) sur le cadre commun des principes mutualistes que nous avons ensuite déclinés par rapport aux actions menées par la MAIF, et 2) sur le cadre de la norme ISO 26 000 après avoir démontré que celui-ci représentait un proxy pertinent de la définition théorique de la RSE/PSE retenue pour ce travail doctoral (la définition de Wood, 1991). Nous avons ensuite décliné les pratiques de RSE menées par la MAIF (et non menées) par rapport à ce cadre ISO 26000. Nous avons ainsi pu identifier les zones de convergence entre les démarches (principes et pratiques) mutualistes et de RSE, mais également les zones de divergence ou de spécificité de chacune des démarches.

Enfin, nous avons analysé, dans une dernière partie, l'adéquation entre notre terrain de recherche, la MAIF, et notre problématique de recherche : Nous avons ainsi pu montrer que les caractéristiques et évolutions actuelles de notre terrain de recherche rendaient particulièrement pertinents : 1) l'analyse à la lueur de la théorie de l'identification organisationnelle sur plusieurs catégories de parties prenantes en situation d'interaction fréquente et donc de possibles transferts, et 2) la recherche de l'impact d'une variable globale recouvrant à la fois les principes et pratiques mutualistes (plus anciens) et les pratiques plus récentes de RSE par rapport aux enjeux économiques auxquels doit faire face l'organisation.

Pour atteindre le second objectif, à savoir la présentation de notre méthodologie de recherche et son adéquation avec la problématique et les questions de recherche, nous avons adopté une approche progressive visant à :

- Rappeler les arguments nous ayant permis de justifier notre positionnement épistémologique de « positiviste modéré » et envisager les conséquences méthodologiques de ce positionnement : mobilisation principale d'une démarche hypothético-déductive complétée, pour certains domaines moins explorés ou plus particuliers au terrain de recherche, par une approche hypothético-inductive.

- Pour décliner ensuite de façon progressive l'ensemble de la méthodologie de recherche retenue issue de ce positionnement en lien direct avec notre problématique et nos questions de recherche :
 - Tout d'abord, en rappelant les objectifs des stratégies qualitatives d'accès au réel, et en évaluant la pertinence d'une approche qualitative pour répondre à notre problématique et à nos questions de recherche, ainsi qu'aux spécificités de notre terrain et à notre positionnement épistémologique.
 - Ensuite, pour justifier le choix de retenir, parmi l'ensemble des approches qualitatives, la méthodologie d'étude de cas : une description des caractéristiques de la méthodologie d'étude de cas, suivie ensuite d'une description de notre cas et des « sous-cas » ou « mini cas » inclus dans notre étude empirique.
 - Nous nous sommes ensuite attachés, dans les sections 4 et 5, à détailler les différentes étapes de notre méthodologie d'étude de cas :
- ⇒ La section 4 visait à présenter l'étape de production et de collecte des données empiriques qualitative, en justifiant notamment l'utilisation de 3 modes de recueil des données : la réalisation de 93 entretiens semi-directifs auprès des différentes catégories de parties prenantes (sont alors détaillés : la stratégie d'échantillonnage et les échantillons, et la stratégie de conduite d'entretien avec le guide d'entretien), la réalisation d'un protocole d'observations participantes (ou non participantes) permettant de compléter la production de données primaires de recherche ; et enfin la collecte de nombreuses données secondaires auprès de notre terrain de recherche, facilitée par notre statut de chercheur sous convention CIFRE.
- ⇒ La section 5 visait ensuite à présenter les différentes méthodologies de traitement des données qualitatives issues d'entretiens semi-directif. Après avoir rapidement présenté les différentes techniques d'analyse de contenu (analyse thématique ou syntaxique ou lexicale), nous avons justifié avoir retenu la technique d'analyse thématique de contenu, basée sur une retranscription « mot à mot » de l'ensemble des entretiens semi-directifs. Nous avons ensuite présenté la façon dont nous avons réalisé cette analyse thématique à l'aide du logiciel N'Vivo.
- Enfin, dans une dernière section (section 6), nous avons analysé l'ensemble des étapes de notre méthodologie de recherche au regard des critères de validité (interne, externe, de concept) et de fiabilité, et l'ensemble des stratégies que nous avons mis en œuvre pour limiter le plus possible les biais méthodologiques et renforcer ainsi la validité et la fiabilité de notre recherche. Après avoir défini l'ensemble des concepts et les biais possibles en matière de validité et de fiabilité, nous avons donc confronté ces notions aux trois étapes

principales de notre recherche : 1) mode d'accès au réel, 2) recueil des données et 3) traitement ou analyse des données. Nous avons ainsi pu démontrer qu'un grand nombre de précautions méthodologiques ont été prises pour renforcer la validité (principalement interne) et la fiabilité de notre travail de recherche.

Après avoir présenté de façon détaillée les spécificités et la démarche RSE de notre terrain de recherche, et notre méthodologie de recherche en adéquation avec notre problématique et questions de recherches, nous allons aborder, dans le 5^e et dernier chapitre, l'analyse de nos résultats de recherche issus de nos 93 entretiens semi-directifs, de nos observations et de nos données secondaires. Ces analyses de données seront présentées par catégorie de partie prenante : en premier lieu, les sociétaires (ou clients) de l'organisation, suivi des militants pour terminer par les salariés de la mutuelle. Les 7 entretiens complémentaires viendront nourrir les différentes analyses au fur et à mesure.

CHAPITRE 5 : Analyse des résultats

Plan du chapitre 5 :

Introduction générale du chapitre

Section 1 : Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la partie prenante « clients/sociétaires »

- 1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon
- 2) Description de la variable explicative empirique : démarche globale de RSE perçue
- 3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des sociétaires à la MAIF
- 4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des sociétaires
- 5) Typologie agrégée : Motifs de venue et satisfaction des sociétaires par rapport à la démarche globale de RSE perçue
- 6) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des sociétaires
- 7) Vision d'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des sociétaires
 - A. *Analyse des tableaux de comptabilisation des effets*
 - B. *Analyse des verbatims par variable à expliquer*
 - C. *Retour sur les hypothèses théoriques de recherche concernant la PP « clients » et sur leur validation empirique*

Synthèse section 1

Section 2 : Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la partie prenante « militants »

- 1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon
- 2) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des militants à la MAIF
 - A. *Analyse du tableau*
 - B. *Analyse des verbatims*
- 3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des militants
- 4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des militants et sur ses conséquences attitudinales et comportementales
 - A. *Analyse du tableau*
 - B. *Analyse des verbatims par variable à expliquer*
 - C. *Récapitulatif des impacts empiriques validés pour cette catégorie particulière de sociétaires – les militants – et rapprochement avec les hypothèses théoriques de la PP « clients »*

Synthèse section 2

Section 3 : Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la partie prenante « salariés »

- 1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon
- 2) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des salariés
 - A. *Identification des différentes catégories de motifs de venue*
 - B. *Analyse détaillée du motif de venue « valeurs, aspects mutualistes »*
 - C. *Analyse détaillée du motif de venue « GRH et qualité des conditions de travail »*
 - D. *Analyse détaillée du motif de venue « bouche à oreille positif »*
- 3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'identification organisationnelle, et les autres formes d'identification à la mutuelle
 - A. *Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue IOP » par les salariés*
 - B. *Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle » des salariés*
 - C. *Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification ambivalente à l'organisation » des salariés*
 - D. *Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « désidentification organisationnelle » des salariés*
 - E. *Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification neutre » des salariés*
 - F. *Rapprochement entre l'attitude d'identification organisationnelle des salariés et le motif de venue (de choix) à la MAIF « valeurs, aspects mutualistes » et avec les résultats d'une étude quantitative auprès de l'ensemble des salariés MAIF*
- 4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des salariés
- 5) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les autres variables attitudinales et comportementales, médié par l'identification organisationnelle
 - A. *Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'implication organisationnelle*
 - B. *Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attitude de défense de l'organisation face à des critiques*
 - C. *Impact de la démarche globale de RSE perçue sur le BAO positif et le recrutement de sociétaires parmi les proches*
 - D. *Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la fidélité des salariés à l'organisation*
 - E. *Impact de la démarche globale de RSE perçue sur d'autres comportements de soutien à la performance économique de l'organisation*
- 6) Retour sur les hypothèses théoriques de recherche pour la partie prenante « salariés »

Synthèse section 3

Conclusion générale du chapitre

INTRODUCTION GENERALE DU CHAPITRE

Nous avons présenté, dans les quatre chapitres précédents :

- La revue de littérature qui s'est soldée par un chapitre (3) présentant les modèles conceptuels de recherche pour les parties prenantes « clients » et « salariés », ET
- Les caractéristiques détaillées du terrain de cette recherche sous convention CIFRE – la mutuelle d'assurance MAIF - et la stratégie d'accès au réel utilisée dans le cadre de cette recherche (chapitre 4).

Ce dernier chapitre a pour objectif de présenter l'analyse des résultats empiriques de cette recherche, basée sur l'ensemble des entretiens semi directifs menés auprès des différentes catégories de parties prenantes – sociétaires (= clients), militants et salariés de notre terrain de recherche, en regard des deux modèles conceptuels détaillés dans le chapitre 3. Ces résultats, basés sur ces données primaires seront étayés, au fur et à mesure de l'analyse, par l'introduction des données secondaires présentées dans le chapitre 4, récupérées directement au sein de l'entreprise (données secondaires et observations menées).

Pour mener à bien cet objectif, nous nous proposons, dans une première section, de présenter les résultats concernant la première catégorie de parties prenantes, les clients de l'organisation, appelés « sociétaires » par la MAIF. Dans une seconde section, nous nous attacherons à analyser les résultats issus des entretiens réalisés avec des militants de la MAIF qui ont pour principale caractéristique d'être des sociétaires particuliers impliqués dans la vie et les activités quotidiennes et décisionnelles de l'organisation et ayant ainsi une position intéressante à la frontière interne-externe de la mutuelle. Enfin, dans une troisième section, nous présenterons les résultats concernant la partie prenante « salariés » en évaluant également comment la démarche globale de RSE perçue peut avoir un impact sur les attitudes et comportements de ces derniers.

SECTION 1 : IMPACT DE LA DEMARCHE GLOBALE DE RSE PERCUE SUR LA PARTIE PRENANTE « CLIENTS/SOCIETAIRES »

Introduction de la section

Cette section vise à analyser les données qualitatives issues des 22 entretiens semi-directifs menés auprès de sociétaires (= clients) de l'entreprise MAIF ; la quasi-totalité de ces entretiens ont été menés par téléphone et intégralement retranscrits, avant d'être analysés avec l'assistance du logiciel d'analyse qualitative « N'Vivo 8 ». Toutes les précautions méthodologiques et les apports du logiciel d'analyse ont été largement détaillés dans le chapitre 4.

De prime abord, on constate que les 22 entretiens menés auprès des sociétaires représentent un total de 14 H 09 minutes, se traduisant par une durée moyenne d'environ 39 minutes par entretien. La retranscription intégrale des entretiens compte 257 pages Word (police Times New Roman, caractère 12, interligne simple).

Nous allons ainsi présenter, en premier lieu, les caractéristiques de l'échantillon de sociétaires (partie 1), avant d'entrer dans l'analyse de contenu proprement dite avec l'ensemble des variables étudiées dans notre recherche. Nous nous attacherons tout d'abord à analyser plus précisément notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » en évaluant quelles sont les dimensions empiriques de cette variable (par rapport aux spécificités du terrain de recherche et pour l'ensemble des catégories de parties prenantes). Cette variable empirique sera ainsi repositionnée par rapport à nos approches théoriques (définition de Wood, 1991) et opérationnelles (structure de la norme ISO 26000) choisies et justifiées dans les chapitres 1, 3 (nécessité d'une approche visant à étudier les dimensions perçues et pertinentes de la RSE par les parties prenantes), et 4 ; nous pourrons ainsi étudier si nous pouvons, ou non, retrouver les différentes dimensions de ces variables théoriques et opérationnelles dans notre variable empirique (mobilisation d'une double approche déductive et inductive pour la détermination de cette variable explicative empirique). La justification méthodologique du choix et de la validité de cette variable empirique seront ainsi développées et les dimensions et sous-dimensions de cette variable « démarche globale de RSE perçue » seront précisées. Ensuite, les dimensions et sous-dimensions les plus perçues par les sociétaires, et celles qui sont souhaitées ou attendues par ces derniers seront analysées et comptabilisées.

En second lieu, nous analyserons l'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les comportements et attitudes des sociétaires, et leur rapport à la performance économique de l'organisation. Pour ce faire nous aborderons tout d'abord l'impact de la démarche globale de RSE sur les motifs de choix de l'organisation des sociétaires (partie 3), ce qui nous permettra de créer une première typologie des effets potentiels de la RSE en fonction des réactions et profils des sociétaires. Seront ensuite été analysés les impacts de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » sur la variable satisfaction/insatisfaction des sociétaires (partie 4). L'analyse approfondie de ces deux variables nous permettra d'établir une première typologie agrégée répartissant les sociétaires interrogés en trois différentes catégories en fonction de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur ces deux variables (impact fort, modéré, absence d'impact) (partie 5). Nous analyserons ensuite, dans une 6^e partie, l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable centrale de notre modèle de recherche : l'identification organisationnelle des sociétaires ; cette analyse détaillée nous permettra d'évaluer la pertinence de la première typologie agrégée proposée et d'affiner cette première typologie si nécessaire en vue de construire une typologie solide répartissant les sociétaires en fonction de leur réaction à la démarche globale de RSE perçue. Enfin, dans une 7^e et dernière partie, nous présenterons un panorama de l'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE perçue en reprenant les variables étudiées dans les parties précédentes, en capitalisant sur la typologie construite, et en complétant avec le reste des variables à expliquer présentes dans les verbatims des sociétaires. Nous pourrions enfin mettre en regard les hypothèses théoriques de recherche concernant cette partie prenante et les résultats empiriques, afin de conclure sur leur validité, invalidité, ou absence d'éléments de validation, et de mettre en lumière les nouvelles variables comportementales qui sortent du cadre des hypothèses théoriques.

1) Présentation des caractéristiques de l'échantillon :

Tableaux 15 : Caractéristiques des sociétaires de l'échantillon

Age	Nbre	%
<=35 ans	8	36%
35-50 ans	7	32%
>50 ans	7	32%
Total	22	100%

Genre	Nbre
Homme	11
Femme	11
Total	22

Ancienneté sociétaire	Nbre
<10 ans	8
10-30 ans	7
>30 ans	6
Non connu	1
Total	22

Type de sociétaire	Nbre	%	% groupés
MAIF éducation nationale	11	50%	68%
MAIF non éducation nationale	4	18%	
Filia exogène	3	14%	32%
Filia endogène	4	18%	
Total	22	100%	100%

Taux d'équipement	Nbre	%
Fort (>=3contrats)	17	77%
Faible (<3contrats)	5	23%
Total	22	100%

En observant les caractéristiques de l'échantillon de sociétaires (clients), on remarque que les effectifs sont équilibrés en matière :

- D'âge
- De genre
- D'ancienneté en tant que sociétaire MAIF

En revanche, **les sociétaires MAIF** (éducation nationale –EN- et non éducation nationale – non EN-) représentent **68%** de l'échantillon, tandis que les **sociétaires Filia MAIF** ne représentent que **32%** de l'échantillon.

- **Les sociétaires Filia MAIF endogènes** (18% de l'échantillon) représentent des personnes ayant un lien de filiation direct (parents-enfant) avec un sociétaire MAIF : Il s'agit par exemple de sociétaires MAIF (éducation nationale EN ou non EN) dont les enfants n'ont pas statutairement droit, du fait de leur métier, à être eux-mêmes sociétaires MAIF ; ils prennent alors le statut de sociétaire Filia MAIF, ouvert à toute personne physique, et sont appelés « endogènes » du fait de leur filiation directe avec un sociétaire MAIF.
- **Les sociétaires Filia MAIF exogènes** (14% de l'échantillon), sont également sociétaires Filia MAIF, c'est-à-dire exerçant un métier ne faisant pas partie des professions ouvrant statutairement droit au statut de sociétaire MAIF, et n'ayant aucun lien de filiation direct avec un sociétaire MAIF, d'où le terme « exogène ».

Le taux d'équipement (TE) des sociétaires est également déséquilibré, puisque 77% des sociétaires interrogés ont un TE fort (supérieur ou égal à trois contrats), tandis que 23% ont un TE faible (un ou deux contrats).

Nous verrons par la suite que **l'âge des sociétaires** est très souvent cité comme étant une variable de segmentation clé : en effet, les sociétaires eux-mêmes, ou les salariés et militants qui parlent des sociétaires avec lesquels ils sont en contact, font souvent la différence entre les « **anciens** » sociétaires, **plus âgés** et plus fortement attachés à la MAIF et à son aspect mutualiste, et les « **nouveaux** » sociétaires, **plus jeunes** qui montrent plus souvent des comportements de consommateur et sont influencés par les caractéristiques de la société actuelle (individualisme, crise financière, problèmes de pouvoir d'achat...).

Age	Nbre	TE	Nbre	%	Genre	Nbre	%	Type	Nbre	%
<= 35 ans	8	Fort	4	50%	H	5	62%	Filia	6	75%
		Faible	4	50%	F	3	38%	MAIF	2	25%
35-50 ans	7	Fort	6	86%	H	1	14%	Filia	0	0%
		Faible	1	14%	F	6	86%	MAIF	7	100%
> 50 ans	7	Fort	7	100%	H	6	86%	Filia	1	14%
		Faible	0	0%	F	1	14%	MAIF	6	86%
Total	22		22			22			22	22

En observant les caractéristiques de notre échantillon à l'aune des trois classes d'âge que nous avons constituées, nous pouvons observer que :

- Le taux d'équipement (TE) faible, pourtant minoritaire en terme d'effectif concerné (23% des sociétaires), ne concerne quasiment que les sociétaires de moins de 35 ans (50%), très peu les sociétaires entre 35 et 50 ans (14%) et pas du tout les sociétaires de plus de 50 ans (0%). **Les sociétaires les plus jeunes sont donc ceux qui ont les taux d'équipement les plus faibles.** De multiples raisons peuvent expliquer un tel constat, comme des besoins plus faibles en matière d'assurance, la réalisation d'un crédit habitation dans une institution bancaire amenant à déplacer une partie des assurances dans cette banque, des moyens financiers plus faibles en début de carrière, ou encore un attachement plus faible à l'entreprise.
- Si de façon globale la répartition des sociétaires en terme de genre est parfaitement équilibrée (50%, 50%), on constate cependant qu'il y a beaucoup plus d'hommes

sociétaires chez les moins de 35 ans et chez les plus de 50 ans ; en revanche, les femmes sont très majoritaires dans la classe d'âge moyenne (35-50 ans).

- **Le taux de sociétaires Filia MAIF se concentre sur les sociétaires jeunes de la classe d'âge « moins de 35 ans ».** Les jeunes sociétaires interrogés sont donc en grande majorité des sociétaires Filia MAIF (75%) ; seuls 25% de ces sociétaires jeunes sont sociétaires MAIF. Cette donnée va dans le sens du constat plus général réalisé au niveau de la MAIF d'un taux de recul des sociétaires MAIF parmi les jeunes enseignants, ou professions statutairement accessibles au statut de sociétaires MAIF, au profit de nouveaux types de sociétaires Filia MAIF. De plus, la relative récente création de Filia MAIF (année 1988) explique également la quasi absence de sociétaires plus âgés dans cette catégorie (seule une sociétaire de plus de 50 ans est devenue récemment sociétaire Filia MAIF à la suite d'un divorce avec une personne qui était sociétaire MAIF).

Après avoir brièvement décrit les caractéristiques de notre échantillon, nous nous proposons maintenant de procéder à l'analyse des discours tenus par ces sociétaires interrogés.

2) Description de la variable explicative empirique : démarche globale de RSE perçue :

Pour Drucker-Godard et al (2003, p 281) : « *Les recherches qualitatives peuvent donner des informations précieuses sur le contexte d'émergence des résultats de la recherche et la suite sur les contextes de réutilisation de ces résultats. Plus généralement, c'est par une connaissance approfondie, riche, intime, du contexte de sa recherche, que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes* ».

Nous nous proposons, dans cette partie de traiter de façon opérationnelle notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » en vue d'analyser précisément les dimensions de cette variable perçues par les différentes catégories de parties prenantes interrogées, ici plus spécifiquement les dimensions perçues par les sociétaires ainsi que celles qui sont souhaitées par ces derniers. En effet, comme nous l'avons largement développé dans le chapitre 4, les particularités de la démarche globale de RSE de notre terrain de recherche (due à la coexistence d'une démarche mutualiste et d'une démarche de RSE avec de nombreuses pratiques convergentes montrant comment s'entremêlent ces deux démarches) nous amènent à devoir explorer la

perception par les acteurs de la démarche globale de RSE de l'organisation, sans quoi nous risquerions de passer à côté de pans entiers de la démarche globale de RSE de la mutuelle pourtant perçue par ses acteurs et ayant des impacts sur leurs attitudes et comportements. En effet, nous verrons ci-dessous que la démarche éthique ou citoyenne de la mutuelle recouvre plusieurs dimensions dans la perception des acteurs et qu'il serait à la fois non pertinent mais également très risqué pour la validité interne et pour la validité de contenu de notre recherche de ne rechercher que les impacts des seules dimensions du concept académique de RSE ou PSE, en faisant fi des impacts des autres dimensions de cette démarche pourtant pertinentes pour les acteurs de cette mutuelle ; ces derniers perçoivent en effet la plupart de ces actions comme faisant partie d'un tout, c'est à dire d'une approche éthique ou alternative de l'organisation. Un des exemples pouvant être cité pour montrer l'impossibilité de dissocier totalement les composantes de la démarche globale de RSE perçue par les parties prenantes est celui de la dimension « principes/valeurs » : dans la perception des acteurs, les principes et valeurs portées par la mutuelle concernent l'ensemble de sa démarche éthique ou alternative qu'elle soit d'origine mutualiste ou venue des récentes pratiques de RSE qui s'inscrivent directement dans sa continuité. Ainsi, les acteurs jugent par exemple que l'engagement dans une démarche formalisée de RSE depuis 2003 est « naturelle », « légitime » pour la mutuelle compte tenu de ses engagements mutualistes historiques et des valeurs prônées par l'organisation, et de nombreuses citations (aussi bien de sociétaires que de militants ou de salariés) évoquent simultanément certaines pratiques de RSE en tant qu'exemples des valeurs ou principes prônés par la mutuelle, ou en même temps que des pratiques mutualistes.

De plus, comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, les recherches antérieures sur la RSE ont montré qu'il était important d'intégrer la réalité de la perception des parties prenantes de la notion de RSE afin de pouvoir étudier, de manière fiable, les impacts de celle-ci sur les attitudes et comportements :

- ⇒ Considérer les dimensions pertinentes pour la catégorie de partie prenante étudiée (en fonction notamment de leur capacité à pouvoir percevoir ou non certaines démarches de RSE du fait de leur position externe ou interne au sein de l'organisation par exemple) (ex : Schuler & Cording, 2006 ; Aupperle & al, 1985 ; Salmones, Crespo & Bosque, 2005 démontrant que toutes les dimensions de la RSE ne sont pas pertinentes pour le client...).
- ⇒ Considérer l'importance de la conscience par la partie prenante de la démarche RSE de l'organisation. Ainsi, les recherches antérieures ont deux types de stratégies : soit analyser l'impact spontané et immédiat d'informations sur les activités de RSE permettant d'éviter ainsi les problématiques d'accès à l'information et de processus de mémorisation et de réminiscence ; soit elles mobilisent l'intensité de l'information ou l'information sur la RSE

en tant que variable explicative (Schuler & Cording, 2006 ; Sen & Bhattacharya, 2001), ou modératrice (Maignan & Ferrell, 2004 ; Bhattacharya & Sen, 2003 ; Brown & Dacin, 1997).

Au final l'ensemble des recherches et arguments présentés dans le chapitre 3 (section 2 partie 2) convergeaient vers un but commun, c'est-à-dire de démontrer que la conscience par le consommateur ou par le salarié des activités de RSE d'une entreprise était la clé de voûte des impacts attitudeux et comportementaux d'une telle démarche sur l'individu. Nous avons donc conclu qu'il convenait, dans notre recherche, d'intégrer cette notion de conscience de la démarche RSE, donc de perception de la démarche par la partie prenante afin d'évaluer quelles sont les dimensions les plus perçues (et de comprendre pourquoi) par les individus, et quelles sont celles qui ont le plus d'impact sur les attitudes et les comportements quand elles sont perçues.

Si cette intégration des contingences tant empiriques (particularités de la démarche globale de RSE du terrain de recherche) que théoriques (la nécessité théorique d'intégrer la réalité des perceptions de la RSE par chaque catégorie de partie prenante) dans notre définition empirique de la RSE permettra effectivement de renforcer la validité interne (variations de la variable explicative sont bien la cause des variations des variables à expliquer ; pertinence et cohérence internes des résultats de la recherche), la validité de contenu (degré auquel l'opérationnalisation d'un concept représente bien toutes les facettes, tous les aspects que peut revêtir ce concept) et la fiabilité (capacité de reproduction de la recherche par un autre chercheur) de notre recherche, elle se fera cependant au détriment de sa validité externe (capacité de généralisation des résultats de la recherche ou de pouvoir reproduire la recherche dans d'autres contextes organisationnels). C'est la raison pour laquelle notre démarche de construction de notre modèle empirique de démarche de RSE globale a suivi une double logique hypothético déductive et inductive, et non pas uniquement une logique exploratoire et inductive, afin à la fois d'intégrer les spécificités des perceptions des acteurs mais aussi de décliner les dimensions et sous-dimensions de la variable explicative à partir de modèles théoriques ou académiques communs permettant donc un transfert possible du modèle de démarche globale de RSE à d'autres organisations, plus spécifiquement à d'autres mutuelles (ou entreprises de l'économie sociale) et d'augmenter ainsi la validité externe de notre recherche (définition de Wood, 1991 ; norme ISO 26000 et pour la partie mutualiste, déclinaison des principes mutualistes communs à toutes les mutuelles ; ces points sont développés dans le chapitre 4). Nous sommes ainsi partis des discours des répondants de chacune des catégories de parties prenantes (comme cela le modèle empirique de démarche globale de RSE perçue est le même pour les 3 catégories de parties prenantes, rendant ainsi comparables les résultats) pour identifier les différentes dimensions et sous-dimensions qu'ils percevaient ; nous avons ensuite comparé chacune

de ces dimensions à nos modèles théoriques et opérationnels (définition de Wood, ISO 26000 et principes mutualistes) et identifié comment les perceptions des acteurs entraînent dans ces dimensions et sous-dimensions opérationnelles de la RSE étendue. Lorsqu'il n'y avait pas de correspondance directe, nous cherchions où il était le plus pertinent de faire entrer cette sous-dimensions très spécifique au terrain de recherche ; c'est le cas par exemple pour la notion de signature « assureur militant » fréquemment citée comme une perception de la démarche globale de RSE par les différentes catégories d'acteurs ; cette signature étant propre à notre terrain de recherche, elle devait être intégrée dans la dimension opérationnelle de la démarche globale de RSE qui correspondait le mieux à ce que les acteurs mettaient derrière. Dans le cas de cette signature, de nombreux acteurs l'assimilent aux valeurs et principes prônés et communiqués par la mutuelle ; nous l'avons donc intégré dans la dimension « principes de RSE/valeurs ».

Nous nous proposons donc de partir de cette perception globale de la démarche de RSE de la mutuelle par ses acteurs pour ensuite la subdiviser en plusieurs dimensions permettant ainsi d'isoler au sein de ce concept global, ce qui a trait aux « principes/valeurs de l'organisation », de ce qui se rapporte aux « pratiques mutualistes », ou encore à « l'éthique dans le métier d'assureur » (c'est-à-dire à la volonté de la mutuelle d'aller au-delà de l'application du contrat en accompagnant ses sociétaires par divers services ou attentions portées), et enfin de ce qui concerne les « pratiques de RSE ».

Ainsi, nous allons observer quelles sont les dimensions et sous-dimensions de la démarche perçue par les différentes catégories d'acteurs de la mutuelle (sociétaires/clients, militants et salariés), pour ensuite croiser ces dimensions avec notre approche théorique de la RSE : L'objectif est alors d'opérer un rapprochement entre les dimensions perçues par les parties prenantes (formulées dans leur discours) et la triple approche théorique et opérationnelle à l'aune de la définition de Wood (1991) et de sa traduction opérationnelle dans la norme ISO 26000, et des principes mutualistes fondateurs et communs à l'ensemble des mutuelles. Nous pourrions ainsi repositionner cette variable explicative empirique par rapport à notre cadre théorique et opérationnel précédemment défini ; nous pourrions ensuite, pour le cas présent des sociétaires dans cette section, voir quelles sont les dimensions théoriques les plus perçues et souhaitées par les clients.

Description de la variable explicative empirique « démarche globale de RSE perçue par les sociétaires de la MAIF » :

Pour réaliser cette première catégorisation empirique, nous sommes partis des discours des répondants dont nous avons fait émerger un certain nombre de dimensions et de sous-dimensions de la démarche globale de RSE perçue, et comptabilisé les occurrences de citation de chacune de ces dimensions. Notre logique d'analyse de discours est donc ici inductive (hypothético inductive), et nous permet ainsi de saisir toutes les particularités de la démarche RSE de notre contexte empirique.

Pour les sociétaires interrogés, la démarche de RSE est perçue comme s'intégrant dans la démarche mutualiste historique plus large de la MAIF, et plus globalement, dans la démarche citoyenne et sociétale de l'organisation. Les pratiques en matière de RSE peuvent donc être considérées comme une sous-dimension d'une démarche citoyenne plus large de l'entreprise :

« Ben dans la mesure où pour moi, la MAIF, la notion d'assureur militant, de sociétaire, la notion de mutuelle etc., pour moi, c'est un comportement citoyen, c'est, enfin c'est aller dans une démarche citoyenne euh... le développement durable, pour moi ça fait partie de la citoyenneté, donc forcément la MAIF est légitime à y aller (sociétaire élue) ».

Dans le relevé des perceptions et attentes des parties prenantes par rapport à cette démarche citoyenne, nous identifierons plusieurs dimensions, afin de préciser les effets de chacune d'entre elles. **Notre variable explicative, appelée « démarche globale de RSE perçue de l'organisation »** propose une conception **large de la notion de RSE** comme nous l'avions présenté dans le chapitre 4.

Nous avons donc découpé notre variable explicative « démarche RSE de l'organisation », en quatre dimensions constitutives qui seront au fur et à mesure, précisées, et à leur tour sous dimensionnées, au fil de l'analyse (les sous-dimensions pourront être complétées par l'analyse des discours des deux autres catégories de parties prenantes : salariés et militants) :

- **La dimension appelée « principes de RSE/valeurs » :**
 - ⇒ Sous-dimension « valeurs » (arbre des valeurs, valeurs communiquées vis-à-vis des sociétaires)
 - ⇒ Sous-dimension « signature assureur militant » (qui communique sur les valeurs de l'organisation) = Particularité MAIF

- **La dimension appelée « éthique dans le métier d'assureur »** (c'est-à-dire l'ensemble des processus métier allant au-delà des obligations métier de traitement « normal » du client)
 - ⇒ Sous-dimension : Accompagnement du sociétaire (accompagnement psychologique en cas de sinistre, services à la personne comme l'école à domicile ou autres services de soutien, services proposés par l'entreprise facilitant la vie du sociétaire comme le prêt du véhicule couvert ou l'assistance juridique, qualité de la prise en charge en cas de sinistre...).
 - ⇒ Nous verrons que cette dimension verra apparaître de nouvelles sous-dimensions lors de l'analyse des parties prenantes « salariés » et « militants ».

- **La dimension appelée « pratiques mutualistes » :**
 - ⇒ Sous-dimension « démocratie » (implication des sociétaires dans les décisions, et expression de leurs attentes et perceptions)
 - ⇒ Sous-dimension « responsabilité du sociétaire » (comportement responsable du sociétaire en terme de prise de risque ou d'absence de fausse déclaration ou de fraude à l'assurance)
 - ⇒ Sous-dimension « non lucrativité » (absence de recherche primaire de profit de l'entreprise, perception d'une assurance n'étant pas dans une démarche avant tout commerciale)
 - ⇒ Sous-dimension « solidarité » (ex : entre les sociétaires : équité, solidarité entre sociétaires)
 - ⇒ Sous-dimension « présence de militant » (rencontre avec un militant, rôles joués par les militants au service des sociétaires...) = Particularité MAIF
 - ⇒ Sous-dimension « pratiques mutualistes en général » (lorsque l'individu cite le système mutualiste dans son ensemble sans préciser à quelle sous-dimension il se réfère particulièrement).

- **La dimension appelée « pratiques RSE » :** Qui représente les engagements tant sociaux, qu'environnementaux et sociétaux mis en œuvre par la MAIF depuis quelques années. Cette dimension couvrira notamment tous les engagements sociétaux hors métier de la MAIF, mais également les produits et services intégrant directement la RSE :
 - ⇒ Sous-dimension « conférences mutualistes » (à destination des sociétaires sur des thèmes sociétaux) = Particularité MAIF
 - ⇒ Sous-dimension « démarche interne d'éco responsabilité » (et « environnement » si cela va au-delà de la démarche interne)
 - ⇒ Sous-dimension « environnement en général » (quand l'individu ne précise pas si cela concerne l'interne, l'externe ou l'offre)
 - ⇒ Sous-dimension « responsabilité vis-à-vis des fournisseurs/prestataires »

- ⇒ Sous-dimension « gestion responsable des salariés/GRH »
- ⇒ Sous-dimension « engagements sociétaux » (partenariats, mécénat, soutiens divers)
- ⇒ Sous-dimension « intégration RSE dans P&S et offre » (pan social comme environnemental)
- ⇒ Sous-dimension « information et sensibilisation à la RSE »
- ⇒ Sous-dimension « prévention »
- ⇒ Sous-dimension « catégories vulnérables » (personnes âgées, défavorisées économiquement, handicap, réinsertion)
- ⇒ Sous-dimension « social en général » (quand l'individu ne précise pas si cela concerne l'interne, l'externe ou l'offre)
- ⇒ Sous-dimension « engagement pour l'éducation » = Particularité MAIF
- ⇒ Sous-dimension « actions de RSE en général » (ensemble des démarches de RSE menées, internes comme externes ; lorsque l'individu cite les pratiques de RSE dans leur ensemble)

Rapprochement de cette variable explicative empirique avec nos cadres théoriques et opérationnels définis précédemment (chapitre 1 et chapitre 4) : Définition académique de Wood (1991), proxy opérationnel du cadre de Wood par la norme ISO 26000 et principes mutualistes fondateurs communs aux mutuelles:

Rappel : Cadre théorique de la PSE de Wood (1991) :

Définition théorique de **Donna Wood (1991 ; p693)**, définition qui s'est, de surcroît, imposée comme un point de référence au sein de la littérature académique en étant la référence la plus citée dans le champ sur le sujet (Gond, 2006):

« Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ».

Les dimensions présentes dans son modèle sont les suivantes :

- 1^{ère} dimension : **Principes de responsabilité sociale** : Déclinés sur trois niveaux : institutionnel (principe institutionnel de légitimité), organisationnel (principe organisationnel de responsabilité publique), individuel (principe individuel de jugement managérial).
- 2^e dimension : **Processus de sensibilité sociale** : Intégrant l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des questions sociales/sociétales.

- 3^e dimension : **Résultats du comportement responsable de l'entreprise** : Intègre les trois niveaux de politiques, programmes et impacts sociétaux.

En sus de l'identification de ces trois niveaux de responsabilité, nous pouvons constater que Wood intègre bien dans sa définition et dans son modèle la notion de gestion des parties prenantes (ou de « relations sociétales de l'entreprise »).

Tableau 16 : Comparaison des trois cadres : empirique, opérationnel et théorique

« Démarche globale de RSE perçue » (cadre empirique)	Norme ISO 26000 (cadre opérationnel)	Dimensions du modèle de PSE de Wood (1991) (cadre théorique)	Principes mutualistes fondateurs (cadre théorique)
Dimension « principes de RSE/valeurs »			
SD « valeurs »	Principes de RSE de la norme sous tendant l'ensemble des QC	Dimension « principes de RSE » du modèle de Wood	
SD « signature assureur militant » = Particularité MAIF	Principes de RSE de la norme sous tendant l'ensemble des QC		
Dimension « éthique dans le métier d'assureur »			
SD « accompagnement du sociétaire »	QC 6 « les questions relatives au consommateur »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	<u>Ensemble des principes mutualistes</u> visant à intégrer une éthique forte dans les pratiques métiers d'assureur
Dimension « pratiques mutualistes »			
SD « démocratie »	QC 1 « gouvernance » et QC 6 « les questions relatives au consommateur »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts	<u>Principe mutualiste de démocratie</u>

		sociétaux)	
SD « responsabilité du sociétaire »	QC 6 « les questions relatives au consommateur »	Dimension « processus de sensibilité sociétale »	<u>Principes mutualistes : liberté d'adhésion, et démocratie</u> (assureur-assuré)
SD « non lucrativité »	QC 1 « gouvernance » et QC 6 « les questions relatives au consommateur »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	<u>Principe mutualiste de non lucrativité</u>
SD « solidarité »	QC 6 « les questions relatives au consommateur » et QC 7 « engagement sociétal »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	<u>Principe mutualiste de solidarité</u>
SD « présence de militants » = Particularité MAIF	QC 1 « gouvernance » et QC 6 « les questions relatives au consommateur »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	<u>Principe mutualiste de démocratie</u>
SD « pratiques mutualistes en général »	QC 1 « gouvernance » et QC 6 « les questions relatives au consommateur » et QC 7 « engagement sociétal »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	<u>Ensemble des principes mutualistes</u> visant à intégrer une éthique forte dans les pratiques métiers d'assureur
Dimension « pratiques de RSE »			
SD « actions de RSE en général » (= démarche totale	Ensemble des QC (sauf QC5 « bonnes pratiques des	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques,	

de RSE)	affaires »)	programmes et impacts sociétaux)	
SD « information et sensibilisation des sociétaires à la RSE »	QC 6 « les questions relatives au consommateur »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « intégration RSE dans P&S » (pan social comme environnemental)	QC 6 « les questions relatives au consommateur »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « démarche interne d'éco responsabilité »	QC 4 « l'environnement »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « environnement en général » (quand l'individu ne précise pas si c'est interne, externe ou dans l'offre)	QC 4 « l'environnement »	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « engagements sociétaux »	QC 7 « engagement sociétal »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « prévention »	QC 7 « engagement sociétal »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « catégories vulnérables » (interne et externe)	QC 7 « engagement sociétal » et QC 2 et 3 « droits de l'homme » et « relations et conditions de travail »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « social en général »	QC 7 « engagement sociétal » et QC 2 et 3 « droits de l'homme » et « relations et conditions de	2 Dimensions « processus de sensibilité sociétale » et « résultats du comportement	

	travail »	responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « engagements pour l'éducation » = Particularité MAIF	QC 7 « engagement sociétal »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « conférences mutualistes » = Particularité MAIF	QC 6 « les questions relatives au consommateur » et QC 7 « engagement sociétal »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « gestion responsable des salariés »	QC 3 « relations et conditions de travail »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	
SD « gestion responsable des fournisseurs/prestataires »	QC 2 « droits de l'homme » et QC5 « bonnes pratiques des affaires »	Dimension « résultats du comportement responsable » (politiques, programmes et impacts sociétaux)	

Ces rapprochements entre les différents cadres nous ont permis de constater que

- Chaque principe mutualiste était au moins une fois représenté dans notre modèle empirique.
- Les 7 questions centrales d'ISO 26 000 étaient toutes représentées au moins une fois.
- Les 3 niveaux génériques: principes (de RSE), processus de sensibilité sociétale et résultats du comportement responsable (avec politiques, programmes et impacts sociétaux) étaient également représentés dans notre modèle empirique.

La double logique déductive et inductive qui nous a permis de construire ce modèle empirique de notre variable explicative (démarche globale de RSE perçue) nous permet :

- ⇒ à la fois de répondre et de couvrir les particularités de la démarche globale de RSE de notre terrain de recherche afin d'être sûrs d'en saisir l'ensemble des composantes, et donc des impacts potentiels sur nos parties prenantes, **permettant ainsi de renforcer la validité interne, la validité de contenu et la fiabilité de notre recherche,**
- ⇒ et à la fois de coller aux modèles académiques ou universels de la RSE ou du mutualisme, pour pouvoir permettre de mobiliser la grande majorité des dimensions et sous-dimensions de ce modèle empirique de RSE (sauf celles représentant des particularités MAIF) dans d'autres contextes d'entreprises (particulièrement dans d'autres contextes mutualistes ou

d'entreprises de l'économie sociale), agissant ainsi sur la validité externe de notre recherche.

Analyse des dimensions de la variable explicative empirique les plus perçues et les plus souhaitées par les sociétaires :

Tableau 17 : Tableau récapitulatif de l'ensemble des dimensions et sous-dimensions perçues et souhaitées par l'ensemble des sociétaires de notre échantillon :

Dimensions de la démarche globale de RSE perçue (cadre empirique)	Nbre de sociétaires ayant perçu chaque dimension	% de sociétaire percevant la dimension	Nbre de sociétaires ayant souhaité chaque dimension	% de sociétaires souhaitant la dimension
Dimension « principes de RSE/valeurs »				
SD « valeurs »	9	41%	0	0%
SD « signature assureur militant »	10	45%	0	0%
Dimension « éthique dans le métier d'assureur »				
SD « accompagnement du sociétaire »	8	36%	0	0%
Dimension « pratiques mutualistes »				
SD « démocratie »	8	36%	3	14%
SD « responsabilité du sociétaire »	3	14%	0	0%
SD « non lucrativité »	9	41%	0	0%
SD « solidarité entre sociétaires » et « solidarité en général »	10	45%	0	0%
SD « accueil militant »	2	9%	0	0%
SD « pratiques mutualistes en général »	2	9%	0	0%
Dimension « pratiques de RSE »				
<u>Absence totale de perception des actions RSE</u>	<u>13</u>	<u>59%</u>		
Perception vague ou très partielle (MAIF Mag, pdt solidaire)	<u>7</u>	<u>32%</u>		
Perception plus étendue des pratiques RSE	2	9%		
SD « actions concrètes RSE » (= démarche totale de RSE)	1	4,5%	6	27%
SD « information et sensibilisation des sociétaires à la RSE »	0	0%	7	32%

SD « intégration RSE dans P&S » solidaire	3	14%	3	14%
SD « intégration RSE dans P&S » environnement	1	4,5%	10	45%
SD « démarche interne éco responsabilité »	2	9%	10	45%
SD « environnement en général »	0	0%	5	23%
SD « engagements sociétaux »	1	4,5%	1	4,5%
SD « prévention »	3	14%	2	9%
SD « catégories vulnérables »	1	4,5%	5	23%
SD « social en général »	1	4,5%	2	9%
SD « engagements pour l'éducation »	2	9%	3	14%
SD « conférences mutualistes »	1	4,5%	1	4,5%
SD « gestion responsable des salariés »	0	0%	4	18%
SD « gestion responsable des fournisseurs/prestataires »	1	4,5%	1	4,5%

Comparaison des trois dimensions (principes de RSE, pratiques mutualistes, pratiques de RSE) :

- **Comparaison des perceptions :**

De prime abord, on constate, aux vues de ce tableau récapitulatif, que les dimensions les plus perçues par les sociétaires de la démarche globale de RSE sont « les principes de RSE/valeurs » ainsi que « les pratiques mutualistes » : En effet, quand on observe la proportion de sociétaires percevant chacune des sous-dimensions de ces deux catégories, on observe que les pourcentages sont significativement plus élevés pour la majorité des sous-dimensions que pour celles de la catégorie « pratiques de RSE » (pour laquelle certaines sous-dimensions atteignent au maximum 14% de sociétaires les percevant, avec une majorité des sous-dimensions perçues par moins de 5% des sociétaires). La dimension « éthique dans le métier d'assureur » est également bien perçue par les sociétaires avec 36% de perception. Enfin, ce constat est confirmé par les pourcentages généraux concernant l'absence totale de perception de la démarche DD/RSE de la MAIF (59% des sociétaires), la perception vague ou très partielle de la démarche (32%) par des personnes qui lisent le MAIF Magazine et se souviennent d'un ou deux thèmes, et seulement 9% des sociétaires (soit 2 sociétaires) qui ont une perception plus étendue de la démarche (même si aucun ne possède une perception globale) avec l'identification des principaux thèmes d'engagement de la MAIF.

Parmi les pratiques de RSE, les plus perçues (même si elles restent moins perçues que les principes/valeurs, l'éthique dans le métier d'assureur et les pratiques mutualistes) ce sont les thèmes les plus directement liés aux préoccupations des sociétaires et ceux sur lesquels il y a une très forte communication de la MAIF en direction de ses sociétaires à travers le MAIF magazine : les actions en matière de prévention des risques, et les récents produits intégrant une dimension solidaire et éthique de RSE (livret épargne autrement qui venait juste de sortir mais était encore très faiblement communiqué au moment des entretiens puisqu'il s'agissait encore de délégations pilotes qui le proposaient directement aux sociétaires : aucune communication large n'avait été faite sur ce produit). Dans une moindre mesure, les actions concernant les engagements en matière d'éducation sont également perçues, mais, là encore, au moment de la réalisation des entretiens, l'axe sociétal majeur « accès à l'éducation pour tous » avait été décidé en interne mais n'avait pas encore été communiqué en externe, ce qui explique cette relativement faible perception. Une étude quantitative en 2012 s'avèrerait pertinente pour évaluer la perception des produits solidaires et des actions en matière d'engagement pour l'éducation puisqu'ils ont été largement communiqués en direction des sociétaires en 2009, 2010, et 2011 après la réalisation de ces entretiens semi directifs.

Le constat concernant la faible perception par les sociétaires des pratiques de RSE pourrait être expliqué par plusieurs phénomènes :

- Jeunesse des pratiques de RSE par rapport aux pratiques mutualistes et aux principes/valeurs : En effet, la démarche formalisée de RSE date de 2004 (alors que les trois autres dimensions sont historiques et datent donc de 1934) et même si la communication externe sur certaines sous-dimensions de la démarche de RSE est plus ancienne (dans le MAIF magazine), la majorité des communications sous le vocable RSE ou DD est interne.
- Manque de communication sur les pratiques de RSE, ou communication non regroupée sous le vocable RSE (ce qui s'avère être le cas : les personnes n'associent pas spontanément les informations du MAIF Magazine à la démarche globale de RSE de la MAIF) ; absence de communication (sauf dans le rapport annuel développement durable) sur certaines sous-dimensions des pratiques de RSE n'étant pas en lien direct avec les sociétaires (ex : gestion responsable des salariés, des fournisseurs/prestataires, sur la démarche interne d'éco responsabilité).
- Manque d'intérêt des sociétaires pour certaines pratiques de RSE se caractérisant par une absence de mémorisation des informations reçues sur ce sujet.
- Les pratiques de RSE peuvent concerner moins directement le sociétaire (sauf dans la dimension offre, ou dans les dimensions « prévention », « engagements pour l'éducation ») que les pratiques mutualistes ou les principes/valeurs, les amenant à mémoriser plus

difficilement les informations. Une sociétaire l'exprime d'ailleurs clairement « *plus abstrait, moins concret pour le sociétaire* ». Une plus forte communication sur les pratiques de RSE ne concernant pas directement les sociétaires et le regroupement de ces actions sous un vocable commun « démarche de RSE de la MAIF » sont donc nécessaires pour favoriser leur mémorisation par les sociétaires et leur assimilation des informations sous l'angle des engagements RSE de l'entreprise.

- **Comparaison des souhaits :**

Au contraire des perceptions, on observe que les dimensions les plus souhaitées par les sociétaires concernent la dimension et les sous-dimensions des « pratiques de RSE », alors qu'elles ne concernent pas les deux autres dimensions (sauf la sous-dimension « démocratie » des « pratiques mutualistes » qui est souhaitée à 14%). Cet état de fait peut s'expliquer par le fait que les sociétaires perçoivent déjà de nombreux éléments dans les deux premières dimensions, expriment de la satisfaction par rapport à ces éléments, et ne souhaitent donc pas particulièrement d'amélioration ou de nouvelles actions par rapport à ces sous-dimensions. Par contre, comme ils ne perçoivent pas, ou très peu, d'actions en matière de « pratiques de RSE » ils émettent des souhaits par rapport à cette dimension et aux sous-dimensions qui la caractérisent. **Ce constat montre qu'il existe une attente de la part d'une partie des sociétaires en matière d'information (plus importante) et de pratiques RSE de l'entreprise, nécessitant une communication plus forte et intégrée sous le vocable « démarche de RSE/développement durable de la MAIF ».**

Les dimensions les plus souhaitées par les sociétaires concernent la dimension environnementale de la démarche avec l'intégration de la RSE dans l'offre en matière d'environnement (45% des sociétaires), la démarche interne d'éco responsabilité (45%), l'environnement en général (23%). Cependant, la dimension sociale de la démarche de RSE est également souhaitée par plusieurs sociétaires notamment dans ses dimensions « catégories vulnérables » (handicap, personnes en difficulté économique) pour 23%, « engagements pour l'éducation » pour 14%, intégration de la RSE dans les P&S solidaires ou à orientation sociale pour 14% ou enfin « gestion responsable des salariés » pour 18%. Enfin, 32% des sociétaires souhaiteraient obtenir davantage d'information sur la démarche intégrale de la MAIF et un effort de sensibilisation de l'entreprise à leur égard en matière de RSE, et 27% des sociétaires souhaitent de façon générale que la MAIF s'engage dans des actions concrètes en matière de RSE.

En revanche, les dimensions « gestion responsable des fournisseurs/prestataires », « engagements sociétaux » ou encore « conférences mutualistes » de la démarche globale de RSE ne sont pas ou peu citées comme étant des attentes des sociétaires en matière de RSE. La méconnaissance de l'ensemble des dimensions de la démarche de RSE peut en partie expliquer ce phénomène.

Après avoir développé le modèle empirique de notre variable explicative afin d'avoir à la fois une variable adaptée au contexte empirique et aux perceptions des parties prenantes et en conformité avec nos modèles théoriques et opérationnels de la RSE et du mutualisme (principes mutualistes communs à toutes les mutuelles, définition académique de Wood, 1991 et modèle opérationnel de RSE issu du projet de norme ISO 26000), nous avons appliqué ce modèle au cas de la partie prenante « sociétaires ». Ainsi, les perceptions et les attentes des sociétaires sur chacune des dimensions et sous-dimensions de la démarche globale de RSE perçue ont été analysées et comptabilisées. Nous nous proposons maintenant d'étudier l'impact de cette variable explicative empirique sur les motifs de venue des sociétaires à la MAIF.

3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des sociétaires à la MAIF :

Dans cette partie, nous nous attacherons à **analyser les motifs pour lesquels les sociétaires interrogés ont choisi de venir s'assurer à la MAIF**, afin de considérer le rôle éventuel de la démarche globale de RSE de l'entreprise dans le choix de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente les différents motifs évoqués par les répondants, de façon globale tout d'abord, puis déclinés en fonction du taux d'équipement, du genre et de la classe d'âge des sociétaires. Il convient cependant d'être prudent dans l'interprétation de ce tableau et la mobilisation de ces éléments quantitatifs dans la suite de cette partie : le fait que le matériau de cette enquête soit qualitatif, et donc que l'échantillon de sociétaires interrogés soit faible, nous amène à devoir relativiser le pouvoir explicatif des données statistiques du tableau ci-dessous ; ce tableau a donc uniquement pour objectif de donner une première vision des répartitions quantitatives, ou des grandes masses, au sein de ce petit échantillon (ainsi que des caractéristiques des variables de contrôle au sein de chacune de ces masses), mais il ne nous permet pas d'affirmer avec force qu'il existe une répartition exactement équivalente de l'ensemble des sociétaires par rapport à la typologie de motifs de venue construite ci-dessous ; une étude quantitative permettrait

d'affiner ce positionnement statistique déduit du matériau qualitatif nous ayant permis de réaliser cette typologie :

Tableau 18 : Motifs de venue des sociétaires à la MAIF

Motif Venue	Nbre	%	TE	Nbre	%	Genre	Nbre	%	Age	Nbre	%
Famille sociétaire ou salarié MAIF	10	45,4%	Fort	7	70%	H	6	60%	<=35ans	6	60%
			Faible	3	30%	F	4	40%	35-50 ans	2	20%
									>50ans	2	20%
Famille salarié MAIF ou travail EN + <u>pratiques mutualistes/ RSE</u>	3	13,6%	Fort	3	100%	H	2	66%	<=35ans	1	33,3%
			Faible	0	0%	F	1	33%	35-50 ans	1	33,3%
									>50ans	1	33,3%
Travail éducation nationale	9	39,1%	Fort	7	77%	H	3	33%	<=35ans	1	11%
			Faible	2	22%	F	6	66%	35-50 ans	4	44%
									>50ans	4	44%
Total	22	100%	Total	22		Total	22		Total	22	

On remarque que les motifs exprimés par les sociétaires sur les raisons de leur choix d'être devenus clients/sociétaires de la MAIF sont très peu nombreux et peuvent être regroupés dans trois grandes catégories, nous permettant de réaliser une typologie des motifs de venue des sociétaires à la MAIF :

- Le fait de connaître des sociétaires ou salariés MAIF (parents, famille ou amis), qui leur ont recommandé d'adhérer à la MAIF (bouche à oreille positif, voire recrutement de client) (en tout 11 sociétaires sur 22 soit 50%).

L'adhésion à la MAIF dans ce cas se fait par transmission familiale, principalement parce que les membres de la famille assurés en ont toujours été satisfaits et ont donc conseillé à leur enfant, ou membre de leur famille, de s'assurer dans cette entreprise (de plus, bien souvent leur véhicule a d'abord été assuré par leurs parents, et quand les enfants ont gagné leur vie, ils ont fait faire un

contrat à leur nom chez le même assureur). Certains sociétaires parlent de « *tradition familiale* » car leurs parents ont toujours eu « *d'excellentes relations avec la MAIF* », le fait de venir à la MAIF devient dès lors « *naturel* ».

Pour un des sociétaires le parent ou la famille n'est pas simplement assuré à la MAIF, il est **SALARIE** à la MAIF. **Nous verrons par la suite que cette filiation avec un salarié possède un effet significatif sur le sentiment d'appartenance et l'identification du sociétaire à la MAIF**, car la personne salariée de sa famille est elle-même très identifiée et affectivement impliquée vis-à-vis de son employeur (fierté d'être salariée à la MAIF).

- Le fait de travailler dans l'éducation nationale (EN), donnant statutairement le droit/la possibilité d'adhérer à la MAIF (en tout 11 sociétaires sur 22 soit 50%).

Ces sociétaires là sont venus parce qu'ils étaient fonctionnaires de l'EN et qu'ils avaient vu que la MAIF était la mutuelle des enseignants ; leur adhésion à la MAIF a donc été, pour les plus anciens sociétaires, « *automatique* » (sociétaire, élu, 39 ans d'ancienneté) car la MAIF (comme la MGEN et la CAMIF) était « *faite pour eux* », et pour les plus jeunes parce qu'ils ont entendu parler de la MAIF sur leur lieu de travail (présentations IUFM, ou bouche à oreille positif de collègues, ou encore simplicité).

La filiation n'est donc ici pas liée à la transmission familiale comme pour le premier motif, elle est plus **liée à une appartenance à un corps de métier** (fonctionnaire EN) qui représente leur cœur de sociétariat historique de l'entreprise. Cependant, le lien historique de la MAIF au monde de l'EN ainsi que le lien des sociétaires à l'EN (sentiment d'appartenance à la profession) n'est pas perçu de la même façon par tous les sociétaires ; certains jeunes enseignants ne savent pas que la MAIF a été créée par et pour des enseignants.

Curieusement, aucun sociétaire de l'échantillon n'évoque le fait d'avoir choisi la MAIF pour une raison totalement différente, tous connaissaient donc la MAIF avant de choisir de s'assurer dans cette entreprise. Il aurait en effet été possible d'imaginer des sociétaires qui évoquent le fait qu'ils aient choisi la MAIF après avoir réalisé des comparaisons entre tous les assureurs sans aucun a priori, comme cela se pratique couramment lorsqu'une personne choisit une enseigne, mais ce motif n'est avancé par aucun répondant de notre échantillon. **Ce premier constat dénote donc que le bouche-à-oreille est un puissant moyen de recrutement de sociétaires dans cette entreprise, plus ou moins fort selon le type de motif de venue** (en effet, les sociétaires appartenant à l'éducation nationale ont presque tous vu des stands présentant la MAIF à l'IUFM ou de nombreux collègues assurés à la MAIF, ou encore des militants MAIF

enseignants parmi leurs collègues, mais le BAO est moins « puissant » que dans le cas d'une venue parce que des membres de la famille sont sociétaires).

En regardant de plus près le tableau ci-dessus, on remarque, qu'en sus des deux motifs principaux précédemment cités, un troisième motif de venue est évoqué par 13,6% (3 sur 22) des sociétaires ; en effet certains sociétaires évoquent être venus soit parce qu'ils travaillaient dans l'EN, soit parce qu'ils avaient de la famille salarié ou sociétaire MAIF, mais être également venu pour un second motif qui nous intéresse particulièrement : **La démarche globale de RSE perçue** - ici les dimensions principalement évoquées sont celles **des principes de RSE/valeurs** (à savoir les « valeurs » de la mutuelle, comme la « solidarité entre sociétaires » ou les valeurs sous-jacentes liées à la « signature assureur militant ») et **les pratiques mutualistes**.

Les verbatims ci-dessous montrent qu'effectivement la démarche globale de RSE de l'entreprise est un des critères de choix de l'entreprise, même s'il n'est pas l'unique critère, puisque tous ces répondants évoquent être initialement venus parce qu'ils travaillaient dans l'EN ou parce qu'ils avaient un membre de leur famille salarié à la MAIF :

« Parce que ma belle-sœur y travaillait d'abord, c'est la raison principale et puis par la publicité aussi (...) Publicité télé et voilà, ça me plaisait Assureur Militant » (sociétaire, homme, 28 ans, Filia MAIF exogène, TE fort).

« Eh bien en étant embauché à l'université. A l'époque j'avais donc une autre assurance et j'ai pris la MAIF qui me semblait beaucoup plus intéressante que l'assurance que j'avais précédemment (...) Oh ben [elle lui semblait plus intéressante] parce que justement c'est une assurance mutualiste. Enfin ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité » (sociétaire, homme, 59 ans, MAIF EN, TE fort).

« Donc je me suis dit : puisque maintenant je suis dans l'éducation, pourquoi ne pas aller voir ce que peut proposer la MAIF en termes d'assurance. Je me suis renseignée un petit peu sur internet. J'ai fait une première démarche sur internet. Ça paraissait intéressant, donc je suis allée voir un conseiller sur place à Nice avec ma fille et nous avons parlé des différents contrats que la MAIF pouvait proposer. Et donc ça m'a paru fortement intéressant par rapport à tout ce que j'avais vu, complet, et disons dans une optique qui m'intéressait, une optique mutualiste qui m'intéressait » (sociétaire, femme, 44 ans, MAIF non EN, TE fort).

Dans ces 3 verbatims, on remarque que chaque répondant fait référence à lui-même pour expliquer pourquoi les aspects « mutualistes, solidaires et militants » ont fait partie des motifs qui les ont amenés à choisir la MAIF : « *qui m'intéressait* », « *ça correspond à une certaine idée que je me fais* », ou encore « *ça me plaisait* ». Cette réflexivité évoque une des deux composantes de l'identification organisationnelle a priori (c'est-à-dire avant d'être intégré à l'organisation) : celle de perception de caractéristiques partagées entre sa propre identité et celle de l'organisation (auto-continuité). Cependant, la seconde dimension de l'identification organisationnelle, à savoir la présence d'un sentiment d'appartenance, n'est pas présente dans les verbatims des répondants. **Un mécanisme d'identification organisationnelle (partielle) a priori peut donc être ici évoqué pour expliquer comment la démarche globale de RSE perçue a pu influencer leurs motifs de venue au sein de l'organisation.**

En observant les caractéristiques des sociétaires avançant les différentes catégories de motifs, on remarque que :

- Les sociétaires venus parce qu'ils ont de la famille sociétaire (ou salarié) MAIF sont majoritairement des hommes (60%) tandis que ceux venus parce qu'ils travaillent dans l'EN sont majoritairement (66%) des femmes.
- Le taux d'équipement des sociétaires est fort pour 70% et faible pour 30% dans les deux cas de motifs de venue.
- Par contre : La répartition des classes d'âge des sociétaires s'inverse entre les sociétaires venus parce qu'ils ont de la famille sociétaire (60% sont jeunes et seulement 20% ont plus de 50 ans), et ceux qui sont venus parce qu'ils appartiennent à l'EN (seulement 11% sont jeunes et 44% ont plus de 50 ans).

Il est intéressant de remarquer également que les sociétaires qui évoquent les valeurs mutualistes/RSE en tant que motif de venue sont :

- **100% avec un taux d'équipement fort et**
- **Font partie des trois classes d'âge**, allant ainsi à l'encontre des arguments avançant que seuls les « anciens » sociétaires sont sensibles à l'aspect mutualiste/RSE. Nous développerons ce point dans le paragraphe suivant.

Le BAO familial : Un outil puissant de recrutement

Il est de prime abord intéressant de remarquer que même pour les 3 sociétaires Filia MAIF exogène, le motif de leur venue à la MAIF vient du fait qu'ils connaissent une ou plusieurs personnes qui sont assurés à la MAIF même s'il ne s'agit pas directement de leurs parents. Il s'agit par contre dans tous les cas **de leur famille** (belle sœur, mari, membres de la famille). Le BAO familial semble donc être un outil puissant de recrutement de sociétaires.

Ce point sur la puissance du BAO familial se voit confirmé par le fait que 7 répondants sur 11 annoncent spontanément qu'ils sont venus à la MAIF sans faire de comparaisons de tarifs ou de prestations avec d'autres assureurs ; 2 répondants sur 11 précisent avoir fait une comparaison rapide et deux répondants ne précisent pas spontanément s'ils ont ou pas réalisé de comparaison. 7 répondants sur 11 précisent également explicitement qu'ils sont venus à la MAIF « *par tradition* », « *par filiation* », « *naturellement* », « *par solidarité familiale* », « *par hérédité* ». La confiance en la famille qui recommande la MAIF et en a une expérience satisfaisante explique certainement en grande partie la puissance de ce BAO familial (presque tous les répondants précisent spontanément que leur famille était satisfaite de la MAIF), et le fait que les sociétaires utilisent ces termes et ne cherchent pas la comparaison. La simplicité est également explicitement citée par quatre répondants et peut également expliquer la puissance de ce BAO familial.

Enfin, il est intéressant de remarquer que la puissance de ce BAO familial concerne en majorité (6/11) des sociétaires qui ont entre 24 et 35 ans et dont les parents ou la famille sociétaire MAIF étaient de la génération des enseignants qui prenaient « automatiquement » le pack « MAIF-CAMIF-MGEN ». En effet, quand nous croisons avec les sociétaires qui sont venus à la MAIF parce qu'ils travaillaient dans l'EN, et que nous observons les commentaires, ceux qui disent être venus « *automatiquement* » à la MAIF, parce qu'à l'époque la question ne se posait même pas (« *on ne se posait pas de question à l'époque, c'était fait pour nous donc on y allait* »), ont autour de 60 ans, l'âge approximatif des parents de jeunes gens ayant entre 24 et 35 ans. Les 4/11 restants ont entre 40 et 60 ans et ont donc, a fortiori, également des parents qui ont appartenu à cette génération d'enseignants qui adhéraient automatiquement à la MAIF. Nous pouvons donc nous demander si, dans la génération suivante, le poids de ce BAO familial, de cette « hérédité », de cette absence de comparaison sera le même. La confiance transmise sera-t-elle aussi forte ? Les individus de cette génération resteront-ils aussi fidèles à leur assurance que ceux de la génération précédente, puisque nous verrons que les jeunes sociétaires EN adhèrent de façon beaucoup moins

automatique que leurs pères à la MAIF, et que les comportements de consommateurs ont fortement évolué entre ces deux générations ?

L'appartenance à l'EN un motif de venue pour des sociétaires ayant majoritairement plus de 55 ans :

Lorsque l'on observe l'âge des 50% de sociétaires se disant être venus à la MAIF parce qu'ils travaillent dans l'éducation nationale, il est intéressant de remarquer que 5/11 d'entre eux ont plus de 50 ans, soit 45%. Deux sociétaires (62 et 63 ans) mentionnent même qu'à l'époque de leur adhésion, on ne se posait pas de question d'aller s'assurer ailleurs qu'à la MAIF, « *c'était fait pour eux* » donc ils y allaient. 5/11 ont entre 35 et 50 ans, et seulement 1/11 a moins de 35 ans. Il est également intéressant de remarquer que les deux sociétaires les plus jeunes avancent qu'ils ne sont pas venus à la MAIF parce qu'ils étaient dans l'EN mais parce que cela était plus simple en terme de regroupement de contrats (autonomes de solidarité), ou parce qu'ils avaient comparé les tarifs et choisi finalement la MAIF pour ses tarifs automobiles ; de plus leur taux d'équipement est faible (1 ou 2 contrats). De même, deux sociétaires de 44 et 49 ans sont venus à la MAIF après avoir réalisé des comparaisons de tarifs et de qualité de prestation. Le choix de la MAIF en terme d'appartenance à une profession semble donc être moins fort pour les sociétaires les plus jeunes qui comparent ou réalisent ce choix par simplicité. Nous comparerons par la suite ces 4 sociétaires à l'aune du critère d'identification organisationnelle, afin de voir si ces nouveaux motifs de venue moins emprunts d'une appartenance à une profession sont également liés à une plus faible identification, une fois sociétaires à la MAIF depuis quelques années.

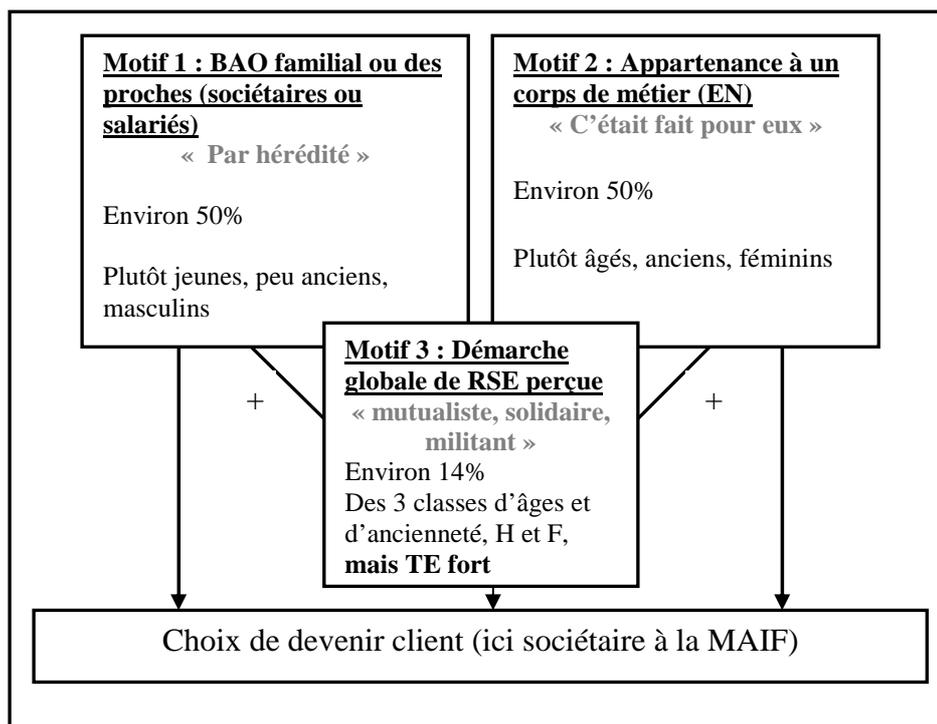
13,6 % des sociétaires sont également venus pour l'aspect « mutualiste, solidaire, militant »:

3 sociétaires (/22 soit 13,6%) annoncent en effet qu'ils ont choisi la MAIF pour son image et ses valeurs mutualistes ou militantes, deux mettant ce critère en premier plan ou à équivalence (avec les aspects qualité/prix ou appartenance à l'EN)) dans leur choix de la MAIF. Ce point est important pour notre sujet, puisqu'il prouve que certains sociétaires choisissent également la MAIF pour ses engagements mutualistes, ou militants, même s'ils ne représentent que 13,6% de notre échantillon et que ce critère de choix est associé à un autre critère familial ou de profession.

Il est intéressant de remarquer que ces trois sociétaires ont des âges très différents : 28 ans, 44 ans et 59 ans et que les motifs avancés diffèrent également légèrement : Dans tous les cas, la dimension « valeurs » de la démarche globale de RSE, correspondant aux « principes de RSE » est

avancée par ces répondants. Mais la nature des valeurs évoquées par ces répondants diffère légèrement selon les personnes : Pour le plus jeune, c'est l'aspect « assureur militant », engagé dans la société qui ressort de son discours. Pour la personne de 44 ans, elle parle des valeurs mais aussi des pratiques mutualiste (solidarité, entraide, présence de militants). Enfin, pour la personne de 59 ans, c'est la dimension « pratiques mutualistes » qui l'a convaincu et les valeurs qu'elle véhicule. **Même si cette première distinction, qui sera par la suite précisée dans l'étude de l'image perçue, n'est pas fondamentale, on peut tout de même percevoir que les jeunes semblent être plus sensibles à l'aspect militantisme et engagement qu'à l'aspect mutualiste historique, qu'ils connaissent peut-être moins que les plus âgés.** En effet, le sociétaire le plus jeune n'avait appris que très récemment que la MAIF était une mutuelle et ce que signifiait le terme « mutuelle » : « *Vous saviez que c'était une mutuelle ? Euh... je le sais depuis la semaine dernière (il est assuré depuis 4 ans, mais est Filia MAIF)* »

Figure 15 : Synthèse : Typologie graphique des motifs de venue des sociétaires à la MAIF



Démarche globale de RSE perçue (dimensions principes/valeurs et pratiques mutualistes) ==>> motif de choix/venue à la MAIF des sociétaires (pour 13,6%)

Tableau 19 : Attitudes des sociétaires par rapport à la comparaison des tarifs avant de venir ou de choisir la MAIF :

Comparaison tarifs	Nbre	%	Motif Venue	Nbre	Genre	Nbre	Age	Nbre
Pas de comparaison	13	59%	Métier EN	6	H	7	<=35 ans	5
			Famille	7	F	6	35-50 ans	3
							>50 ans	5
Comparaison rapide	3	14%	Métier EN	1	H	2	<=35 ans	1
			Famille	2	F	1	35-50 ans	1
							>50 ans	1
Comparaison oui	2	9%	Métier EN	2	H	0	<=35 ans	0
			Famille	0	F	2	35-50 ans	2
							>50 ans	0
Pas d'info	4	18%		4		4		4
Total	22	100%		22		22		22

On remarque tout de suite que, spontanément, 13 sociétaires sur 22 (soit 59%) évoquent le fait qu'ils n'ont pas comparé les tarifs avant de choisir la MAIF, de même que 3/22 (14%) annoncent n'avoir fait qu'une rapide comparaison.

Seuls 2 sociétaires sur 22 (9%) déclarent avoir réalisé une comparaison des tarifs approfondie (et 18% ne précisent pas).

- ⇒ Ce premier constat montre que le prix n'est pas un critère primordial pour la majorité des sociétaires que nous avons interrogés, qui ne s'attachent pas à faire une comparaison approfondie parce qu'ils « *trouvent les tarifs raisonnables* », ou encore « *par simplicité* ». Les aspects confiance et « *hérédité* » familiale vus précédemment peuvent également permettre d'expliquer ce constat : en effet, les deux sociétaires qui ont fait une comparaison approfondie des tarifs sont venus parce qu'ils appartenaient à l'EN. Aucun sociétaire venu par BAO familial ne déclare avoir réalisé une comparaison approfondie des tarifs.
- ⇒ Les deux sociétaires qui déclarent avoir comparé les tarifs sont venus par appartenance à l'EN, sont deux femmes et ont entre 35 et 50 ans.

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur les motifs de venue/ de choix de la MAIF par les sociétaires, nous pouvons en déduire **que l'hypothèse suivante peut être validée pour une partie des sociétaires interrogés** (environ 14% dans notre échantillon) ; notre typologie des motifs de choix de la MAIF par les clients montre

bien que pour une partie des sociétaires, l'aspect « *mutualiste, solidaire, militant* », et donc les dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » de la « démarche globale de RSE perçue » a un impact sur les motifs de choix de l'organisation par ses clients ; l'analyse des verbatims nous a également permis de montrer qu'un mécanisme d'identification organisationnelle a priori pouvait expliquer une telle relation, même si l'identification organisationnelle a priori n'est pas totale (absence de la dimension « perception d'appartenance »):

H9c : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement le choix de la marque par le client (ou intention d'achat, ou motif de choix de l'entreprise)

H8c : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle (IO a priori) qui impacte les motifs de choix de l'entreprise

Synthèse :

- Deux motifs de venue équivalents: BAO familial ou appartenance à l'EN, même pour les sociétaires Filia MAIF exogènes (sans lien de parenté avec un sociétaire MAIF).
- Un BAO familial puissant basé sur la confiance et la satisfaction qui rend naturelle l'adhésion à la MAIF et s'accompagne d'une absence de comparaison des tarifs et prestations, même pour des jeunes qui ont plus naturellement tendance à comparer.
- Un BAO familial puissant réalisé par des parents sociétaires qui appartenaient à la génération qui adhérerait « automatiquement » à la MAIF : sera-t-il aussi puissant dans les générations à venir ?
- Une appartenance à l'EN qui explique totalement l'adhésion sans comparaison de sociétaires de plus de 55 ans. Les sociétaires plus jeunes viennent après avoir réalisé des comparaisons de tarifs (et de prestations) et moins par appartenance à l'EN.
- 13,6% des sociétaires avancent en argument principal de choix de la MAIF ses valeurs, son fonctionnement mutualiste, et son engagement militant. Ils sont d'âge très différents et semblent attachés, pour les plus âgés à la dimension mutualiste, et les plus jeunes à la dimension militante, engagée dans et pour la société ; l'analyse des verbatims nous a permis de montrer qu'un mécanisme d'identification organisationnelle a priori pouvait expliquer ce lien entre les aspects « mutualistes, solidaires, militants » et les motifs de choix de l'organisation => **La démarche globale de RSE a donc un impact sur le choix de l'entreprise pour une certaine catégorie de sociétaires. L'impact de la démarche RSE globale perçue sur la variable à expliquer « choix de l'entreprise » est donc mis en évidence pour cette catégorie de clients (= la démarche de RSE perçue fait donc partie des critères de choix de l'entreprise pour certains clients).**

Ce constat empirique va dans le sens des recherches académiques antérieures évoquées dans les chapitres 2 et 3 de ce travail. La notion de congruence entre les produits ou marques et l'identité du consommateur est effectivement centrale dans les recherches marketing sur la consommation symbolique (Salerno, 2003), la personnalité de la marque permettant de servir une fonction symbolique du soi (Keller, 1993). Plusieurs études ont ainsi porté sur les effets de la congruence (identité de l'individu et identité de la marque) sur les comportements avant achat, et notamment sur le choix de la marque (Clairborne & Sirgy, 1990 ; Sirgy, 1982, dans Salerno, 2003).

Plusieurs recherches académiques ont également démontré que les images organisationnelles (ici les aspects « mutualistes, solidaires et militants ») avaient une influence sur la perception et l'attitude positive du client par rapport à l'organisation et à ses produits, et sur ses réponses (Aaker & Keller, 1993 ; Belch & Belch, 1987). Ainsi une image organisationnelle positive menait à des évaluations positives des produits (Brown & Dacin, 1997) et Ahearne et al (2005) et Bhattacharya & Sen (2003) ont démontré de façon théorique que l'identification organisationnelle pouvait être la variable psychologique sous-jacente clé menant à ces conséquences : ainsi à partir du moment où un consommateur s'identifiait à l'entreprise, acheter ses produits devenait un acte d'auto-expression. Cependant Bhattacharya & Sen (2003), n'ont pas étudié ce lien de façon empirique.

Ahearne & al (2005) ont par contre montré, de façon empirique, et dans un contexte d'une entreprise de service (comme la MAIF) avec des relations fréquentes entre les consommateurs et la marque, que l'image organisationnelle avait un impact sur l'identification organisationnelle puis sur deux types de comportements « intra rôle » : le choix de la marque (et de ses produits) et la fréquence d'utilisation/d'achat des produits. Enfin, il a été démontré de façon empirique que la démarche de RSE perçue d'une entreprise possédait un impact significatif sur l'attitude positive du client envers l'entreprise et sur son identification à l'entreprise qui possédait ensuite un impact significatif sur la variable pré-comportementale « intention d'achat/intention de consommer » (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006). De même, des travaux empiriques avaient démontré qu'il existait un impact significatif des dimensions philanthropiques et environnementales de la RSE sur l'intention d'achat des consommateurs (Mohr & Webb, 2005), ou encore des initiatives sociales sur les intentions d'achat (Murray & Vogel, 1997). Notre présente recherche confirme donc sur ce point les recherches académiques théoriques et empiriques antérieures.

Après avoir présenté une typologie des motifs de choix de l'organisation par les sociétaires de la MAIF sur la base de l'analyse de nos données qualitatives, et d'avoir ainsi démontré que, pour une des catégories de sociétaires de cette typologie, certaines dimensions de la démarche globale de RSE perçue pouvaient avoir un effet sur les motifs de choix de l'organisation (et de la marque), par le biais d'une identification organisationnelle a priori et partielle, nous nous proposons d'étudier l'impact de cette variable sur la satisfaction et l'insatisfaction des clients vis-à-vis de l'organisation.

4) Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des sociétaires :

Cette partie vise à étudier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction évoqués par les sociétaires afin de savoir si la démarche globale de RSE perçue peut avoir un impact sur la variable explicative « satisfaction/insatisfaction des clients » de notre modèle conceptuel. *Une fois que le consommateur est devenu client ou sociétaire de l'entreprise, et qu'il a donc accès plus directement à un certain nombre d'informations sur sa démarche globale de RSE - notamment par le biais du « MAIF magazine » envoyé à chaque sociétaire 4 fois par an et par la newsletter informatique mensuelle (à condition d'y être abonné) - (donc une plus forte probabilité d'avoir une certaine conscience de la démarche), est-ce que cette variable « démarche globale de RSE perçue » peut avoir un effet sur sa satisfaction (= être un motif de satisfaction) vis-à-vis de l'entreprise ?* Telle est la question à laquelle nous allons tenter de répondre dans cette partie.

Tableau 20 : Analyse par grandes masses de la nature des facteurs de satisfaction :

Nature facteur satisfaction	Nombre de sociétaires	%
Uniquement métier	6	27%
Métier + <u>Démarche globale de RSE perçue</u>	16	73%
Total	22	100%

De prime abord, on constate que **73%** des sociétaires déclarent spontanément avoir des facteurs de satisfaction métier, **mais également des facteurs de satisfaction rattachés à plusieurs dimensions de la démarche globale de RSE perçue.**

Ainsi, alors que nous avons constaté que 13,6% des sociétaires déclaraient être en partie venus à la MAIF pour ses aspects « *mutualistes, solidaires, militants* » et donc pour sa démarche globale de RSE, **on constate qu'une fois que ces personnes deviennent sociétaires MAIF à proprement parler** (et qu'ils ont donc plus directement accès à un certain nombre d'informations sur la démarche globale de RSE), **ce pourcentage passe de 13,6 à 73%**. Ainsi, si l'impact des pratiques mutualistes/RSE semble être assez modéré en tant que facteur de choix de l'entreprise (impact sur la variable explicative « choix de l'organisation »), bien que réel pour une catégorie de sociétaires, il est beaucoup plus fort une fois les personnes intégrées dans l'entreprise, en agissant sur la variable explicative « satisfaction vis-à-vis de l'organisation ». Ce constat semble assez logique puisque les sociétaires sont alors plus informés des pratiques mutualistes et RSE de l'entreprise, par le biais du MAIF Magazine ou encore d'un entretien avec un militant, ou avec un salarié.

- ⇒ **Ces résultats nous montrent que la démarche globale de RSE possède un impact sur deux types de variables à expliquer mises en évidence dans notre modèle conceptuel (chapitre 3) :**
- **Motif de venue/de choix de l'entreprise (pour 13,6% des sociétaires de notre échantillon)**
 - **Satisfaction du client (pour 73% des sociétaires de notre échantillon)**

Même si, comme expliqué précédemment, les analyses quantitatives doivent être interprétées avec prudence compte tenu de la faible taille de l'échantillon due au fait que nous utilisons une approche qualitative, nous pouvons cependant remarquer comment les masses évoluent avec l'intégration du sociétaire au sein de l'organisation (et son niveau d'information sur sa démarche globale de RSE). D'une proportion proche de 14%, nous passons à plus de 70% des sociétaires, montrant ainsi l'impact important de l'intégration du sociétaire au sein de l'organisation et de l'information reçue sur la démarche globale de RSE de la mutuelle, et montrant également l'impact important, en masse, de cette variable sur la satisfaction lorsque la conscience des clients sur ce point est plus élevée.

Même si son impact est couplé à d'autres facteurs (métier pour la variable satisfaction, et BAO famille ou appartenance EN pour la variable motif de venue), cette dimension RSE est spontanément évoquée par les répondants, preuve de son impact conscient sur les clients.

Les quelques verbatims ci-dessous illustrent les principaux motifs de satisfaction évoqués par les sociétaires ayant trait à la démarche globale de RSE perçue:

- Deux dimensions : principes de RSE « valeurs » et « pratiques mutualistes » (sous-dimension « non lucrativité »):

« Ce que j'apprécie par exemple, c'est peut-être un peu antinomique parce que c'est pas forcément une qualité dans l'entreprise, mais c'est que ce n'est pas une entreprise qui me paraît rechercher de façon agressive le client, c'est-à-dire qu'effectivement dans tout ce que je vois, je vois les publicités, on en voit aussi pas mal pour la MAIF, mais il n'y a pas de recherche du client, en fait on met en avant des qualités ou des éléments oui qualitatifs qui semblent être les valeurs de l'entreprise sans aller faire une recherche à tout crin du client, par des appels un peu agressifs. Donc ça, c'est une chose qui me satisfait, donc l'assurance dans laquelle je suis, après tout elle revendique des idées plus qu'une attraction de la clientèle pour faire du chiffre » (sociétaire, homme, 53 ans, MAIF EN).

- Deux dimensions : principes de RSE « valeurs » et « pratiques mutualistes » (sous-dimension « présence de militants », « solidarité entre sociétaires »):

« Le fait que ce soit des gens qui soient à notre niveau, bon on va dire, entre guillemets, qui m'intéresse. On n'est pas simplement un client. On est autre chose. Voilà. C'est cette idée-là qui m'intéresse. Ça je le verrai après à l'usage effectivement mais c'est comme ça que je vois la MAIF. Voilà, plus de proximité et voilà...le fait qu'il y ait des militants, comme moi par exemple (attention, cette sociétaire n'est pas militante à la MAIF, elle milite au sein d'associations), qui s'investissent. C'est une autre approche du service, voilà c'est (...) Voilà, on n'est pas qu'un numéro de client, on n'est pas, on est autre chose. On peut dialoguer, on peut discuter s'il y a un problème. Voilà, c'est important (...) Oui, tout à fait, je vois cette idée de mutuelle et d'entraide et de... voilà, c'est cette idée-là que je me fais de la MAIF» (sociétaire, femme, 44 ans, MAIF non EN)

- Trois dimensions : principes de RSE « valeurs », « pratiques mutualistes » et « pratiques RSE » (sous-dimensions « assureur militant », « catégories vulnérables », « social en général »):

« D'accord. Ben dans ce qui me satisfait, oui, c'est, enfin moi, l'image de la MAIF me convient bien comme assureur militant, enfin je trouve que c'est un positionnement qui est intéressant et qui, pour un assureur, est pas forcément... enfin est pas forcément, enfin ne va pas forcément de paire puisque... enfin l'assurance... enfin se rattache de plus en plus à la banque et donc pas forcément à des valeurs de développement et d'aide, etc. Donc, ben moi je trouve ça plutôt positif et donc... Enfin, pour moi, au moins... enfin c'est une assurance qui se distingue de toutes les autres » (sociétaire, femme, 28 ans, Filia MAIF endogène).

- Deux dimensions : « pratiques de RSE » et « pratiques mutualistes » : Actions, engagements, thèmes abordés dans le MAIF Magazine :

« Alors je me souviens quand j'ai, quand je me suis inscrite, j'ai été très bien reçue. Enfin j'ai trouvé que c'était, ouais, la personne était sympathique. Après en termes de... j'apprécie de recevoir la revue, enfin...MAIF Info. Oui. Je trouve que ça fait un peu... enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi » (sociétaire, femme, 34 ans, MAIF EN).

- Une dimension : « pratiques RSE » sous dimensions « actions concrètes RSE », « démarche d'éco responsabilité » et « intégration RSE dans P&S » (dimension environnementale):

« Je le vois par les choix dans l'information, les choix que je vois apparaître sur le site, qui sont quand même... qui invitent... sur justement le développement durable, sur les initiatives qui ont été prises, par exemple sur le développement du covoiturage, sur...autant sur le site que sur le MAIF Info. Il y a quand même des choix idéologiques qui me satisfont » (sociétaire, homme, 62 ans, MAIF EN).

Une dimension : « Ethique dans le métier d'assureur » (couplé pour le second aux « pratiques RSE » dans la sous-dimension « engagements pour l'éducation » et « intrégration de la RSE dans l'offre » (ici service non marchand d'accès à l'éducation)):

« Plus qu'un service, je crois, c'est de l'attention, de l'écoute. C'est sûr que quand on appelle pour déclarer un sinistre, par exemple, c'est vrai que déjà, ben, on n'est pas bien, forcément (...) Donc c'est vrai que s'il y a une écoute attentive à l'autre bout du fil, forcément ça change, et puis des réponses tout de suite (...) Savoir que les choses sont réglées comme ça...Je crois qu'on n'a plus qu'à penser à nous, quoi. Le reste, l'essentiel est traité par des gens compétents. Donc forcément, ça apporte un soulagement. À Carrefour, je n'attends pas à être soulagée quoi, voilà. Je fais mes courses, point barre (...) Plus pris en compte oui (...) Oui le fait d'avoir quelqu'un à l'autre bout du fil qui entend cette détresse à un moment donné. Donc forcément, on a le sentiment qu'on est entendu, qu'on est écouté et qu'on prend soin de nous, quoi. Donc ça je crois que c'est primordial, oui » (sociétaire, femme, 45 ans, MAIF non EN).

Ou encore :

« Maintenant, quand j'entends ça, je me dis qu'effectivement il y a une forme non seulement d'assurance, mais je dirais aussi d'assistance à l'ensemble des assurés ou des sociétaires. Parce que bon à la fois par toutes les anecdotes que j'ai pu entendre par mes parents pour les problèmes qu'ils ont pu avoir à un moment donné, à chaque fois, l'assurance a été attentive à leur, non seulement disons a respecté les termes du contrat, mais ça, c'est contractuel, mais euh... attentive à apporter une aide, d'où le fait que je parle plus d'assistance que d'assurance et probablement aujourd'hui, quand j'entends effectivement Assureur militant, c'est un peu cette idée qui me vient à l'esprit (...)Du fait qu'on voit les lettres qui sortent d'une fenêtre et qu'on dit : voyez, l'enseignant va aussi vers le malade. Bon je pense que ça c'est des choses qui sont, oui qui sont des choses positives et qui me font dire que c'est une forme de militantisme (...) et je pense que la forme que ça prend me paraît intéressante. Ça va au-delà de la simple garantie que l'on donne, je trouve plus intéressant de fournir un enseignement à cet enfant malade que de fournir l'argent qui permettrait de s'offrir des cours par correspondance ou des cours à domicile (...) Donc là, il y a une forme d'accompagnement qui me paraît intéressant » (sociétaire, homme, 53 ans, MAIF EN).

Ou encore :

« Je sais que mes parents ont été cambriolés. Il y avait eu tout un accompagnement par rapport à ça, y compris un accompagnement psychologique » (femme, 34 ans, MAIF EN).

L'analyse de contenu de ces verbatims nous permet également de mettre en évidence que pour deux des 8 verbatims ici cités, les sociétaires ont une approche reflexive en parlant de la démarche globale de RSE de l'organisation, montrant qu'il y a une perception de caractéristiques partagées entre l'identité de l'individu et celle de l'organisation :

« L'image de la MAIF me convient bien comme assureur militant » et « le fait qu'il y ait des militants, comme moi par exemple »

Ces verbatims illustrent donc clairement qu'il y a une perception d'auto-continuité et donc une identification au moins partielle de ces sociétaires à l'organisation sur cette première dimension de la perception de caractéristiques partagées. L'identification organisationnelle sera plus largement étudiée et développée dans la suite de cette analyse, mais nous pouvons cependant avancer que la relation entre démarche globale de RSE perçue et satisfaction client peut également être médiée par l'identification du client à la démarche globale de RSE de l'organisation.

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact des différentes dimensions de la démarche globale de RSE sur la satisfaction des sociétaires, nous pouvons en déduire que l'hypothèse suivante peut être validée pour une partie très significative des sociétaires interrogés (73% soit près des trois quart) ; de même que l'hypothèse d'une médiation de cet impact par l'identification organisationnelle peut être également validée par l'analyse des verbatims (cela sera précisé dans la suite de cette section) ; l'analyse des verbatims nous a également permis de démontrer que les dimensions « principes de RSE/valeurs », « éthique dans le métier d'assureur », « pratiques mutualistes », et « pratiques de RSE » de la variable empirique « démarche globale de RSE perçue » sont toutes ici représentées dans les facteurs de satisfaction cités par les sociétaires :

La démarche globale de RSE n'est donc pas l'unique critère explicatif de la satisfaction des sociétaires, mais il en est un des aspects évalué comme étant important par les sociétaires qui le citent.

H9d : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement la satisfaction du client.

H8d: La démarche globale de RSE perçue par les favorise l'identification organisationnelle qui impacte la satisfaction des clients.

Si l'on rapproche ce résultat des recherches académiques antérieures, nous pouvons citer la recherche théorique de Clairborne & Sirgy (dans le courant des recherches marketing sur la consommation symbolique) concernant l'impact de l'image de la marque sur l'identification du consommateur ayant elle-même un impact sur sa satisfaction. Seuls les liens indirects entre RSE et satisfaction du consommateur, médiés par l'identification organisationnelle, ont été étudiés dans les recherches antérieures. Ainsi, Luo & Bhattacharya (2006) ont fait la démonstration empirique de ces liens entre démarche de RSE perçue, identification organisationnelle et satisfaction du consommateur. Ils ont également démontré dans leur recherche que les habiletés de l'entreprise (dimensions innovation et qualité) ont un effet modérateur significatif sur ces liens.

Nous n'avons pas identifié explicitement cette variable modératrice dans nos verbatims, cependant, le fait que tous les répondants ayant cité la démarche globale de RSE comme un facteur de satisfaction aient également systématiquement cité les dimensions « métier » (et donc quelques part les habiletés de l'organisation à faire son métier) également en tant que facteur de satisfaction, peut nous indiquer l'importance pour ceux-ci de la capacité de l'entreprise à faire correctement son métier dans leur satisfaction globale vis-à-vis de l'organisation. Nous n'avons pas la possibilité d'identifier de lien de modération, mais nous pouvons cependant conclure que dans la composante « satisfaction » de près de 70% des sociétaires de notre échantillon, des facteurs métiers comme liés à la démarche globale de RSE perçue ont tous les deux leur place, l'un et l'autre se complétant pour former la satisfaction globale de ces sociétaires.

Analyse comparée des caractéristiques des sociétaires ayant cité ces facteurs de satisfaction « uniquement métier » et de celles des sociétaires ayant cité des facteurs de satisfaction « métier + démarche globale de RSE » :

Comme expliqué précédemment, l'objectif de cette analyse comparée des caractéristiques des sociétaires, sur la base de notre échantillon qualitatif, est bien de donner une vision des grandes masses à travers une identification des critères fortement discriminants entre les sociétaires de ces deux catégories de motifs de satisfaction (uniquement métier ; et métier + démarche globale de RSE) ; il n'est donc pas d'affirmer avec force qu'il existe une répartition exactement équivalente au

sein de la population générale des sociétaires, mais plutôt d'observer si des variables de contrôle semblent ressortir clairement de cette comparaison, permettant ainsi de caractériser plus finement des individus de chaque catégorie de notre typologie.

Parmi les 6 sociétaires qui n'évoquent que les aspects métiers (gestion de sinistre, relation sociétaire, qualité des services et contrats), on observe que la majorité a moins de 35 ans (67%), et qu'une minorité (17%) a plus de 50 ans. On pourrait donc, de prime abord, en déduire que les sociétaires les plus jeunes sont moins attachés que les sociétaires les plus âgés aux aspects mutualistes/RSE de l'entreprise. Pour affiner cette analyse, il nous faut considérer chaque classe d'âge et observer quelle proportion de sociétaires considère des motifs de satisfaction métier et liés à la démarche globale de RSE par classe d'âge :

- **<= 35 ans** : 4 sociétaires n'évoquent que des facteurs de satisfaction métier et 4 sociétaires évoquent des facteurs de satisfaction métier + démarche globale RSE : soit 50% (uniquement métier) et 50% (métier + démarche globale RSE).
- **35-50 ans** : 1 (uniquement métier) et 6 (métier + hors métier) : soit 17% (uniquement métier) et 83% (métier + démarche globale RSE).
- **>50 ans** : 1 (uniquement métier) et 6 (métier + hors métier) : soit 14% (uniquement métier) et 86% (métier + hors métier).

Cette analyse par classe d'âge démontre donc bien que plus les sociétaires sont âgés, plus ils ont tendance à apprécier et à déclarer être satisfaits par la démarche globale de RSE, notamment dans sa dimension « pratiques mutualistes ». En revanche, les sociétaires les plus jeunes semblent plus indifférents (pour 50% d'entre eux) à cette dimension, notamment aux pratiques mutualistes. Ce constat pourrait être effectivement expliqué par une moindre sensibilité des jeunes sociétaires à la démarche globale de RSE, notamment dans la dimension qu'ils peuvent le plus facilement percevoir à savoir la dimension « pratiques mutualistes ». En effet, nous verrons par la suite que la dimension « pratiques de RSE » est très peu perçue spontanément par les sociétaires, et que, lorsqu'elle est décrite aux sociétaires lors de l'entretien, elle provoque une réaction très positive de plusieurs jeunes sociétaires déclarant uniquement des facteurs de satisfaction métier (donc peu sensibles à la démarche mutualiste). Ce constat peut également être expliqué par le fait que les jeunes sociétaires sont peut-être moins au courant de ce type de démarche du fait de leur faible ancienneté dans l'entreprise donc du nombre plus faible de occasions d'avoir été informé des actions concrètes en phase avec cette démarche. Cependant, parmi les jeunes sociétaires, on observe tout de même que 50% voient leur satisfaction également impactée par la démarche

globale de RSE ce qui montre qu'il n'y a pas d'indifférence de toute cette classe d'âge aux dimensions les plus visibles de la démarche globale de RSE.

Ensuite, lorsque l'on observe le taux d'équipement des sociétaires, on remarque que, parmi les 5 sociétaires ayant un faible taux d'équipement, 4 ne citent que des motifs de satisfaction métier, soit 80% et 1 seulement cite des facteurs de satisfaction métier et liés à la démarche globale de RSE (20%). Cela signifie que ce sont les 4 sociétaires sur 5 qui présentent un faible taux d'équipement (voir partie 1 présentant les caractéristiques générales de l'échantillon de sociétaires, montrant que seuls 5 sociétaires présentent un TE faible), qui sont également les 4 sociétaires qui n'évoquent que des facteurs de satisfaction métier. Nous pouvons donc conclure que ce sont les sociétaires les plus jeunes qui ont tendance à être, en proportion de l'échantillon, les plus indifférents à la démarche globale de RSE (dans sa dimension la plus connue, à savoir « pratiques mutualistes ») et que cette proportion de jeunes sociétaires indifférents possède également un faible taux d'équipement ; L'hypothèse d'une plus faible sensibilité générale à l'entreprise, marquée par une indifférence à ses pratiques hors métier et par la souscription d'un faible nombre de produits, peut donc être avancée. En revanche, les 50% restants de jeunes sociétaires qui évoquent la démarche globale de RSE perçue dans leurs facteurs de satisfaction ont tous un taux d'équipement fort. Sur la base de ce constat, nous pourrions donc nous demander si, auprès de jeunes sociétaires, l'attrait pour la démarche globale de RSE ne pourrait pas expliquer en partie le choix de la souscription d'un nombre plus important de produits de l'entreprise (impact sur la variable explicative « nombre de P&S souscrits ») ?

De façon plus générale, quand on observe les caractéristiques des 16 sociétaires qui évoquent des facteurs de satisfaction liés à la démarche globale de RSE (en sus de facteurs de satisfaction métier), on remarque que 15 d'entre eux (soit 94%) ont un TE fort, soit une quasi-totalité, renforçant ainsi l'hypothèse émise au paragraphe précédent.

Démarche globale de RSE perçue ==>> satisfaction des sociétaires ==>> Nombre de P&S souscrits (= taux d'équipement fort)
--

Lorsque l'on se rapporte aux hypothèses théoriques de recherche, les éléments précédents nous montrent que la démarche globale de RSE perçue agit également en partie sur le nombre de produits et services souscrits par le client. La quasi-totalité des sociétaires (94%) pour lesquels la démarche globale de RSE perçue agit sur leur satisfaction vis-à-vis de l'organisation (et, nous le verrons par la suite, sur leur identification organisationnelle) a un taux d'équipement élevé,

montrant que l'hypothèse H9k pourrait être validée, non pas spécifiquement sur les nouveaux produits et services (nous ne disposons pas d'éléments empiriques pour nous positionner sur ce point) mais sur le nombre de produits et services souscrits par la personne. Ainsi, la démarche globale de RSE perçue pourrait agir, pour 68% des sociétaires de notre échantillon (15 sur 22) sur leurs facteurs de satisfaction et sur leur tendance à avoir souscrit un nombre important de produits et services proposés par l'organisation. Nous pouvons donc postuler que l'hypothèse H9k puisse être validée ; cependant nous n'avons aucun élément qualitatif nous permettant de valider cette hypothèse (pas de lien entre démarche de RSE et nombre de produits souscrits réalisé dans les discours des répondants) ; ainsi, il est tout à fait possible que la variation de la variable à expliquer (ici le nombre de produits souscrits) ne soit pas causée par la variation de la variable explicative, mais par une autre variable explicative ; nous ne pouvons donc affirmer avec force que cette hypothèse de recherche est validée, des entretiens complémentaires sur ce point mériteraient d'être réalisés (ou une enquête statistique) afin d'identifier s'il ne s'agit que d'un hasard statistique et que la variable explicative soit toute différente, ou si effectivement l'attachement du sociétaire à l'organisation créé par sa démarche de RSE se concrétise ensuite par un soutien à cette dernière se matérialisant par le choix de souscrire un nombre important de produits et services (Bhattacharya & Sen, 2003):

H9k : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement le soutien par le client aux nouveaux produits et services de l'organisation
=> *Potentiellement validée, à creuser dans le cadre d'une future recherche*

Enfin, on observe, ce qui semble logique, que tous les sociétaires qui ont cité la démarche globale de RSE dans leurs motifs de venue sont absents des sociétaires qui ne citent que les facteurs métier en facteurs de satisfaction. Ce point montre la cohérence interne des discours des répondants qui ont cité la démarche globale de RSE en tant que motif de venue et l'ont à nouveaux évoquée lors de la question concernant leurs motifs de satisfaction et d'insatisfaction.

Analyse par grandes masses de la nature des facteurs d'insatisfaction :**Tableau 21 : Nature des facteurs d'insatisfaction par grandes masses**

Nature facteur d'insatisfaction	Nombre de sociétaires	%
Métier	2	9%
Démarche globale de RSE perçue	6	27%
Absence facteur insatisfaction	14	64%
Total	22	100%

On constate tout d'abord que 64% des sociétaires interrogés évoquent l'absence totale de facteur d'insatisfaction, ce qui est un chiffre significatif.

Ensuite, 8 sociétaires (soit 36%) citent des facteurs d'insatisfaction ; lorsque l'on observe la nature de ces facteurs d'insatisfaction, on constate que 27% de l'ensemble des sociétaires (soit 6 sociétaires) citent des facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE perçue, et 9% des facteurs d'insatisfaction directement liés au métier (2 sociétaires). **Nous verrons plus en détail par la suite la nature de ces différents facteurs d'insatisfaction, mais nous pouvons constater que si la démarche globale de RSE peut être un facteur significatif de satisfaction pour un grand nombre de sociétaires (73%), elle engendre également certains facteurs d'insatisfaction, essentiellement dus à une « déception » ou à « des attentes » par rapport à la mise en application de certaines dimensions de la démarche globale de RSE, particulièrement dans la dimension « pratiques mutualistes », essentiellement dans les sous-dimensions « démocratie », et, dans une moindre mesure, dans les sous-dimensions « non lucrativité » ou « confiance dans les sociétaires ».**

Ce qui est également important de relever, c'est que **les 6 sociétaires qui citent la démarche globale de RSE en facteur d'insatisfaction, la citent tous également en facteur de satisfaction**, mais dans des dimensions différentes. Ainsi, on peut en conclure que la démarche globale de RSE crée des attentes plus fortes auprès de certains sociétaires, qui, à la fois apprécient fortement le fait qu'elle existe à la MAIF, mais pointent également certains de ces manquements, générant ainsi une forme d'ambivalence auprès de ces sociétaires.

Analyse des caractéristiques des sociétaires présentant des facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE (uniquement dans sa dimension « pratiques mutualistes ») :

Tableau 22 : Analyse des caractéristiques des sociétaires présentant des facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE (uniquement dans sa dimension « pratiques mutualistes ») :

Genre	Classe âge	TE	Type	Motif Venue	Dimensions Satisfaction démarche globale RSE	Dimensions Insatisfaction démarche globale RSE	Place insatif*
H	> 50 ans (63 ans)	Fort	MAIF EN (+élu soc)	Métier EN	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D pratiques mut en général, D solidarité	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D démocratie, D banalisation esprit mut (évolution MAIF)	20,5%
H	> 50 ans (62 ans)	Fort	MAIF EN	Métier EN	<u>Pratiques RSE</u> : - D intégration dans P&S, D éco resp, D actions concrètes RSE	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D démocratie (de sommet, pas de participation large des sociétaires)	10,8%
H	> 50 ans (57 ans)	Fort	MAIF EN	Métier EN	<u>Pratiques mutualistes</u> : -D pratiques mut en général	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D démocratie, D manque de conf en soc et risque de banalisation	34,8%
H	> 50 ans (59 ans)	Fort	MAIF EN	Métier EN + pratiques mutualistes	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D pratiques mut gl, D solidarité, D valeurs	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D banalisation et perte esprit mut et solidarité dans la banque (évolution)	38%
F	< 35 ans (34 ans)	Faible	MAIF EN	Famille sociétaire	<u>Pratiques RSE (et mut)</u> : - D actions concrètes RSE (MAIF Mag), et info et D sensibilisation RSE	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D manque de conf en soc, D évolution/SGAM (peur banalisation) ; (D démocratie : indirect)	12%
F	35-50 ans (49 ans)	Fort	MAIF EN	Métier EN	<u>Principes de RSE et Pratiques mutualistes</u> : - D solidarité entre soc, et D valeurs	<u>Pratiques mutualistes</u> : - D non lucrativité (approche plus commerciale)	11,7%

*Place insatisf = Pourcentage total des verbatims évoquant les facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE (dimension « pratiques mutualistes ») par rapport à l'ensemble de l'entretien (% de couverture)

De prime abord, on constate que **les 6 sociétaires qui évoquent la démarche globale de RSE en tant que facteur d'insatisfaction (sur certaines dimensions), les évoquent également, sur d'autres dimensions, en facteurs de satisfaction.** On remarque également que ces 6 sociétaires sont tous des sociétaires MAIF EN (donc enseignants), et que 4 d'entre eux sont des hommes, ayant tous plus de 50 ans, et une longue ancienneté en tant que sociétaire MAIF. 5 sur 6 ont également un taux d'équipement fort, pouvant démontrer une forme d'implication vis-à-vis de la mutuelle. On remarque également que l'étendue de leur discours sur ces facteurs d'insatisfaction par rapport à l'ensemble de l'entretien est importante pour plusieurs d'entre eux : 20, 34 voire 38% des verbatims totaux de l'entretien. Ceci montre que ces facteurs d'insatisfaction ont une importance significative pour eux; le fait qu'ils citent également certaines dimensions de la démarche globale de RSE (sur toutes les dimensions) en tant que facteurs de satisfaction peut plus généralement dénoter que ces aspects liés à la démarche globale de RSE ont globalement une importance significative pour eux ; ils mettent alors en avant tant ses aspects positifs que ses aspects négatifs (ou à améliorer) dans leur discours. **La démarche globale de RSE peut donc être, à ce titre, à la fois une source de satisfaction, mais également entraîner des attentes ou demandes plus fortes de certains sociétaires qui y sont attachés et en pointent également les limites ou les axes d'amélioration.** Pour replacer ces éléments par rapport à notre modèle conceptuel théorique, on observe que l'impact de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » sur la variable à expliquer « demande plus forte des clients » semble ici être mis en évidence pour cette catégorie de sociétaires.

Démarche globale de RSE perçue ==> satisfaction (73%) ET insatisfaction des sociétaires (27%) ==>
Attentes ou demandes plus fortes des sociétaires

Si l'on s'attache à observer plus précisément les dimensions de la démarche globales de RSE qui sont sources de satisfaction ou d'insatisfaction, on observe que :

- La dimension **principes de RSE « valeurs » est toujours un facteur de satisfaction.**
- La dimension « **pratiques de RSE** » est **uniquement citée en tant que facteur de satisfaction**
- La dimension « **éthique dans le métier d'assureur** » est également **uniquement citée en tant que facteur de satisfaction.**
- Cependant, la dimension « pratiques mutualistes » est perçue :

- ⇒ Comme un facteur de satisfaction par une part importante des sociétaires dans ses sous-dimensions « solidarité », « non lucrativité », ou « présence de militants »,
- ⇒ Mais également, pour une petite partie des sociétaires, comme un facteur d'insatisfaction dans ses dimensions « démocratie » (4 occurrences), « confiance dans le sociétaire » (2 occurrences), « peur d'une banalisation de la MAIF/esprit mutualiste » (4 occurrences), ou enfin « non lucrativité » (1 occurrence, perception d'un comportement plus commercial de la MAIF).

Pour résumer, seule la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE est source d'insatisfaction (ou d'inquiétude, d'attentes et de demandes plus fortes des sociétaires) pour une petite catégorie de sociétaires, mais pas les autres dimensions de la RSE. Il faut par contre rappeler que ces sociétaires en attente d'améliorations sur certaines pratiques mutualistes, se déclarent également satisfaits par d'autres aspects de la démarche globale de RSE ou d'autres types de pratiques mutualistes.

Les verbatims ci-dessous illustrent ces différentes sous dimensions sources d'insatisfaction :

Dimension « pratiques mutualistes », sous dimension « démocratie » :

« Non, euh... moi qui crois à une organisation collective, je suis syndicaliste, je suis engagé politiquement à gauche et, bon, je vais aller naturellement vers une organisation mutualiste. Mais de ce point de vue là, je ne trouve pas que le fonctionnement soit à la hauteur de l'annonce quoi. Je trouve qu'à la MAIF il y a un discours mutuel mais que, dans les faits, en tant qu'adhérent... alors, je dois dire aussi que j'ai ma propre responsabilité là-dedans. C'est que j'ai très peu participé aux assemblées départementales pour donner mon avis ou prendre des responsabilités, être élu, ce que, si je voulais vraiment m'impliquer, c'est ce qu'il faudrait faire (...) Ben, c'est que globalement, j'estime que ça fonctionne comme une assurance privée et que la participation des assurés, c'est une participation de direction, de sommet, et qu'il n'y a pas une participation large des adhérents, hein »(sociétaire, homme, 62 ans, MAIF EN).

« Purement contractuelles parce que l'assurance est un contrat. C'est ce que j'ai comme lien avec la MAIF. Donc, en fait, la relation avec la MAIF est une relation de souscription de contrat et de déclaration de sinistre. Ce que je considère, je rentre d'emblée dans le chapitre des critiques, c'est un peu dommage. J'aimerais qu'elle fasse davantage en termes de rencontre, en termes d'information... Je perçois ma relation avec la MAIF comme une relation lointaine. Je ne la vois pas comme étant une institution proche des sociétaires. En tout cas, c'est ma vision personnelle (...) Ça a toujours été ça et il me semble que la MAIF a tout intérêt à l'avenir de voir les choses différemment. Je crois que la MAIF vit sur son passé plus qu'elle n'envisage l'avenir. Et c'est un peu dommage. Je ne dis pas que la MAIF est une mauvaise institution, loin de là, je dis que la MAIF peut mieux faire.

Plus d'informations, plus de rencontres, plus de sensibilisation, plus de... je ne sais pas, plus de liens permettant de responsabiliser les gens, de... etc., etc. C'est-à-dire qu'on voit le sociétaire, qu'on le considère, qu'on lui demande son avis de temps en temps. Il ne faut pas que ce soit le contrat. Le contrat, c'est vrai, c'est très bien, mais ça reste une expression de volontés qui a une valeur, à un moment donné, et ça ne va pas très loin » (sociétaire, homme, 57 ans).

« *Est-ce que le terme sociétaire a une signification pour vous plutôt que celui de client ? Pas vraiment. Ben si de façon générale ça signifie qu'on a une implication plus... enfin on se sent un peu plus considéré et un peu plus des acteurs quoi. Mais après dans les faits, concrètement, bon, je suis quand même une cliente quoi (...)* Ben pfff... non, enfin je vous dis, par rapport à la revue qu'on reçoit, je trouve que c'est chouette parce que voilà, il y a des thèmes qui nous parlent, mais euh... pfff... ouais, non, pas vraiment (...)

Si ça me parle parce que je travaille dans une mutuelle. Mais après, moi personnellement directement avec la MAIF, non » (sociétaire, femme, 34 ans).

Ces trois citations illustrent la difficulté de la MAIF à faire vivre son système démocratique auprès de l'ensemble de ses sociétaires. La dimension « principes de RSE » avec les valeurs portées par l'entreprise est reconnue comme étant positive, mais la « mise en pratique » de ces valeurs mutualistes, dans cette dimension « démocratie » est critiquée : **On observe pour ces sociétaires une perception de dichotomie entre les principes et les pratiques ou entre les valeurs et les actes sur ce point précis de la démocratie.** D'autres sociétaires remarquent d'ailleurs, sans le critiquer, qu'ils ne se sentent pas partie prenante :

Alors sociétaire, je ne sais pas, parce que d'un autre côté sociétaire ça veut dire, ouais, ça veut dire qu'on est censé être partie prenante. Mais honnêtement je ne me sens pas... je ne me sens pas... pas actionnaire du truc. Je ne me sens pas, voilà. Mais bon c'est mieux que client, oui ». Mais il n'a pas envie aujourd'hui de participer au système démocratique : « Voilà, je n'ai pas par exemple envie. Je vois qu'il y a des gens qui se présentent pour être représentant de la MAIF dans tel truc, bon ça, voilà. Je ne suis pas militant (...) Je ne suis pas particulièrement demandeur. Je ne souffre pas d'un déficit de démocratie de la MAIF. A priori, pour l'instant, non. Peut-être que ça viendra ! Mais pour l'instant, non » (sociétaire, 57 ans, homme, MAIF EN).

En effet, le nombre très important de sociétaires limite l'aspect démocratique aux élus des sociétaires, qui, même s'ils ont été élus par un vote organisé auprès de l'ensemble des sociétaires, sont la plupart du temps méconnus des sociétaires qui votent. Les limites du système démocratique mutualiste sont donc ici perceptibles et sont remarquées par un certain nombre de sociétaires.

PISTE D'ACTION POUR LA MAIF :

Ce constat partagé par une partie des sociétaires peut permettre de percevoir des pistes d'action au sein de la MAIF sur cette problématique de la gouvernance perçue par les sociétaires non élus. **Une démarche systématique et globale de dialogue avec les parties prenantes sur la démarche globale de RSE de la MAIF (dans toutes ses dimensions) au niveau LOCAL (salariés locaux, sociétaires personnes physiques et personnes morales (associations), mais aussi les autres parties prenantes locales comme les représentant des communautés locales, les fournisseurs, les prestataires,) animée, par exemple par les ELUS DES SOCIETAIRES et les MANDATAIRES du Conseil d'Administration LOCAUX (et éventuellement quelques salariés spécialistes de la RSE comme les relais DD ou des membres du CIAMES) à ECHEANCES REGULIERES permettrait à la fois :**

- 1) De répondre par l'action à cette perception d'une absence de démocratie « à la base » et de limiter ainsi les facteurs d'insatisfaction ou d'attentes des sociétaires et d'augmenter leurs facteurs de satisfaction, ET
- 2) De répondre à une des exigences clés de la démarche globale de RSE aujourd'hui non mise en place à la MAIF à savoir le principe d'action et la question centrale (cf norme ISO 26000) de dialogue régulier avec les parties prenantes de l'organisation ; cette question centrale clé de la RSE (selon la norme ISO 26000) exige que l'entreprise mette en place un dispositif d'échange et de dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes primaires (et donc tout particulièrement avec ses clients) visant à les informer des démarches de RSE mises en œuvre au sein de l'organisation, de les faire éventuellement participer à la rédaction du rapport annuel de développement durable (obligation réglementaire depuis la loi Grenelle 2 de Juillet 2010), d'écouter leurs attentes et leurs perceptions en la matière et de leur faire un retour au fur et à mesure sur les progrès/attentes qu'ils ont exprimées ET
- 3) De renforcer l'identification organisationnelle des sociétaires (et des autres catégories de parties prenantes, dont les salariés) puisqu'ils sont ainsi « imbriqués au sein de l'organisation » grâce à cette démarche => De très nombreuses recherches académiques antérieures ont montré que l'implication ou l'imbrication (par un processus de dialogue et d'écoute régulier) des parties prenantes externes avait un impact fort sur l'identification organisationnelle et sur les attitudes et comportements qui en découlent augmentant la performance économique de l'organisation (fidélité, BAO, souscription de nouveaux produits, recrutement de clients, engagements pour l'entreprise...)
- 4) D'augmenter le niveau de conscience (et de mémorisation) de la démarche globale de RSE des parties prenantes qui reste malgré tout assez faible et floue (les parties prenantes parlent de valeurs et citent spontanément très peu d'actions concrètes alors qu'elles sont nombreuses) => cette démarche devient un véritable processus de communication institutionnelle innovant pour la mutuelle.
- 5) De renforcer ou transformer le rôle des élus des sociétaires qui se perçoivent parfois comme étant trop éloignés ou à l'écart de la MAIF et de son fonctionnement ; de permettre aussi d'alimenter le nouveau rôle du mandataire en cours de définition au sein de l'organisation avec une action source d'implication et de motivation sur des sujets les intéressant particulièrement (pratiques RSE, mutualistes, lien avec les sociétaires) ; de permettre également d'alimenter de nouveaux sujets de débat ou de vote pour les AG et de nouvelles thématiques à présenter au CA.

- 6) De mettre en œuvre des processus d'innovation en matière de RSE et d'offre (permettant l'acquisition d'une position d'entreprise proactive ou leader en matière sociétale, mais aussi d'innovation en termes de produits et services différenciants) car perception réelle et régulière des attentes et perceptions des parties prenantes permettant d'orienter et d'ajuster la démarche pour nourrir la différenciation MAIF et ses innovations sociétales et marketing (offre) => construction et renforcement d'un avantage concurrentiel de la mutuelle permettant de renforcer sa performance immatérielle tant du point de vue de ses sociétaires, que de ses salariés et autres parties prenantes (+ toutes les conséquences positives de l'IO des parties prenantes en matière de performance immatérielle qui seront vues dans ce chapitre).
- 7) De lutter contre la perception de banalisation de la mutuelle (par les sociétaires, les salariés et les militants ; voir ci-dessous et dans le reste du chapitre) par rapport aux valeurs qu'elle prône avec une implication régulière de l'ensemble de ses parties prenantes.
- 8) De constituer un véritable laboratoire permettant de tester « en réel » de nouvelles idées en matière de RSE ou même en matière d'innovation produits (ex : réaliser à ces occasions des groupes quali de sociétaires ou rechercher des volontaires pour des études quali produits ; voire même des études quanti en faisant passer un questionnaire).

Dimension « peur d'une banalisation de la MAIF/esprit mutualiste » :

Certaines évolutions de la MAIF comme la création d'une SGAM (« alliance » entre mutuelles) ou la création récente d'une banque, ou encore la perte de relation de confiance et de proximité avec ses sociétaires, font s'interroger certains sociétaires quand au risque de banalisation de l'entreprise dans son identité et son fonctionnement mutualiste :

« Donc pour vous, le fait que la MAIF se lance dans une banque, ça pose problème ? Ça pose un problème fondamental, oui. Parce que, parce que justement on se, on se... la MAIF qui, qui, à mon sens, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, était un système de solidarité, était un système qui, qui n'a rien à voir avec le système libéral, se profile justement dans ce système libéral » (sociétaire, homme, 59 ans).

Ce sociétaire développe derrière très largement ce point en expliquant pourquoi, selon lui, le fait que la MAIF crée une banque est un système qui va à l'encontre de ses principes et valeurs mutualistes, notamment en termes de solidarité. Ce long développement sur ce point représente 38% du contenu de son entretien, preuve de l'importance très marquée de ce point pour lui. Ce sociétaire est d'ailleurs visiblement très attaché à la MAIF puisqu'il utilise à deux reprises le terme « on » dans cette citation (et à d'autres reprises dans le reste de l'entretien), signe d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise, qui sera plus largement développé dans la partie sur l'identification. Ce sociétaire est d'ailleurs également un des trois sociétaires qui a choisi la MAIF pour sa dimension mutualiste, notamment solidaire, signe également de l'importance forte qu'il attache à cette dimension.

« Oui. Mais après j'avais entendu dire, je ne sais pas si c'est vrai, que la MAIF allait fusionner avec d'autres mutuelles...et alors ça m'avait dérangée un peu. Je m'étais dit : mais alors ils vont perdre leur identité » (sociétaire, femme, 34 ans).

Cette sociétaire évoque clairement le risque de banalisation de l'identité de la MAIF qu'elle perçoit dans l'alliance entre la MAIF, la MACIF et la MAAF (SGAM), lorsque nous lui demandons quels sont ses facteurs d'insatisfaction par rapport à l'entreprise. Les pratiques mutualistes font donc partie de façon centrale, durable et distincte (Albert & Whetten, 1985) de l'identité perçue de la MAIF par certains de ses sociétaires dont font partie cette femme.

Dimension « pratiques mutualistes », sous dimension « confiance dans le sociétaire » :

« Euh... des choses qui ne m'ont pas plu, non. Une fois j'ai eu un appel où on me demandait si j'étais bien toujours dans l'enseignement. Bon. Enfin, moi je fais beaucoup de travail différent hein, toujours en rapport avec l'enseignement ou la formation, mais pas effectivement avec le

premier poste que j'ai eu, et j'ai trouvé ça un peu... comment dire ? Enfin c'était un peu suspicieux. On vérifiait bien que j'avais droit à être à la MAIF. J'ai trouvé ça un peu contradictoire par rapport à tout ce qui est véhiculé, quoi. Par rapport à la MAIF, oui par rapport aux valeurs, ouais. Bon voilà. Ben je me suis sentie un peu... je ne comprenais pas bien l'objet » (sociétaire, femme, 34 ans).

« Si vous voulez, moi je voudrais faire de mon lien avec la MAIF autre chose, autre chose non, en plus du lien contractuel, parce qu'il faut toujours un lien contractuel, autre chose, un lien, peut-être d'intérêt commun, peut-être travailler plus dans une relation. Je vais introduire une autre notion et je sais que vous n'allez pas me rater, une notion de confiance. Ce que je vois derrière la notion de confiance, je pense que... j'ai toujours l'impression que... que... que la MAIF ne fait pas entièrement confiance à ses sociétaires. Je crois, elle est toujours sur ses gardes, un petit peu. Et ça, c'est un peu dommage, alors qu'en fait elle se repose sur le sociétaire et en même temps elle ne le traite pas comme il se doit » (sociétaire, homme, 57 ans).

Ce sociétaire donne ensuite plusieurs exemples pour illustrer ce manque de confiance : un sinistre dans lequel la MAIF s'est « *réfugiée derrière l'avis technique* » alors qu'il était parfaitement de bonne foi concernant les dommages sur son véhicule. Il prend également l'exemple d'informations qu'il a données à la MAIF au cours d'une conversation et qui lui ont été ressorties quelques années après, prouvant que « *tout est noté sur le sociétaire informatiquement* », signe pour lui d'un manque de confiance de la MAIF. Il précise cependant, après avoir évoqué l'ensemble des éléments (sur l'aspect démocratique et confiance) : « *Mais ce ne sont pas des reproches. Il faut bien me comprendre. Je ne vous fais pas des reproches. Je vous réponds avec un esprit complètement positif vis-à-vis de la MAIF. Peut-être votre enquête, l'objectif c'est de voir ce qui peut se faire de mieux* ». Ces verbatims démontrent effectivement ce qui avait été proposé précédemment : ces sociétaires qui perçoivent certains facteurs d'insatisfaction dans la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE, sont dans un état d'esprit constructif et veulent faire progresser la MAIF sur les points qu'ils jugent moins positifs, signe d'un attachement fort à l'entreprise (qui sera par la suite confirmé par l'étude de la variable « identification à l'organisation » et « implication »). La démarche globale de RSE possède donc un impact positif sur ces répondants, qui sont attachés à l'organisation et reconnaissent les aspects positifs de cette démarche, comme les aspects plus négatifs en vue de la faire progresser.

- ⇒ **Nous pouvons donc conclure à un effet positif de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction de ces sociétaires, sur leur attachement à l'organisation (identification et implication qui seront étudiés dans les prochaines parties), mais également à une augmentation des attentes de ces derniers vis-à-vis de l'organisation sur cette démarche (critique en vue de l'améliorer), qui peut présenter un risque pour l'organisation si ces attentes ne sont pas écoutées et ne servent pas de point d'ancrage pour aller vers une amélioration du système.**

Ce constat pour cette petite catégorie de sociétaires semble aller dans le sens des recherches antérieures, à la différence que celles-ci mettent en évidence un lien indirect entre démarche globale de RSE et demandes/attentes plus fortes des clients, puisque médié par l'identification organisationnelle. En effet, plusieurs recherches académiques (Dukerich, Kramer & Parks, 1998 ; Hibbard & al, 2001 ; Kristof, 1996 ; Bhattacharya & Sen, 2003) ont établi (de façon théorique, pas de mise en œuvre empirique) qu'il existait également un risque potentiel à l'identification du client à l'organisation : lorsque le client s'identifie à l'organisation dans laquelle il consomme, l'engagement de sa propre identité sociale dans cette identification (Boldero & Francis, 2000) fera que l'individu mettra en œuvre des attitudes et comportements de soutien à l'organisation (satisfaction, fidélité, confiance, bouche à oreille positif, recrutement de clients...). Mais cet engagement identitaire en faveur de l'organisation légitime le fait que le client attende en retour de l'entreprise qu'elle réponde à ses demandes ou réclamations de façon urgente et prioritaire (Mitchell, Agle & Wood, 1997), ou quelle soit exemplaire et cohérente sur la façon dont elle mène sa démarche de RSE. De plus, les recherches montrent aussi qu'une organisation menant des changements pouvant avoir des impacts sur son identité perçue provoque un risque de résistance au changement ou d'incompréhensions et de reproches de la part de ses parties prenantes identifiées, puisque ce changement perçu de l'identité de l'organisation menace directement l'identité sociale des individus identifiés (Dutton & Dukerich, 1991).

Ceci entre directement en résonance avec les motifs d'insatisfaction évoqués par cette petite catégorie de sociétaires de notre échantillon (dont nous détaillerons les verbatims ci-dessous) : nous pouvons en effet observer dans le tableau ci-dessous que le risque de banalisation de l'identité de la MAIF face aux changements sur les pratiques mutualistes qu'ils ont constatés, est évoqué par 4 des 6 répondants insatisfaits (soit 67%). De plus, nous montrerons dans les parties suivantes qu'effectivement 5 de ces 6 sociétaires insatisfaits (et avec une intensité particulièrement forte pour les 4 pointant du doigt cette perception ou ce risque de banalisation) sont en situation d'identification organisationnelle complète et forte à l'organisation.

Ce rapprochement avec les recherches académiques antérieures nous permet donc de démontrer empiriquement, pour cette catégorie de sociétaires à la fois significativement satisfaits et insatisfaits par différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue et également en situation d'identification organisationnelle, que l'hypothèse de l'existence d'un lien entre démarche globale de RSE perçue, identification organisationnelle et attentes/demandes plus fortes des clients (ou insatisfaction) peut être validée pour une petite sous-catégorie (27% de l'échantillon) de sociétaires appartenant à notre terrain de recherche (et que cela entre en résonance avec les travaux théoriques antérieurs qui avaient mis en

évidence la possibilité théorique de ce lien, sans mise en œuvre empirique). La preuve empirique à ces recherches académiques antérieure est donc ici mise en évidence.

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur la satisfaction mais également, sur d'autres dimensions, sur l'insatisfaction ou la création d'attentes supérieures des sociétaires vis-à-vis de l'organisation, nous pouvons donc en déduire que l'hypothèse suivante peut être validée pour une partie non négligeable des sociétaires interrogés (27%, soit un peu moins d'un tiers), avec médiation (ou non pour une personne) par l'attitude d'identification organisationnelle:

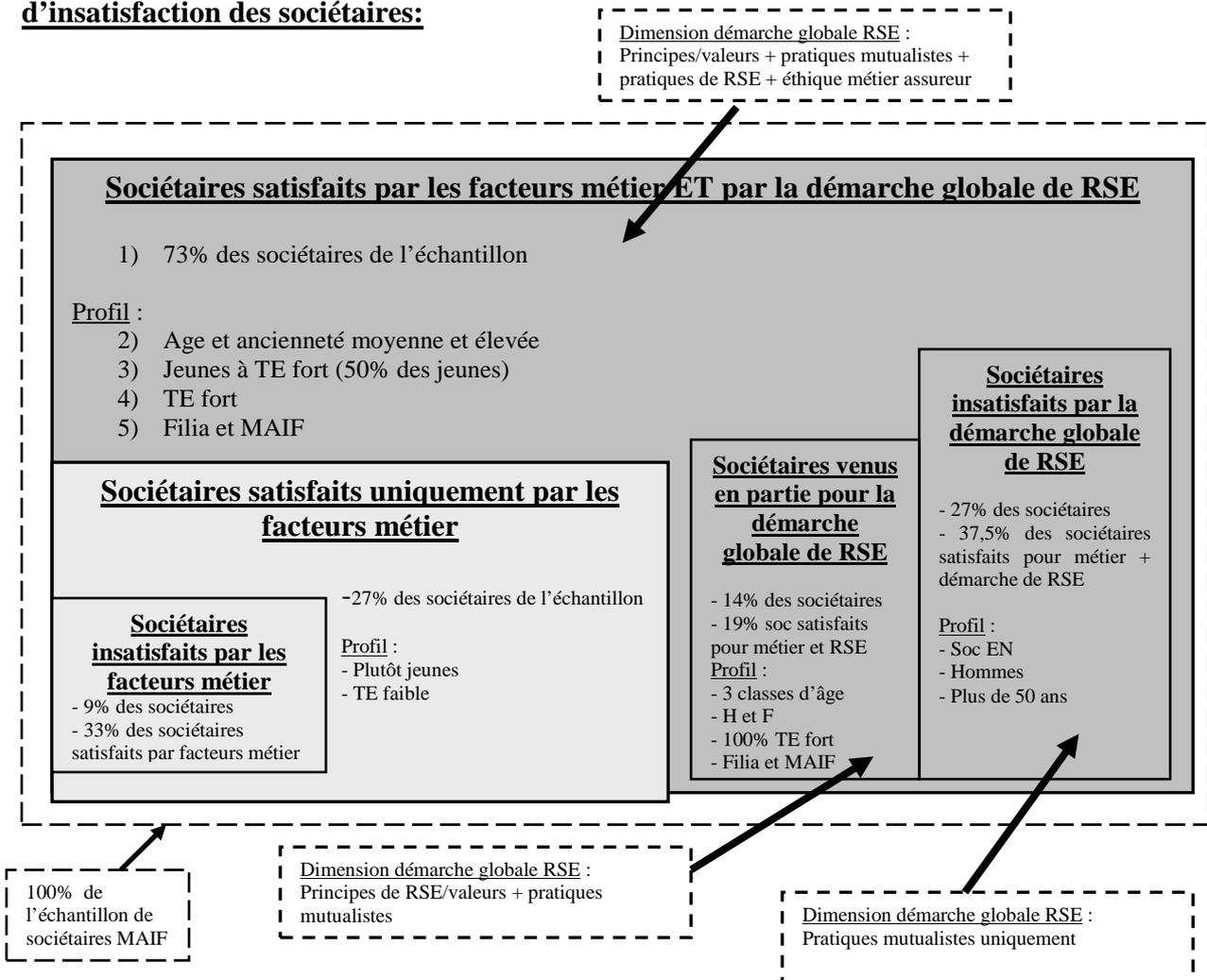
H8f: La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte les demandes/attentes plus fortes des clients ou leur insatisfaction (tout en impactant également la satisfaction de ces mêmes clients sur d'autres dimensions de la démarche globale de RSE).

Démarche globale de RSE perçue ==> Motif de choix de l'entreprise (de venue) (pour 14% des sociétaires)

Démarche globale de RSE perçue ==> Satisfaction client (pour 73% des sociétaires)

Démarche globale de RSE perçue ==> Demandes/attentes supérieures des clients (pour 27% des sociétaires qui évoquent tous la démarche globale de RSE en tant que facteur de satisfaction, sur certaines dimensions, et d'insatisfaction ou d'attente d'amélioration, sur d'autres dimensions).

Figure 16 : Schéma récapitulatif des motifs de venue, facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires:



En annexe 4, est placé un tableau récapitulatif commenté des occurrences de citation des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires.

Après avoir analysé l'impact des différentes dimensions de la démarche globale de RSE sur les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires, ainsi que sur leurs motifs de venue en ayant réparti les sociétaires au sein de typologies en fonction des différents niveaux et natures d'impacts de la RSE (et défini les caractéristiques dominantes de chaque catégorie de sociétaires), nous nous proposons, dans la partie suivante, de réaliser une typologie agrégée sur la base de ces premières analyses, en fonction des réactions des sociétaires à cette démarche.

5) Typologie agrégée : Motifs de venue et satisfaction des sociétaires par rapport à la démarche globale de RSE :

Ces premiers résultats concernant les motifs de satisfaction et d'insatisfaction, ainsi que les motifs de venue des sociétaires interrogés nous permettent de proposer une typologie agrégée concernant les impacts de la démarche globale de RSE sur les sociétaires.

- 1^{ère} catégorie : Impact FORT de la démarche RSE sur les sociétaires :

Nous pouvons tout d'abord identifier une première catégorie de sociétaires, pour qui la démarche RSE possède un impact fort compte tenu du fait qu'elle fait partie des critères qui les ont amenés à choisir la MAIF pour s'assurer (et également de leurs critères de satisfaction). Ces personnes n'ont pas découvert la démarche globale de RSE une fois devenus sociétaires de la MAIF, ils la connaissaient avant et ont fait intervenir ce critère, même s'il n'est pas unique (comme nous l'avons détaillé précédemment, d'autres critères de choix que celui de la démarche globale de RSE sont également intervenus pour déterminer le choix de l'entreprise), dans leur choix de l'entreprise. A ce titre, nous pouvons considérer que l'impact de la démarche globale de RSE sera plus important pour ces sociétaires que pour ceux qui la citent uniquement en facteur de satisfaction, pour qui la démarche globale de RSE ne possède un impact qu'une fois qu'ils en découvrent les effets et caractéristiques en tant que sociétaire (ex : rencontre avec un militant à l'adhésion qui propose d'expliquer au sociétaire la démarche mutualiste de l'entreprise, MAIF magazine), mais qu'ils ne recherchaient pas en amont au point de l'intégrer dans leurs critères de choix de l'entreprise.

Aux vues des proportions de notre échantillon qualitatif, elle concerne 14% des sociétaires (soit 3 sociétaires sur 22) qui ont les caractéristiques suivantes :

Tableau 23 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « impact fort de la démarche de RSE sur les sociétaires »

Motif Venue	TE	Classe d'âge	Genre	Type de sociétaire	Dimension « démarche globale de RSE »
Travail EN + pratiques mutualistes/RSE	Fort	> 50 ans	Homme	MAIF EN	- D : « Pratiques mutualistes » - Sous dimensions : « pratiques mutualistes en général », « <u>solidarité</u> », « valeurs »
Travail EN + pratiques mutualistes/RSE	Fort	35-50 ans	Femme	MAIF non EN	- D : « Pratiques mutualistes » - Sous dimension : « pratiques mutualistes en général », « <u>solidarité</u> », « valeurs »
Famille (salarié) MAIF + pratiques mutualistes/RSE	Fort	<= 35 ans	Homme	FILIA MAIF exogène	- D : « Pratiques mutualistes » (et sous entendu : « pratiques de RSE ») - Sous dimensions : « signature assureur militant », (sous tendu : « actions RSE, engagements (en général), éthique »)

Ces trois sociétaires ont pour point commun d'avoir un taux d'équipement FORT. Par contre, leurs classes d'âge, tout comme leur genre et le type de sociétaire diffèrent significativement entre ces trois sociétaires, signe que la démarche globale de RSE peut, dans cette première catégorie, avoir aussi bien un impact sur des jeunes, comme sur des moins jeunes, sur des hommes comme sur des femmes, et sur des sociétaires « historiques » MAIF EN, comme sur des catégories plus récentes de sociétaires (MAIF non EN ou FILIA MAIF).

Les dimensions de la démarche globale de RSE qui composent leurs motifs de venue sont, pour les trois sociétaires, relatives aux principes de RSE « valeurs » (100%) et aux « pratiques mutualistes », avec un des sociétaires, le plus jeune, qui évoque en sous entendu en plus les engagements sociétaux de l'entreprise (sans parler explicitement de pratiques de RSE, mais c'est ce qu'il associe au terme « assureur militant »). La dimension « pratiques de RSE » ne fait donc pas, ou peu, partie de la démarche globale RSE perçue a priori par ces sociétaires (elle n'est pas explicitement citée) : nous verrons par la suite que cela vient du fait que cette dimension « pratiques de RSE » est globalement peu perçue par les sociétaires, surtout lorsqu'ils ne sont pas encore sociétaires de l'entreprise, du fait d'un manque de communication, de sa relative « jeunesse » (elle n'existe que depuis 2004), par rapport à la dimension « pratiques mutualistes », qui est historique (depuis 1934), plus largement communiquée (cf campagnes de publicités et de communication). **Ainsi, nous pouvons conclure que ce sont les dimensions « valeurs/principes de RSE » et « pratiques mutualistes » de notre variable « démarche**

globale de RSE » qui possèdent les impacts les plus significatifs sur les motifs de choix de cette entreprise pour cette catégorie de sociétaires.

Concernant les verbatims, nous les avons déjà relevés précédemment lors de la présentation des motifs de venue.

- 2^e catégorie de sociétaires : Impact MODERE de la démarche globale de RSE :

Nous avons identifié une seconde catégorie de sociétaires dans cette typologie agrégée, qui correspond aux sociétaires qui n'ont pas intégré la démarche globale de RSE dans leurs critères de choix de l'entreprise, mais qui l'évoquent spontanément dans leurs motifs de satisfaction. Ainsi, une fois devenus sociétaires et étant ainsi plus informés des pratiques mutualistes (et, plus récemment, des pratiques de RSE) de l'entreprise par le biais du MAIF Magazine ou des entretiens avec les militants lors de leur adhésion (qui ne sont pas systématiques), ils évoquent ces pratiques en tant que facteur de satisfaction.

Cette seconde catégorie concerne 59% des sociétaires (soit 13 sociétaires sur 22) qui ont les caractéristiques suivantes :

Tableau 24 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « impact modéré de la démarche de RSE sur les sociétaires »

Facteur de satisfaction : Dimension « démarche globale de RSE »	Taux d'équipement	Classe d'âge	Genre	Type de sociétaire	Motif de venue	Facteur d'insatisfaction : Dimension « démarche globale de RSE »
<u>D principes de RSE :</u> Valeurs <u>D « Pratiques mutualistes » :</u> - SD : démocratie, solidarité, pratiques mut en gl	Fort	35-50 ans	Femme	MAIF non EN	Métier EN	Aucun
<u>D « Pratiques mutualistes » :</u> - SD pratiques mut en	Fort	> 50 ans	Homme	MAIF EN	Métier EN	<u>D « Pratiques mutualistes » :</u> - SD démocratie, SD

général, SD solidarité						banalisation esprit mut (évolution MAIF)
<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD : Pratiques mut en gl	Fort	35-50 ans	Femme	MAIF EN	Métier EN	Aucun
<u>D principes de RSE</u> : Valeurs <u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD signature assureur militant	Fort	<= 35 ans	Homme	FILIA MAIF endogène	Famille sociétaire	Aucun
<u>D principes de RSE</u> : Valeurs <u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD : entretien militant, solidarité, non lucrativité, <u>D « éthique dans métier d'assureur »</u> : Gestion au-delà du sinistre (accompagnement)	Fort	> 50 ans	Homme	MAIF EN	Famille sociétaire	Aucun
<u>D « Pratiques RSE »</u> : - SD intégration dans P&S, SD éco resp, SD actions concrètes RSE	Fort	> 50 ans	Homme	MAIF EN	Métier EN	<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD démocratie (de sommet, pas de participation large des sociétaires)
<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD pratiques mut en général	Fort	> 50 ans	Homme	MAIF EN	Métier EN	<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD démocratie, SD manque de conf en soc
<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD : Non lucrativité, pratiques mut gl	Fort	> 50 ans	Homme	MAIF EN	Métier EN	Aucun
<u>D principes de RSE</u> : Valeurs <u>D « Pratiques RSE » (et mut)</u> : - SD : actions concrètes RSE (MAIF Mag), et info	Faible	<= 35 ans	Femme	MAIF EN	Famille sociétaire	<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD : manque de conf en soc, évolution/SGAM (peur banalisation) ;

et sensibilisation RSE <u>D éthique dans métier d'assureur</u> : Accompagnement psychologique fort après sinistre						(démocratie : indirect)
<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD : Non lucrativité, pratiques mut gl	Fort	35-50 ans	Homme	MAIF EN	Famille sociétaire	Aucun
<u>D « principes de RSE »</u> : Valeurs <u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - D solidarité entre soc	Fort	35-50 ans	Femme	MAIF EN	Métier EN	<u>D « Pratiques mutualistes »</u> : - SD non lucrativité (approche plus commerciale)
<u>D « éthique dans métier d'assureur »</u> : Accompagnement psychologique/sinistre	Fort	35-50 ans	Femme	MAIF non EN	Famille sociétaire	Aucun
<u>D principes de RSE</u> : Valeurs/éthique <u>D « Pratiques RSE » + « Pratiques mutualistes »</u> : - SD : P&S RSE (solidaire), signature assureur militant <u>D « éthique dans métier d'assureur »</u> : Accompagnement psychologique/sinistre	Fort	<= 35 ans	Femme	FILIA MAIF endogène	Famille sociétaire	Aucun

En observant les caractéristiques de cette catégorie de sociétaires, on remarque :

- **Que 92% (12 sur 13) des sociétaires ont un taux d'équipement fort (>= 3 contrats).**
- Que 23% des sociétaires ont moins de 35 ans, 38% ont entre 35 et 50 ans et 39% ont plus de 50 ans, marquant ainsi une légère supériorité des sociétaires d'âge moyen ou plus âgés, sans cependant que les différences entre les masses sur ce critère soient très importantes ; le critère de l'âge semble donc peu discriminant.
- Que 54% sont des hommes et 46% des femmes, marquant une légère supériorité des hommes dans cette catégorie ; mais là encore compte tenu du fait que nous sommes sur un

échantillon qualitatif et que les masses soient peu différentes, nous pouvons considérer que le critère du genre est peu discriminant.

- Que 85% sont des sociétaires MAIF, qui sont réellement sociétaires de la MAIF au sens mutualiste et 15% sont des sociétaires Filia MAIF endogène, catégorie largement minoritaire, preuve que la démarche globale de RSE, surtout dans sa dimension « pratiques mutualistes » possède essentiellement un impact sur les sociétaires MAIF, plus que sur les sociétaires Filia MAIF (qui, de fait, ne sont pas sociétaires dans le sens où ils ne participent pas au système démocratique). Cependant il convient de relativiser cet impact par le fait que notre échantillon total de sociétaires comporte 68% de sociétaires MAIF et 32% de sociétaires Filia MAIF. Il y a donc une sur représentation des sociétaires MAIF dans cette catégorie (85% au lieu de 68% dans l'échantillon global total de sociétaires) et une sous représentation de sociétaires Filia MAIF (15% au lieu de 32% dans l'échantillon global) **montrant que les sociétaires de cette catégorie ont donc bien plus tendance que la population globale de l'échantillon à être des sociétaires historiques MAIF (et donc moins tendance à être des sociétaires Filia MAIF, même si ces derniers restent tout de même représentés dans cette catégorie).**

Si l'on observe les dimensions de la « démarche globale de RSE » citées par ces sociétaires, on observe que :

- La dimension « pratiques mutualistes » est la plus citée, avec la dimension « éthique dans le métier d'assureur » ; vient ensuite la dimension « principes de RSE/valeurs » puis la dimension « pratiques de RSE ».

La dimension « pratique de RSE » est donc moins citée spontanément en tant que facteur de satisfaction principalement parce qu'au moment de notre étude, cette démarche était encore peu communiquée (à la différence des autres dimensions) provoquant ainsi un manque de perception des actions RSE du fait de cette plus faible communication, mais aussi de la « jeunesse » de la démarche, ou du fait que cette démarche concerne moins directement les sociétaires que les pratiques mutualistes. Cependant, quand on observe plus précisément les sous dimensions citées spontanément par les sociétaires concernant ces « pratiques de RSE », on remarque que les produits et services intégrant la dimension RSE sont cités (service de covoiturage pour les sociétaires, produit solidaire), ainsi que les « actions concrètes de RSE » que la personne interrogée qualifie ainsi : *« je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes (la prévention, le handicap), ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi »*, montrant qu'il y a cette notion de mémorisation d'informations RSE par rapport au fait que celles-ci concernent, ou ne concernent pas, directement le sociétaire. Nous pouvons donc en conclure que les sous-dimensions

spontanément citées en facteur de satisfaction par les sociétaires semblent effectivement être des thématiques des pratiques RSE qui sont en lien direct avec le sociétaire.

Concernant les verbatims, nous les avons déjà relevés précédemment lors de la présentation des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction.

- **3^e catégorie de sociétaires : ABSENCE d'effet de la démarche globale de RSE :**

Enfin, la dernière catégorie des sociétaires que nous avons identifiée dans cette première typologie agrégée représente le reste des sociétaires (6/22 soit 27%) qui n'évoquent pas du tout la démarche globale de RSE dans leurs critères de choix de la MAIF ou dans leurs motifs de satisfaction/insatisfaction. Cette catégorie de sociétaires semble, de prime abord, plus indifférente à la démarche globale de RSE de l'entreprise.

Cette dernière catégorie concerne donc 27% des sociétaires qui ont les caractéristiques suivantes :

Tableau 25 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « impact faible de la démarche de RSE sur les sociétaires »

Taux d'équipement	Classe d'âge	Ancienneté	Genre	Type de sociétaire	Motif de venue	Facteur de satisfaction
Faible	<= 35 ans	NC (faible : maxi 3 ans)	Homme	FILIA endogène	Famille sociétaire	Qualité gestion sinistre
Faible	<= 35 ans	< 1 mois	Homme	FILIA exogène	Famille sociétaire	Qualité gestion sinistre, services, relations soc
Fort	<= 35 ans	7 ans	Homme	FILIA endogène	Famille sociétaire	Qualité gestion sinistre, service, prix
Faible	35-50 ans	13 ans	Femme	MAIF non EN	Métier EN (éducation)	Qualité gestion sinistre, relation soc, tarifs auto
Faible	<= 35 ans	4 mois	Femme	MAIF EN	Métier EN	Qualité relation sociétaire
Fort	> 50 ans	30 ans	Femme	FILIA exogène	Famille sociétaire	Qualité gestion sinistre, relation sociétaire

En observant les caractéristiques de cette catégorie de sociétaires, on remarque :

- Que 67% des sociétaires ont un taux d'équipement faible, tandis que 33% ont un taux d'équipement fort. Cependant, il convient de remarquer que, de façon absolue, seuls 5 sociétaires (sur les 22) ont un taux d'équipement faible, **ce qui signifie que 80% (4 sur 5) des sociétaires ayant un taux d'équipement faible font partie de cette troisième catégorie. Ainsi, on remarque que les sociétaires ayant un faible taux d'équipement sont sur représentés dans cette catégorie dans laquelle il semble y avoir une absence d'effet de la démarche RSE globale de l'entreprise.**

- Que 67% des sociétaires de cette catégorie ont moins de 35 ans, tandis que 17% ont entre 35 et 50 ans et 17% ont plus de 50 ans, marquant là aussi une plus forte proportion de sociétaires jeunes dans cette catégorie. Quand on regarde en termes de proportion globale de sociétaires par classe d'âge, 50% des sociétaires de la catégorie <= 35 ans sont présents dans cette catégorie, 29% des sociétaires de la catégorie 35-50 ans, et 14% des sociétaires de la catégorie des plus de 50 ans. **Ceci démontre qu'il y a dans cette catégorie de sociétaires semblant, de prime abord, plus indifférents à la démarche globale de RSE, une sur représentation des sociétaires de moins de 35 ans et une forte sous représentation des sociétaires de plus de 50 ans.** Quand on affine cette analyse en observant l'ancienneté de ces sociétaires, on observe que deux sociétaires ont moins de 6 mois d'ancienneté (soit 33% des sociétaires de cette catégorie), ce qui peut expliquer qu'ils ne perçoivent pas encore la démarche de RSE de l'entreprise, puisqu'ils n'ont même pas encore reçu le premier MAIF Magazine. Pour les 4 autres sociétaires, leur ancienneté est plus importante, même si elle reste relativement faible du fait de la sur représentation de sociétaires jeunes. **On pourrait donc postuler que cette plus faible sensibilité d'une partie des jeunes sociétaires à la démarche globale de RSE peut donc soit provenir du fait qu'ils sont naturellement moins sensibles à cette démarche que leurs aînés, du fait d'un nouveau contexte de société plus propice à la recherche de prix/qualité qu'à la recherche de valeurs, soit du fait qu'ils ont également une ancienneté plus faible en tant que sociétaire qui explique qu'ils ont reçu moins d'information que leurs aînés sur la démarche, et y semblent, de fait, plus indifférents.** Nous avons cependant vu que des sociétaires de moins de 35 ans apparaissaient également dans les deux autres catégories, en plus faible proportion, ce qui peut laisser à penser qu'il ne s'agit pas forcément d'un manque d'information, mais plutôt d'un manque de sensibilité (sauf pour le cas des deux sociétaires qui ont moins de 6 mois d'ancienneté et n'ayant donc

pas encore reçu d'information sur cette démarche). De surcroît, quand on croise avec le faible taux d'équipement qui semble caractériser cette catégorie, on peut renforcer ce postulat d'une plus forte indifférence générale à l'entreprise de ces sociétaires (sauf si le faible taux d'équipement correspond au fait que les jeunes ont des plus faibles besoins en termes d'assurance que leurs aînés).

- La proportion de femmes et d'hommes est équilibrée dans cette catégorie.
- **Quand on observe le taux de sociétaires FILIA MAIF dans cette catégorie, on observe qu'ils sont également sur représentés (67%) tant par rapport aux autres types de sociétaires (particulièrement les sociétaires « historiques » MAIF EN qui sont largement sous représentés), que par rapport à l'ensemble des sociétaires FILIA MAIF de l'échantillon (57% des sociétaires FILIA MAIF de l'échantillon appartiennent à cette catégorie). Nous pouvons donc postuler qu'une forte moitié des sociétaires FILIA MAIF semble plus indifférente à la démarche globale de RSE, en tout cas dans sa dimension la plus connue, c'est-à-dire celle des « pratiques mutualistes ». Ce constat semble assez logique compte tenu du fait que ces sociétaires FILIA ne sont pas à proprement parler des sociétaires de la mutuelle MAIF mais plutôt de sa filiale non mutualiste, ils n'ont donc pas de rôle dans la gouvernance de la mutuelle comme les sociétaires MAIF (mais ils reçoivent tout de même le MAIF Magazine). Nous verrons par la suite la façon dont ces sociétaires réagissent à la partie moins connue de la démarche globale de RSE lorsque celle-ci leur est présentée succinctement pendant l'entretien : les « pratiques RSE ».**

Après avoir établi, sur la base des apports des premières parties, une première typologie de sociétaires par rapport à l'impact de la démarche globale de RSE sur les variables « motifs de venue » et « satisfaction/insatisfaction », nous allons maintenant tenter d'affiner cette typologie agrégée en étudiant l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification ou l'absence d'identification des sociétaires à l'organisation. Cette analyse nous permettra alors de proposer une seconde typologie agrégée basée sur les effets de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification des sociétaires (identification complète, partielle, ambivalente), que nous rapprocherons alors de cette première typologie agrégée ci-dessus afin de voir si celle-ci se retrouve, ou non, confirmée.

6) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des sociétaires :

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser l'identification organisationnelle des sociétaires de notre échantillon : Peut-il y avoir identification organisationnelle des sociétaires ? Si oui, quelles dimensions de l'identification sont présentes ? Quels sont les facteurs qui provoquent l'identification ? Quels types de sociétaires s'identifient à l'organisation, sur quelles dimensions, et pour quels motifs ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette partie.

De prime abord, lorsque nous observons le positionnement global de l'ensemble des sociétaires par rapport à la notion d'identification, on remarque que l'on peut diviser la population de sociétaires **en trois grandes catégories, nous permettant ainsi de réaliser une typologie concernant les attitudes des sociétaires par rapport à l'identification organisationnelle :**

- **Identification complète à l'organisation** (catégorie de sociétaires nommée classe A), c'est-à-dire présente sur l'ensemble des dimensions théoriques de l'identification retenues précédemment dans la partie théorique : 1) Perception de caractéristiques partagées ET 2) Sentiment d'appartenance à l'organisation (perception d'être membre de l'organisation). Nous avons ajouté à ces deux dimensions principales de l'identification, des observations sur les conséquences directes de cette identification, lorsqu'elles sont évoquées par les sociétaires (ex : fidélité, BAO), ce qui nous aidera à préciser la force de l'identification du sociétaire lorsque nous présenterons les verbatims (l'analyse de contenu des verbatims nous permettra également de préciser l'intensité de l'identification), et à analyser les conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle des sociétaires. Enfin, nous analyserons également le positionnement des sociétaires par rapport à un antécédent primaire de l'identification organisationnelle (défini et développé dans le chapitre 3): l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP) dans ses dimensions « auto distinction » et « auto prestige » : ces dimensions seront appréhendées par l'analyse de la perception de différenciation positive de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- **Identification partielle à l'organisation** (catégorie de sociétaire nommée classe B), c'est-à-dire présente sur une seule des deux dimensions : 1) perception de caractéristiques partagées OU 2) sentiment d'appartenance. Là encore, nous ajouterons des observations éventuelles sur les conséquences évoquées par les sociétaires afin de préciser la force de

cette identification partielle et d'identifier les conséquences de l'identification organisationnelle partielle des clients. Nous étudierons également la perception de différenciation positive par les sociétaires, permettant d'appréhender leur perception de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (antécédent primaire de l'identification).

- **Absence d'identification à l'organisation** (catégorie de sociétaire nommée classe C) c'est-à-dire qu'aucune des deux dimensions de l'identification n'est évoquée dans les discours des sociétaires de cette troisième catégorie. Nous observerons cependant si, malgré cette absence d'identification organisationnelle, il y a, ou non, une perception de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents par les répondants de cette catégorie. Nous pourrions donc savoir si la démarche globale de RSE aura tout de même (ou non) un impact sur la variable « perception d'attractivité de l'IOP » pour les sociétaires appartenant à cette catégorie (dans ses deux dimensions « auto prestige » et « auto distinction »).

Nous nous proposons donc de présenter successivement chacune des catégories (A, B et C) en analysant les différents niveaux d'identification et les variables explicatives à l'origine de ces attitudes grâce à une analyse de contenu des verbatims des répondants. Nous pourrions également analyser les caractéristiques (variables de contrôle) des sociétaires de notre échantillon qualitatif pour chacune des trois catégories. Nous analyserons également les conséquences directes de l'identification organisationnelle dans les discours des répondants en identifiant les variables attitudinales et comportementales clé qui se détachent de ces discours.

TYPLOGIE SUR L'IO DES SOCIETAIRES DE LA MAIF : ANALYSE DE LA CATEGORIE « ABSENCE D'IDENTIFICATION A L'ORGANISATION » (classe C) :

Position des sociétaires de cette catégorie par rapport à 4 types de variables à expliquer : Motifs satisfaction/insatisfaction, attractivité de l'IOP, identification, présence de comportements associés :

Tableau 26 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « absence d'identification à l'organisation »

Classe d'âge	TE	Genre	Type	Motifs satisfaction /insatisfaction	Antécédent : Attractivité IOP (différenciation positive)	Identification (D 1 ou 2)	Présence de comportements associés
<= 35 ans	Faible	Homme	FILIA endogène	Uniquement métier (abs insatisf)	OUI	NON (mais caractq communes)	NON
35-50 ans	Fort	Femme	MAIF EN	Métier + démarche globale RSE (insatisfaction: démarche globale RSE = non lucrativité)	OUI (faible)	NON	NON
<= 35 ans	Fort	Homme	FILIA endo	Uniquement métier (abs insatisf)	NON/OUI (fin entretien)	NON	NON
<= 35 ans	Faible	Femme	MAIF EN	Uniquement métier (abs insatisf)	OUI (faible, fin entretien)	NON	NON
> 50 ans	Fort	Femme	FILIA exo	Uniquement métier (abs insatisf)	OUI (faible)	NON	NON (sauf associé/confiance)

En observant les caractéristiques des 5 sociétaires de cette catégorie (23% de l'échantillon qualitatif), on observe que :

- 3/5 ont moins de 35 ans, donc dans l'ensemble des sociétaires plutôt jeunes.
- 2/5 ont un taux d'équipement faible.
- **3/5 sont sociétaires FILIA MAIF, donc une majorité.**
- **4/5 n'ont évoqué que des facteurs de satisfaction métier, et font donc partie de la dernière catégorie de notre typologie agrégée : à savoir « indifférence à la démarche globale RSE de l'organisation » => Sur les 7 sociétaires appartenant à la catégorie « indifférence à la démarche globale de RSE » (typologie agrégée), 4 (soit 57%) sont non identifiés à l'organisation (et donc 3 sont identifiés à l'organisation).**
- On remarque également **que les 5 sociétaires de cette catégorie (soit 100%) perçoivent tout de même une différenciation positive (attractivité de l'IOP) de la MAIF par**

rapport à ses concurrents (même si de faible intensité), même s'ils ne montrent aucun signe d'identification organisationnelle.

- De même, cette absence d'identification organisationnelle, malgré la présence de cette différenciation positive, n'est source d'aucun comportement ou attitude du sociétaire favorable à sa performance économique (ex : fidélité, BAO, défense de l'organisation etc...). Nous étudierons, dans la prochaine partie (partie 7), si, pour ces sociétaires non identifiés, la démarche globale de RSE perçue peut tout de même avoir un impact direct sur leurs comportements ou attitudes vis-à-vis de l'organisation sans passer par une médiation par la notion d'identification organisationnelle.

Analyse des verbatims :

Le cas particulier d'un des 5 sociétaires :

Nous nous proposons d'analyser tout d'abord les propos très intéressants de ce sociétaire (homme, 24 ans, Filia endogène), car ces derniers montrent toute la difficulté à établir une frontière claire entre la présence ou l'absence de dimensions constitutives de l'identification organisationnelle, une même personne pouvant passer d'un état d'identification partielle à celui d'identification neutre entre le début et la fin de l'entretien. En effet, lorsque l'on observe les deux dimensions de l'identification pour ce sociétaire, on observe :

- a) Qu'il n'y a pas de sentiment d'appartenance
- b) Qu'il peut y avoir débat sur l'existence d'une perception de caractéristiques partagées

Attractivité de l'IOP (perception de caractéristiques partagées) : « *La signature est plutôt positive, parce que ça permet de la différencier des autres assurances. Des assurances commerciales* » + « *Enfin, si les personnes veulent seulement garantir leurs propres risques, elles choisissent peut-être aussi d'autres assurances. Et elles ne défendent pas ce système-là de toute façon. À partir du moment où elles cotisent ici, c'est aussi... je trouve que c'est plutôt positif* » (homme, 24 ans, Filia endogène)

Identification :

a) Absence de sentiment d'appartenance :

A la fin de l'entretien, il évoque le fait qu'il n'y a pas pour lui « *d'esprit MAIF* » (/service de covoiturage où les sociétaires MAIF peuvent s'identifier et se retrouver entre sociétaires MAIF pour covoiturer) :

« *En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des gens choisissent*

d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi. Pour les gens qui travaillent à la MAIF, oui ».

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer une contradiction par ce répondant entre le début de l'entretien où il évoque le fait que les personnes choisissent d'autres assurances que la MAIF si elles souhaitent uniquement garantir leurs propres risques (et que si elles choisissent la MAIF c'est qu'elles défendent le système) : « *Enfin, si les personnes veulent seulement garantir leurs propres risques, elles choisissent peut-être aussi d'autres assurances. Et elles ne défendent pas ce système-là de toute façon. À partir du moment où elles cotisent ici, c'est aussi... je trouve que c'est plutôt positif* » et la fin de l'entretien où il dit que les personnes ne font pas sciemment le choix d'être sociétaires à la MAIF, ne choisissent pas la MAIF, et qu'il n'existe pas un « esprit MAIF » pour les sociétaires (sachant qu'il précise « *qu'il n'est pas sûr* » et n'est donc pas catégorique par rapport à cette inexistence) : « *En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi. Pour les gens qui travaillent à la MAIF, oui* ». Cette contradiction est très intéressante à relever car le sujet qu'elle comporte est au cœur de ce travail de recherche sur l'impact de la démarche globale de RSE sur les comportements et attitudes des sociétaires et notamment sur l'identification organisationnelle: certaines dimensions de cette démarche globale de RSE génèrent-elles, ou pas, un « esprit MAIF » auprès des sociétaires, source d'un choix éclairé par ces derniers de la mutuelle pour s'assurer au-delà de leurs propres risques (et donc en adhérant au système mutualiste et aux pratiques RSE menées) ? **L'ambiguïté du positionnement de ce répondant par rapport à ce sujet (marqué par la contradiction entre le début et la fin de l'entretien) amène à penser que les deux types de comportements (indifférence ou inexistence d'un « esprit MAIF » ou adhésion et présence d'un « esprit MAIF ») existent auprès de différentes catégories de sociétaires, et peuvent même co-exister dans la perception d'un seul sociétaire, montrant par là-même toute la fragilité de la frontière entre l'adhésion à un certain nombre de valeurs et d'actes portés par la démarche globale de RSE amenant à pouvoir s'identifier à l'organisation, et le rejet de ce sentiment d'identification liant un sociétaire à l'entreprise dans laquelle il « consomme ».**

La métaphore in praesentia sur la notion « *d'esprit MAIF* » est d'ailleurs toute aussi intéressante à relever et à analyser : La notion d'unicité et d'uniformité tout d'abord « *un esprit MAIF* » signifierait qu'il pourrait exister un lien unique entre l'esprit porté par la MAIF et celui de ses sociétaires, et par conséquent un partage commun de caractéristiques (directement lié à la

dimension « sentiment d'appartenance/d'unicité » de l'identification organisationnelle). La notion « d'esprit » ensuite, montrant qu'il s'agit de partage non pas basé sur des actes communs, mais sur quelque chose relevant plutôt justement de l'esprit comme des valeurs, des principes ou une vision/image partagés entre la MAIF et ses sociétaires. La notion d'esprit évoque également la dimension cognitive propre à l'identification organisationnelle, contrairement à certaines métaphores utilisées par d'autres sociétaires parlant de « famille MAIF » et intégrant ainsi, en sus de la dimension cognitive, une dimension affective à leur perception de la MAIF. Cette métaphore « d'esprit MAIF » se rapporte donc aux deux dimensions de la notion d'identification organisationnelle : 1) perception de caractéristiques partagées et 2) sentiment d'unicité avec l'organisation débouchant sur un sentiment d'appartenance à cette dernière. Cependant, ce sociétaire, malgré la présence d'une contradiction dans son discours, rejette le fait (sans être catégorique) qu'il existe, pour les sociétaires, un « esprit MAIF » (mais précise qu'il existe bien par contre pour les salariés). Il n'y a donc a priori pas de perception d'unicité/de sentiment d'appartenance par ce sociétaire (il rejette l'existence d'un esprit commun) même s'il évoque avoir « choisi la MAIF » pour autre chose que pour garantir ses propres risques pouvant amener à se demander s'il n'existe pas, malgré tout, une perception de caractéristiques partagées : Adhésion aux valeurs/pratiques/image, mais rejet de toute appartenance. Nous nous proposons d'étudier ci-dessous ce débat sur la présence ou l'absence de cette dimension « perception de caractéristiques partagées » par ce répondant.

b) Débat sur la notion de perception de caractéristiques partagées : Les éléments précédents mettant en évidence une contradiction introduisent donc un débat sur l'existence, ou non, de la dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'IO pour ce sociétaire. Cette zone d'incertitude semble confortée par le fait que nous constatons dans son discours une similarité entre son identité (la façon dont il se décrit, se qualifie) et la façon dont il perçoit l'identité de l'organisation :

En effet :

=> Il déclare percevoir la signature « assureur militant » de façon positive (perception d'une dimension sociale derrière) en la qualifiant ainsi : *engagement* et *proche des gens* et « *un aspect plutôt social et finalement engagée à assurer le bien-être des adhérents et de la société* ».

=> Puis, un peu plus tard, nous lui demandons s'il se qualifierait personnellement comme quelqu'un de militant : « *Oui, plutôt oui. Dans le sens où je défends des convictions et je pense que quand on parle de, enfin quand j'entends militant, je pense que c'est plutôt quelqu'un justement qui est engagé plutôt en faveur du bien commun en thématique sociale et c'est pas forcément comme ça que d'autres le définiraient, mais donc, de ce point de vue là, je me définis plutôt comme militant* ».

=> Nous constatons donc dans son discours une similarité entre l'image qu'il perçoit de la MAIF à travers sa signature (même s'il dit qu'il ne peut pas vérifier et comparer n'ayant jamais été chez d'autres assureurs), et l'image qu'il perçoit de lui-même (notion de militantisme, d'engagement, aspect social, bien être/bien commun) => D'où la question à nouveau : présence ou absence de la dimension perception de caractéristiques partagées de l'IO ?

Y a-t-il pour autant identification ? Il ne fait pas référence à lui-même quand il parle de l'image de la MAIF (il y a des caractéristiques communes entre les deux identités que nous pouvons décoder et observer dans son discours, mais il ne fait pas référence à lui quand il décrit l'image militante de l'entreprise) pas non plus de dimension d'appartenance, de plus il parle spontanément « *d'adhérents* » ou « *d'usagers* » ou « *d'assurés* » mais pas de sociétaire. Nous avons donc conclu que ce sociétaire n'était pas identifié à l'organisation.

Enfin pour confirmer notre choix de classer ce sociétaire dans la catégorie d'une absence d'identification, nous avons observé les comportements associés à l'identification qui sont totalement absents chez ce sociétaire :

=> Absence de fidélité absolue, car pas de point de comparaison : « *Si quelqu'un me disait : oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point, ben peut-être que je me renseignerais* ».

Les cas des 4 autres sociétaires, non ambigus par rapport à la notion d'IO :

Le cas des 4 autres sociétaires de cette catégorie par rapport à la notion d'identification est moins ambigu ; ils évoquent cependant une différenciation positive (impact de la démarche globale de RSE sur l'attractivité de l'IOP), mais qui ne se transforme dans aucun des cas en identification organisationnelle (que cela soit sur la dimension « perception de caractéristiques partagées » ou sur celle de la présence d'un « sentiment d'appartenance ») :

« Donc là, aujourd'hui, bon, il n'en demeure pas moins vrai que la MAIF c'est un prestataire, enfin moi, pour moi, c'est un prestataire d'assurance pas comme un autre mais presque. C'est-à-dire que c'est vrai que je n'ai plus souvenir... Bon, déjà, il y a beaucoup moins de communication. Il n'y a pas de pub sur les médias, donc, ou tout au moins je ne le ressens pas. Donc, autant la MAAF, la MATMUT communiquent beaucoup beaucoup beaucoup hein, autant la MAIF, enfin si, quand elle communique, c'est justement sur son côté militant engagé. Donc, la communication qui est faite par la MAIF est bien faite dans ce sens » (femme, 49 ans, MAIF EN)

Dans ce cas, la perception de distinction est faible puisqu'elle utilise l'expression « *c'est un prestataire pas comme un autre mais presque* », et quand on analyse le reste de son discours, on ne trouve aucun élément laissant percevoir un quelconque sentiment d'appartenance ou présence de

caractéristiques partagées. Elle perçoit une différenciation positive concernant sa communication peu abondante et engagée mais ne fait aucunement référence à elle-même quand elle évoque cette caractéristique : elle observe et constate depuis une position distanciée par rapport à l'entreprise (« *la communication qui est faite par la MAIF* »). En observant les comportements associés à l'identification, on remarque également qu'elle n'évoque aucun de ces comportements (ex : bouche à oreille, défense de l'organisation).

On arrive à la même conclusion concernant la perception de différenciation faible de cette sociétaire (femme, 58 ans, Filia exogène) :

« Ils ont assez insisté là-dessus hein (sur la signature). Parce que bon, je pense que la MAIF était quand même, disons, performante au niveau des enfants pour tout ce qui est conduite et prévention, hein. Je crois non ? (...) Quelque chose comme ça. Parce que moi, mon fils, c'était ça je crois hein ».

Enfin, un dernier cas de sociétaire non identifié est intéressant à relever : Ce sociétaire n'est pas du tout identifié à l'organisation, et ne perçoit, au début de l'entretien, aucune différenciation entre la MAIF et une autre société d'assurance :

« Non, je pense que les pubs c'est une chose. On leur fait dire un peu ce qu'on veut, quand on voit un peu ce qui, quand on voit ce qui passe à la télé. Donc j'évite de les regarder d'une part, et puis ce n'est pas... enfin, je ne fais pas trop confiance aux pubs pour montrer la vraie image d'une société ».

Ces verbatims ci-dessous prouvent son absence totale d'identification, en tout cas sur la dimension « sentiment d'appartenance » (il en est de même sur la dimension « perception de caractéristiques partagées ») :

« Ben c'est... Après, niveau qualité de service, je ne pourrais pas juger (s'il y a une différence/autres assureurs), mais au point de vue... client, oui, pour moi, je suis un client de la MAIF. On m'appelle client ou sociétaire, je suis un client d'une entreprise commerciale » (homme, 34 ans, Filia endogène)

Et pourtant, à la fin de l'entretien, après avoir présenté succinctement quelques actions qu'elle mène en matière de RSE (dont il n'avait pas conscience), il perçoit une différenciation positive provoquée par la démarche globale de RSE :

« Je pense que la MAIF c'est une, je ne dirai pas un exemple parce qu'il y a forcément des travers comme dans toutes les boîtes, mais disons parmi les entreprises d'assurance (...) elle sort peut-être un peu du lot quand même » « Ce serait peut-être, oui, plus le respect des personnes, commercialement, c'est pas agressif du tout ».

Il est donc intéressant de remarquer cette importante divergence de discours entre le début et la fin de l'entretien, sachant que, pour évaluer sa réaction par rapport aux actions en matière de RSE mises en œuvre par l'entreprise qu'il ne connaissait pas du tout (il ne lit pas le MAIF Magazine),

nous lui avons donné quelques exemples concrets de pratiques RSE de l'entreprise (dans les champs du handicap, de l'aide à l'éducation, de l'environnement). Sa perception de la MAIF semble avoir évolué suite à l'évocation de ces éléments, montrant par là-même que la conscience (ici très partielle) des activités de RSE d'une entreprise, peut amener à modifier le jugement d'une personne sur une organisation, ici sa perception d'une différence entre la MAIF et les autres assureurs, qu'il n'ait complètement en début d'entretien en remettant en cause la sincérité des publicités.

De façon plus générale, nous pouvons observer que tous les sociétaires de cette catégorie ne sont pas identifiés mais perçoivent tout de même une différence positive entre la MAIF et les autres assureurs, même si elle reste faible. La dernière personne qui ne perçoit pas, de prime abord, de différence est assurée à la MAIF depuis moins d'un mois au moment de l'entretien, ce qui peut expliquer qu'elle ne perçoive pas de différence et ne se mette à en percevoir une qu'à la fin de l'entretien lorsque certaines initiatives de RSE lui sont exposées. Ainsi, même sans être identifiés à l'organisation, ils la perçoivent tous comme positivement distincte des autres, preuve d'un impact de la démarche globale de RSE sur la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue » (dimension « auto-distinction » et « auto-prestige » car perception de différenciation positive). En regardant plus précisément sur quoi repose cette perception de différenciation, on observe qu'elle concerne exclusivement des dimensions de la démarche RSE globale de l'entreprise :

- Principes de RSE : valeurs, communication axée sur les valeurs, sur l'aspect militant et engagé.
- Pratiques mutualistes : signature « assureur militant » perçue comme positive, pas ou très peu de communication et communication axée sur les valeurs (« *plus le respect des personnes* »), sur l'aspect « *militant, engagé* », ou la démarche non lucrative « *commerciallement c'est pas agressif du tout* ».
- Pratiques RSE : Notamment dans la dimension « prévention », « social » (« *un aspect plutôt social et finalement engagée à assurer le bien-être des adhérents et de la société* »), « pratiques RSE en général » ou sur plusieurs sous-dimensions RSE évoquées auprès des deux répondants qui ont changé d'avis sur la MAIF quand ils ont eu conscience de quelques pratiques de RSE menées par la MAIF (champ du handicap, de l'aide à l'éducation, de l'environnement...).

Ce constat nous permet de remarquer que, même pour ces sociétaires a priori indifférents à la démarche globale de RSE puisque ne la citant ni dans leurs motifs de venue, ni dans leurs motifs de satisfaction/insatisfaction, la démarche globale de RSE possède un impact (restant de faible intensité) sur leur perception de l'image de l'organisation. La démarche globale de RSE n'a donc pas d'impact **COMPORTEMENTAL** ou **ATTITUDINAL** significatif sur ces sociétaires (pas d'impact sur leurs motifs de venue, ni sur leur satisfaction par rapport à l'organisation, ni sur leur identification à l'organisation), mais possède tout de même un impact **ATTITUDINAL** modéré en agissant, même faiblement (pour les sociétaires percevant une faible différenciation), sur l'image qu'ils ont de l'organisation (attractivité de l'image organisationnelle perçue dans ses dimensions « auto distinction et auto prestige»). La conscience des actions concrètes de RSE mises en œuvre par l'entreprise semble également avoir un impact pour deux des sociétaires qui ne percevaient aucune différence entre la MAIF et ses concurrents en début d'entretien et changeaient d'opinion en fin d'entretien après avoir eu connaissance de quelques actions concrètes de RSE mises en œuvre par l'entreprise.

TYOLOGIE SUR L'IO DES SOCIETAIRES DE LA MAIF : ANALYSE DE LA CATEGORIE

« IDENTIFICATION PARTIELLE A L'ORGANISATION » (classe B) :

C'est-à-dire présente sur une seule des deux dimensions : 1) perception de caractéristiques partagées OU 2) sentiment d'appartenance. Là encore, nous ajouterons des observations éventuelles sur les conséquences évoquées par les sociétaires afin de préciser la force de cette identification partielle.

Tableau 27 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « identification partielle à l'organisation »

Classe d'âge	TE	Genre	Type	Motifs satisfaction /insatisfaction	Antécédent : Perception de différenciation	Identification D1 (caractéristiques partagées)	Identification D2 (sentiment d'appartenance)	Présence de comportements associés
35-50 ans	Fort	Femme	MAIF EN	Métier + RSE globale (aucun insatisf)	Pas explicite mais implicite	NON (mais implicite)	OUI	OUI (BAO, défense, premium price)
> 50 ans	Fort	Homme	MAIF EN	Métier + RSE globale	OUI	OUI	NON/OUI	OUI mais non explicite

				(aucun insatisf)				(fidélité, confiance)
> 50 ans	Fort	Homme	MAIF EN	Métier + RSE globale (aucun insatisf)	OUI (forte)	OUI (mais avec autres enseignants)	OUI (mais avec autres enseignants)	OUI (BAO enfants, confiance, fidélité)
<= 35 ans	Faible	Homme	Filia exo	Métier uniquement (aucun insatisf)	OUI	NON (ms caractq commune)	OUI	NON
<= 35 ans	Fort	Homme	Filia endo	Métier + RSE globale (aucun insatisf)	OUI	NON	OUI (mais une seule fois)	NON
35-50 ans	Fort	Femme	MAIF non EN	Métier + RSE globale (aucun insatisf)	OUI	OUI	NON	OUI (fidélité, BAO métier)
35-50 ans	Faible	Femme	MAIF non EN	Métier uniquement (aucun insatisf)	OUI (mais faible)	NON	OUI (mais faible)	NON (uniquement confiance)

a) **Analyse du tableau :**

Proportion : 7 sociétaires soit 32% de l'échantillon qualitatif.

- **Classes d'âge :** Sur les 7 sociétaires de cette catégorie, 2 ont moins de 35 ans, 3 entre 35 et 50 ans et 2 plus de 50 ans, montrant un relatif équilibre entre les 3 classes d'âge. Les répartitions des masses selon cette variable étant peu différentes, l'âge n'est donc pas une variable de contrôle pouvant être considérée comme discriminante pour cette catégorie de sociétaires.
- **Taux d'équipement :** 2/7 (28,5%) ont un taux d'équipement faible, soit un % inférieur à celui de la catégorie précédente (40%) des sociétaires non identifiés.
- **Genre :** 4 hommes et 3 femmes, démontrant un équilibre entre les genres dans cette catégorie.
- **Type :** 2/7 (28,5%) sont sociétaires Filia MAIF, soit un % très inférieur à celui de la catégorie précédente (60%) des sociétaires non identifiés.

- Motifs de satisfaction : Alors que dans la catégorie précédente, 4 sociétaires sur 5 n'évoquaient que des facteurs de satisfaction métier (soit 80%), dans cette catégorie de sociétaires partiellement identifiés, seulement 2/7 (soit 28%) n'évoquent que des facteurs de satisfaction métier, soit une proportion très inférieure, montrant que les catégories de sociétaires réalisées en fonction des degrés d'identification semblent suivre les catégories réalisées dans notre première typologie basée sur l'impact de la démarche globale de RSE sur les variables comportementales « satisfaction » et « motifs de venue ». **Plus les sociétaires sont identifiés, plus ils ont également tendance à évoquer des facteurs de satisfaction ayant attiré à la démarche RSE globale de l'entreprise. Nous détaillerons ce point ci après en analysant les verbatims et les facteurs qui provoquent cette identification partielle (qui sont tous des dimensions de la démarche globale de RSE).**
- Motifs de venue : Il est intéressant de remarquer qu'aucun des 3 sociétaires ayant annoncé avoir en partie choisi la MAIF pour sa démarche globale de RSE, ne fait partie de cette catégorie de sociétaires partiellement identifiés (ni de celle des sociétaires non identifiés). **Ils font donc tous les trois partie de la catégorie des sociétaires montrant une identification complète à l'organisation.**
- Motifs d'insatisfaction : Il est également intéressant de remarquer que tous les sociétaires de cette catégorie « partiellement identifiés » n'évoquent aucun motif d'insatisfaction. C'est-à-dire que les sociétaires ayant évoqué une insatisfaction par rapport à la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE, sont soit dans la catégorie des non identifiés (1/6), soit pour la quasi-totalité dans celle montrant une identification complète à l'organisation (en majorité 5/6), ce que nous avons déjà évoqué précédemment.
- Perception de différenciation : **On remarque que les 7 sociétaires (soit 100%) partiellement identifiés perçoivent, plus ou moins, fortement une différenciation positive de la MAIF par rapport aux autres assureurs, montrant que la démarche globale de RSE perçue possède un impact sur la variable « attractivité de l'IOP » sur ses deux dimensions constitutives.** Nous analyserons les verbatims dans la partie suivante les verbatims concernant les facteurs qui provoquent cette perception de différenciation.
- Existence de comportements dérivés de l'identification : Contrairement à la catégorie de sociétaires non identifiés ne montrant aucun comportement associé, on remarque que, pour cette catégorie de sociétaires partiellement identifiés, 4 sur 7 (soit 57%) évoquent des attitudes et des comportements directement en lien avec leur identification partielle à l'organisation.

- Dimensions de l'identification partielle :

D1 : Perception de caractéristiques partagées : 3 sociétaires sur 7 (soit 43%) perçoivent cette première dimension de l'identification.

D2 : Sentiment d'appartenance : 4 sociétaires sur 7 (soit 57%) expriment un sentiment d'appartenance et un sociétaire perçoit des caractéristiques partagées et un sentiment d'appartenance par rapport à l'ensemble des enseignants, sociétaires de la MAIF, mais pas avec la MAIF directement.

Il y a donc un équilibre entre ces deux dimensions, au sein de cette catégorie de sociétaires.

b) Analyse des verbatims :

Lorsque l'on étudie les verbatims de ces sociétaires, on remarque qu'il n'y a pas une totale homogénéité entre ces sociétaires partiellement identifiés, notamment par rapport aux variations d'intensité de cette identification partielle que l'on repère en analysant les verbatims :

Sociétaires partiellement identifiés proches de l'état d'identification neutre ou d'absence d'identification (cases à fond blanc): Catégorie de sociétaires classe B proche classe C

Impact sur l'attractivité de l'IOP : Ces deux sociétaires perçoivent une différence positive entre la MAIF et le reste des sociétés d'assurance créée par la démarche globale de RSE dans ses dimensions :

- Pratiques mutualistes et pratiques RSE : « *Des assurances (comme la MACIF) un peu différentes dans leur côté engagé, mutualiste, responsable* »
- Pratiques mutualistes dans la dimension non lucrativité : « *Ben AXA, c'est un groupe privé déjà. Donc eux, ils veulent que ce soit rentable (...) Que la MAIF (...) je le vois moins d'un côté rentabilité, quoi* ».

Impact sur l'identification : Nous classons ces sociétaires dans cette sous-catégorie car la dimension de l'identification évoquée dans leur discours n'est prononcée qu'une seule fois ; la dimension de l'identification présente dans leur discours est celle du « sentiment d'appartenance » (pas de dimension de « caractéristiques partagées ») :

Le premier sociétaire espère que la MAIF pourra montrer l'exemple aux autres assurances en matière d'engagements militants, RSE : « *J'espère qu'on aura un effet positif* » (pour montrer l'exemple et sur la société en général). L'utilisation du pronom « on » montre qu'il s'inclut dans la communauté des sociétaires et salariés MAIF. Cependant, il n'utilise ce pronom qu'une seule fois

dans tout l'entretien, et il est intéressant de remarquer qu'il l'utilise quand il évoque la dimension « pratiques de RSE » de l'entreprise.

Pour le second sociétaire, le terme « sociétaire » a du sens parce qu'elle perçoit que l'on cherche à l'impliquer, à l'associer, à lui demander son avis, mais par contre, elle n'y participe pas (mais dit apprécier la démarche). Les caractéristiques montrant qu'elle se perçoit appartenir à l'entreprise sont donc présentes, même si elle dit ne pas s'impliquer personnellement.

Dans les deux cas, nous pouvons remarquer que c'est la démarche globale de RSE qui provoque l'identification partielle (proche de l'état d'absence d'identification) de ces sociétaires qui est une conséquence des dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » dans les sous-dimensions « démocratie », « actions de RSE en général », « actions mutualistes en général ». Nous rappelons également que dans les deux cas, ces sociétaires perçoivent une différence entre la MAIF et les autres assureurs basée sur les dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques RSE » (dimension « auto distinction » de l'antécédent de l'identification organisationnelle « attractivité de l'identité organisationnelle perçue »).

Sociétaires partiellement identifiés (cases colorées en gris clair): Catégorie de sociétaires classe B

Impact sur l'attractivité de l'IOP : Pour ces trois sociétaires, **il existe une perception de différenciation positive également (même si elle est implicite pour un des trois sociétaires), qui est créée par plusieurs dimensions de la démarche globale de RSE :**

- **« Principes de RSE/valeurs » : Dimension « signature : assureur militant »** distingue la MAIF des autres, et lui semble en cohérence avec ce qu'il perçoit de l'organisation.
- **« Pratiques mutualistes » : Dimension « non lucrativité »** : Service avant tout au sociétaire avant de chercher à faire du profit et non pas l'inverse (comme chez d'autres assureurs) + ne possède pas d'actionnaires. *« Bon, je sais que ce n'est pas le cas avec la MAIF (d'être gouvernée par des actionnaires). Je sais que vraiment le statut de sociétaire, donc au niveau même, on va dire, juridique et financier, la gouvernance de l'entreprise, enfin de l'entité MAIF, elle n'est pas gouvernée par les profits ».*

Ou pour un autre sociétaire :

« Je vois MMA là par exemple, qui est aussi une mutuelle, enfin non, c'est aussi une assurance. Pour le coup c'est rigolo mais on sent bien quoi...ou je ne sais plus, la MAAF. On sent le côté ouais, le côté commercial. Là c'est très visible et c'est vrai que ce n'est pas quelque chose qui nous attire ».

- **« Pratiques RSE » : Dimension « prévention »** : Parle du fait qu'il a vu la MAIF sur le campus de son école d'ingénieur, qui, en plus de mettre un stand pour présenter ses produits, distribuait des alcootests et des lames fluorescentes pour vélo : *« Bon, c'est vrai que je n'ai pas vu beaucoup de compagnies d'assurance venir sur le campus de mon école faire ça ».*

Impact sur l'identification :

1) Dimension perception de caractéristiques partagées :

Cette sociétaire perçoit des caractéristiques partagées entre son identité et celle de la MAIF au titre de sa signature « assureur militant »:

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Elle exprime donc clairement dans ce verbatim cette perception de caractéristiques partagées avec les dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » de la variable « démarche globale de RSE perçue ». Concernant les sous-dimensions, se sont les notions « de valeurs de partage, de solidarité », « de pratiques de solidarité », et « de non lucrativité ». Cette dimension (et ces sous-dimensions) de la démarche globale de RSE perçue génèrent donc une identification partielle de cette sociétaire (dimension « perception de caractéristiques partagées »). Il est également intéressant de remarquer dans ce verbatim que cette sociétaire fait directement le lien entre son identification partielle à la MAIF et son comportement de fidélité en tant que sociétaire, montrant le lien pouvant exister entre ces deux variables (même si elle précise que cela a un impact non immédiat sur sa fidélité : « si on gratte un peu »). **Il y a donc ici présence d'une identification organisationnelle partielle à l'organisation provoquée par la démarche globale de RSE perçue (dans ses dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes »), identification qui a pour conséquence directe certains comportements organisationnels du sociétaire : fidélité du client, et bouche à oreille positifs sur les aspects assurance :**

« Ca m'arrive oui (de parler de la MAIF à d'autres personnes), effectivement, quand il y a des problèmes d'assurance...ou des collègues ou voilà, ou des amis, ça nous arrive effectivement de dire : ah ben nous, à la MAIF, c'est... voilà. Oui, à la MAIF, ah je n'ai pas ce problème-là, tiens... Voilà. Je pense que c'est déjà arrivé de dire : ah ben, y'a pas de souci, oh non ».

Cette sociétaire ne ressent pas pour autant de sentiment d'appartenance puisqu'elle annonce ne pas se sentir « sociétaire » de la MAIF, mais plutôt assureur-assuré. Par contre elle ne se sent pas du tout « cliente » de l'organisation : La différence par rapport à une relation de client à entreprise réside dans le fait qu'elle perçoit que la MAIF, possède une éthique forte dans son métier et notamment dans la gestion des sinistres, est « proche », « à l'écoute », « prend soin de nous », « nous soulage », en écoutant la détresse et en réglant tout le sinistre très rapidement, sans que le

sociétaire ai besoin de se soucier de quoi que ce soit. Par contre elle réfute totalement la perception d'un sentiment d'appartenance.

2) Dimension sentiment d'appartenance :

Les deux autres sociétaires de ce sous-échantillon n'expriment pas de perception de caractéristiques partagées, mais expriment un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour la première, le sentiment d'appartenance est basé sur le fait de faire partie de la famille des enseignants qui a créé cette mutuelle, il n'est donc pas directement un sentiment d'appartenance à l'entreprise MAIF :

« Je pense qu'on l'a perdu (le sentiment d'appartenance), mais je pense qu'il a existé chez les gens qui l'ont montée. Donc c'est vrai que j'ai déjà entendu des gens en parler et je peux le comprendre, même si je ne le ressens pas complètement, tout en sachant quand même que je fais partie des enseignants, donc aussi de cette famille qui a monté cette mutuelle (...) Et je pense qu'on le ressent (mais un peu moins fort). Le problème, c'est que c'est de moins en moins ressenti parce que l'histoire, elle n'est pas forcément connue, de la MAIF. Donc, chez les jeunes enseignants, il n'y a pas cet aspect-là et ce sentiment ».

Cependant, il est intéressant de remarquer la métaphore in abstencia concernant la « famille » des enseignants. Pour cette sociétaire, le corporatisme amenant les enseignants à se considérer de la même famille est très présent, et génère à ce titre un sentiment d'appartenance indirect à la MAIF. La notion de famille évoque également une dimension affective pouvant signifier la présence d'une implication affective indirecte vis-à-vis de l'entreprise, hypothèse confirmée par le fait qu'elle utilise un peu plus tard dans son discours l'expression « attachée à l'entreprise ». Elle précise également que les jeunes enseignants ne connaissent pas l'histoire de la MAIF et ne ressentent donc pas ce sentiment d'appartenance et « d'attachement » à l'entreprise.

L'autre sociétaire de ce sous-échantillon, beaucoup plus jeune (moins de 35 ans) utilise aussi une métaphore in praesentia intéressante pour qualifier l'esprit MAIF et son sentiment d'appartenance à l'organisation, en parlant « d'avoir baigné dans un monde MAIF » de « même planète », là encore parce que sa famille est dans l'enseignement (lui n'est pas du tout dans l'enseignement), qui génère chez lui un sentiment d'attachement à la MAIF et un regret par rapport à la faillite de la CAMIF (un des « piliers » de ce « monde » qu'il perçoit) et espère que la MAIF va rester. Cette métaphore in praesentia (puisque le comparé « MAIF » est présent dans l'expression) nécessite de s'arrêter un instant pour tenter d'en analyser la portée : ce sociétaire parle tout d'abord d'un « monde MAIF », de « même planète » signifiant ainsi que la MAIF représente une entité à part composée, comme un monde, de ses propres règles, valeurs, rôles qui évolue en parallèle du

monde dans lequel nous vivons ; la MAIF représente une sorte d'autarcie dans laquelle évolue ses clients, dont il fait partie ainsi que sa famille, ses salariés, ses parties prenantes et qui possède un fonctionnement propre et différent des autres entreprises, ou entités en général. Dans ce « *monde ou planète MAIF* », les membres de sa famille et lui-même ont un rôle de client, acteurs particuliers de ce « *monde* » particulier. Le terme « *baigné* » est aussi intéressant, il suppose une immersion dans le « *monde MAIF* », et la connotation à l'eau fait penser aux notions de fluidité, d'aisance à progresser, voire même, en poussant l'interprétation à l'extrême, au liquide amniotique dans lequel baigne le bébé avant de venir au monde, rappelant le lien de filiation qu'il évoque en parlant du monde MAIF auquel il appartient avec sa famille. **La notion d'appartenance à la MAIF est donc ici exprimée de façon imagée et forte, l'usage de la métaphore renforçant la portée de ses propos concernant son appartenance et son identification aux règles, valeurs, rôles portés par l'entreprise. Le sentiment d'appartenance (identification organisationnelle) génère donc ici clairement une implication organisationnelle affective de ce sociétaire.**

« Ben, parce que j'ai toute ma famille qui est dans l'enseignement et que j'ai toujours vu... enfin, MAIF pour moi a toujours été associée aussi à l'Éducation nationale. L'impression que j'ai, mais c'est plus le fait d'avoir presque, d'avoir baigné dans un monde, entre guillemets, dans un monde MAIF, d'avoir l'impression que MAIF et Éducation nationale, CAMIF et MGEN, c'est le même monde, quoi, c'est la même planète ». Puis : « Mais La CAMIF n'est plus là. La MAIF, au moins, j'espère qu'elle va rester ».

Dans les deux cas c'est l'appartenance (directe ou indirecte) à la famille des enseignants qui a créé cette mutuelle qui génère leur sentiment d'appartenance à l'organisation. La démarche globale de RSE n'est donc pas, de prime abord, directement impliquée dans la création de cette identification partielle; Cependant, en mettant ces verbatims en rapport avec le reste des discours de ces deux répondants, on perçoit clairement qu'ils sont très attachés aux valeurs (principes de RSE) et aux pratiques mutualistes et de RSE de la MAIF : la première déclare défendre l'aspect mutualiste quand on lui critique les prix un peu plus élevés de la MAIF, et le second prononce spontanément le terme de sociétaire en le mettant en opposition par rapport aux clients des assureurs capitalistes. **La perception des « pratiques mutualistes » est donc clairement mise en évidence et valorisée dans leurs deux discours, nous amenant à penser qu'elles peuvent également expliquer ces perceptions de « famille », de « monde ou planète MAIF » et être donc à l'origine d'une partie de leur identification partielle à la mutuelle.**

La première sociétaire présentant donc une identification partielle à la MAIF du fait de son appartenance à la famille des enseignant ayant créé cette mutuelle présente également

plusieurs comportements liés à l'identification organisationnelle : défense de l'organisation en cas de critique, bouche-à-oreille positifs, premium price :

- ⇒ Quand on lui critique la MAIF en lui disant que c'est trop cher, elle la défend sur l'aspect mutualiste : « *Heu ben, c'est une mutuelle, donc moi je défends le côté mutualiste de la MAIF et puis après, chacun est libre de ses choix, donc chacun fait ce qu'il veut !* »
- ⇒ BAO positifs pour transmettre des informations sur les contrats et les services MAIF.
- ⇒ **Premium price qui est ici une conséquence directe de l'identification organisationnelle et de l'implication affective du répondant:** « *Non, je ne suis pas sûre (que si les jeunes enseignants connaissaient l'histoire de la MAIF ils viendraient plus spontanément), parce qu'après, c'est un problème financier. Donc, si... C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. Donc je pense que le souci, il est de compétitivité et que les jeunes, ils regardent plus la compétitivité des assurances. Je peux comprendre parce que, quand on débute, on n'a pas des salaires mirobolants* ».

Sociétaires partiellement identifiés proches de l'identification totale/complète (cases colorées en gris foncé):

Impact sur l'attractivité de l'IOP :

Les deux sociétaires de cette sous-catégorie identifient une forte différenciation de la MAIF par rapport aux autres assureurs ; cette perception de différenciation positive est créée par certaines dimensions de la démarche globale de RSE :

- « Principes de RSE/valeurs » et « Pratiques mutualistes », sous-dimension « non lucrativité » (pas de recherche agressive du client, pas de priorité donnée au profit), « solidarité entre sociétaires » (pas d'exclusion ou de sur cotisation de profils particuliers) :

« *Ce que j'apprécie par exemple, c'est peut-être un peu antinomique parce que c'est pas forcément une qualité de l'entreprise, mais c'est que c'est pas une entreprise qui me paraît rechercher de façon agressive le client, c'est-à-dire qu'effectivement dans tout ce que je vois, je vois les publicités, on en voit aussi pas mal pour la MAIF, mais il n'y a pas de recherche du client, en fait on met en avant des qualités ou des éléments oui qualitatifs qui semblent être les valeurs de l'entreprise sans aller faire une recherche à tout crin du client, par des appels un peu agressifs. Donc ça, c'est une chose qui me satisfait, donc l'assurance dans laquelle je suis, après tout elle revendique des idées plus qu'une, comment, je ne sais pas comment dire, une attraction de la clientèle pour faire du chiffre* » (1^{er} sociétaire de cette catégorie).

« *Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi* » (2^e sociétaire).

- « Ethique dans le métier d'assureur », sous-dimension « accompagnement du sociétaire » (en cas de sinistre ou d'accident) :

« *Et là aussi mes parents avaient eu une aide pour venir me voir, donc la MAIF les avait accompagnés (quand il était malade enfant)... Déjà il y a quarante ans, il y avait une forme d'aide*

et d'accompagnement du sociétaire. Et ça, c'est quand même quelque chose qu'on ne trouvait pas dans d'autres assurances » (1^{er} sociétaire).

Ainsi, pour ces deux sociétaires également, certaines dimensions qu'ils perçoivent de la démarche globale de RSE ont un impact sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue dans ses dimensions « auto distinction » et « auto prestige » (différenciation positive de la mutuelle par rapport à ses concurrents).

Impact sur l'identification :

1) Dimension sentiment d'appartenance :

Quelques verbatims du premier sociétaire laissent à penser qu'il peut ressentir un sentiment d'appartenance à la mutuelle : « *donc l'assurance dans laquelle je suis* » signifie qu'il s'inclut dans cette assurance (alors qu'il pourrait dire « à laquelle je souscris ») pouvant donner un premier indice concernant l'existence d'un sentiment d'appartenance. Il développe ensuite la notion de « sociétaire » qu'il juge intéressante et importante, même s'il n'en perçoit pas complètement la signification:

« Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille, qu'il y ait une forme de solidarité au sein de la MAIF, ce qui était probablement l'idée de base et qui transparait toujours, même si aujourd'hui peut-être que la MAIF, à travers Filia MAIF ou différentes solutions, s'ouvre un peu à des clients, alors que c'était pas le mode de fonctionnement initial qui était vraiment réservé aux enseignants ».

Il prononce ensuite de nombreuses fois le mot « sociétaire » dans l'entretien, et exprime cette notion « d'exclusivité » (aujourd'hui passée) des sociétaires enseignants, marquant indirectement un sentiment d'appartenance à la mutuelle. La notion de solidarité au sein de la MAIF montre également qu'il existe, pour ce sociétaire, une communauté d'individus (de sociétaires) qui sont solidaires les uns des autres et donc un sentiment d'appartenance à cette communauté.

De la même façon, le second sociétaire démontre un sentiment d'appartenance indirect à la mutuelle, de par son appartenance à la profession des enseignants qui ont créé et dirigé cette entreprise. Il prononce également spontanément le terme de « sociétaire » à plusieurs reprises qu'il déclare préférer au terme client, même s'il précise « *qu'il ne se sent pas partie prenante du truc* ». Il y a donc ici un sentiment d'appartenance faible ou indirect de la part de ce sociétaire. Dans les deux cas cependant, c'est la dimension « pratiques mutualistes » (et histoire de la MAIF) qui génère ce sentiment d'appartenance.

2) Dimension perception de caractéristiques partagées :

Si la dimension « sentiment d'appartenance » semble faiblement (ou indirectement) exprimée par ces deux sociétaires, il y a en revanche une plus forte expression, dans leurs discours, de la dimension « caractéristiques partagées », **provoquée par la reconnaissance de caractéristiques communes avec les autres sociétaires de la MAIF ou avec les valeurs portées par la mutuelle (« pratiques mutualistes », sous-dimension « solidarité ») :**

« Donc il y a une logique globale qu'il faut respecter et c'est quelque chose qui est aujourd'hui ce qui me paraît être justement le côté solidaire (...) et cette notion de solidarité, c'est quelque chose à laquelle je suis très attaché, et qui me paraît intéressante à être véhiculée par une société, entre autres, par une société d'assurances qui plus est ».

« C'est le côté... c'est le côté je dirais confiance, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ce sont, où la MAIF a été, est engagée comme la MGEN, à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs, je ne sais pas si mon mot est correct mais qui ont une démarche un peu identique à la mienne parce qu'on a, on a, on a fait des choses un peu identiques, on a un cursus un peu identique au départ. On est arrivé vers l'enseignement et on est enseignants, à partir du moment où ce sont des enseignants qui me disent : oui on le fait, j'ai tendance à les croire. Donc il y a un côté justement mutualiste qui fait que on a les mêmes idées, on défend les mêmes, les mêmes idées vis-à-vis de la formation des enseignants, donc à un moment donné si on me dit : on a sur ce terrain, je vais..., je le crois, je serais extrêmement déçu si un jour je me rendais compte que c'était basé que sur des aspects marketing. Probablement si je m'en rendais compte, je partirais » (1^{er} sociétaire).

Dans ce cas, la perception de caractéristiques partagées est clairement exprimée (« à laquelle je suis très attaché » « à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs ») et **cette identification partielle débouchant de cette perception de caractéristiques partagées a pour conséquence une confiance a priori dans l'organisation (et pourrait avoir comme conséquence négative un départ si le sociétaire se rendait compte qu'on lui avait menti sur la réalité et la sincérité de la démarche globale de RSE).** Le second sociétaire perçoit également des caractéristiques partagées, qui débouchent également sur un sentiment de confiance a priori, lui-même directement source de fidélité et de bouche à oreille positif (vis-à-vis de ses enfants qui sont sociétaires Filia MAIF) :

« Oui, en plus bon peut-être avec le fait que c'est une mutuelle mais bon, c'est la mutuelle aussi qui correspond, ben je dirais, à des gens qui ont forcément quelque chose en commun avec moi, quoi. On exerce la même profession quelque part, donc voilà, je me dis qu'il n'y a pas, a priori il n'y a pas d'embrouille, quoi (...) Oui, voilà. Bon, ils payent leur cotise, voilà, ils ne font pas n'importe quoi. Donc tout ça pour expliquer ce que je vous évoquais tout à l'heure, cette confiance a priori » (2^e sociétaire).

Enfin, les deux sociétaires de cette sous-catégorie évoquent dans leur discours un lien entre leur identification partielle et des comportements ou attitudes de fidélité, de confiance, ou encore de bouche à oreille positifs.

TYPLOGIE SUR L’IO DES SOCIETAIRES DE LA MAIF : ANALYSE DE LA CATEGORIE

« IDENTIFICATION COMPLETE A L’ORGANISATION » (classe A) :

Identification complète à l’organisation, c'est-à-dire présente sur l’ensemble des dimensions théoriques de l’identification retenues précédemment dans la partie théorique : 1) Perception de caractéristiques partagées ET 2) Sentiment d’appartenance à l’organisation (perception d’être membre de l’organisation). Nous avons ajouté à ces deux dimensions principales de l’identification, des observations sur les conséquences directes de cette identification, lorsqu’elles sont évoquées par les sociétaires (ex : fidélité, BAO), ce qui nous aidera à préciser la force de l’identification du sociétaire lorsque nous présenterons les verbatims.

Tableau 28 : Caractéristiques des sociétaires appartenant à la catégorie « identification complète à l’organisation »

Classe d’âge	TE	Genre	Type	Motifs satisfaction /insatisfaction	Antécédent : Perception de différenciation	Identification D1 (caractéristiques partagées)	Identification D2 (sentiment d’appartenance)	Présence de comportements associés
<= 35 ans	Fort	Homme	Filia exo	- Satisf : M + RSE globale - Venue : RSE globale - Insatisf : aucun	OUI	OUI	OUI + transfert identification salarié-soc	OUI (BAO)
> 50 ans	Fort	Homme	MAIF EN	- Satisf : M + RSE globale - Venue : RSE globale - Insatisf : RSE globale	NON/OUI (pas explicite mais implicite)	OUI	OUI + perception transfert identification + possible identification ambivalente	OUI (fidélité et souscription nouveau produit)
35-50 ans	Fort	Femme	MAIF non EN	- Satisf : M + RSE globale - Venue :	OUI	OUI	OUI	NON (car vient de changer de ville)

				RSE globale -Insatisf : aucun				
> 50 ans	Fort	Homme	MAI F EN	- Satisf : M + RSE globale -Insatisf : RSE globale	OUI	OUI	OUI (mais non explicite) + possible identification ambivalente	OUI (BAO, fidélité, nouveaux contrats)
<= 35 ans	Faible	Femme	MAI F EN	- Satisf : M + RSE globale -Insatisf : aucun (+ RSE globale)	OUI	OUI	OUI	OUI (confiance et fidélité)
35-50 ans	Fort	Homme	MAI F EN	- Satisf : M + RSE globale -Insatisf : aucun	OUI	OUI	OUI	OUI (premium price et fidélité)
<= 35 ans	Fort	Femme	Filia endo	- Satisf : M + RSE globale -Insatisf : aucun	OUI	OUI	OUI	OUI (premium price, souscription nouveau produit, fidélité)
35-50 ans	Fort	Femme	MAI F non EN	- Satisf : M + RSE globale -Insatisf : aucun	OUI	OUI	OUI	OUI (BAO/recrutement, engagement élue, fidélité)
> 50 ans	Fort	Homme	MAI F EN	- Satisf : M + RSE globale -Insatisf : RSE globale	OUI	OUI/NON (mais implicite)	OUI + possible identification ambivalente	OUI (implication affective, fidélité, engagement élu, BAO)
> 50 ans	Fort	Homme	MAI F EN	- Satisf : M + Hors Métier -Insatisf : RSE globale	NON/OUI (pas explicite mais implicite)	OUI/NON (mais implicite)	OUI + possible identification ambivalente	OUI (fidélité, premium price)

Analyse du tableau :

Proportion : 45% des sociétaires de notre échantillon qualitatif.

- Classes d'âge : Sur les 10 sociétaires de cette catégorie, 3 ont moins de 35 ans, 3 entre 35 et 50 ans et 4 plus de 50 ans, montrant un relatif équilibre entre les 3 classes d'âge. Là encore, la variable de l'âge ne semble donc pas discriminante pour cette catégorie de sociétaires, aux vue de notre échantillon qualitatif.
- **Taux d'équipement : Sur les 10 sociétaires de cette catégorie, seul 1 (soit 10%) possède un taux d'équipement faible, soit un % inférieur à celui de la catégorie précédente des sociétaires partiellement identifiés (28,5%), lui-même inférieur à celui de la première catégorie des sociétaires non identifiés (40%). Il semble donc que plus les sociétaires sont identifiés à l'organisation, plus leur taux d'équipement a tendance à être fort (et inversement pour les sociétaires non identifiés).**
- Genre : 6 hommes et 4 femmes, démontrant un équilibre entre les genres dans cette catégorie, comme pour les précédentes catégories (genre = non discriminant).
- **Type : 2/10 (20%) sont sociétaires Filia MAIF soit un % inférieur à celui de la catégorie des sociétaires partiellement identifiés (28,5%), lui-même très inférieur à celui de la catégorie précédente (60%) des sociétaires non identifiés. Comme pour le taux d'équipement, il semble donc que les sociétaires Filia MAIF aient moins tendance à s'identifier à l'organisation que les sociétaires MAIF. Leur âge moyen significativement plus jeune (et donc leur ancienneté plus faible, expliquant un plus faible niveau d'information sur la démarche globale de RSE de l'organisation) ainsi que l'absence de système démocratique pour les sociétaires Filia MAIF peut peut-être expliquer en partie cette plus faible tendance à s'identifier.**
- Motifs de satisfaction et motifs de venue: Alors que dans la première catégorie (non identifiés), 4 sociétaires sur 5 (soit 80%) n'évoquaient que des facteurs de satisfaction métier, pourcentage descendant à 43% dans la seconde catégorie (partiellement identifiés), on remarque que dans cette catégorie de sociétaires identifiés, aucun (0%) n'évoque que des facteurs de satisfaction métier. C'est-à-dire que 100% des sociétaires de cette catégorie évoquent des facteurs de satisfaction métier et afférents à la démarche globale de RSE perçue. De plus, les 14% des sociétaires ayant annoncé avoir en partie choisi la MAIF pour sa démarche globale de RSE (1^{ère} catégorie de la typologie), sont tous les 3 présents dans cette catégorie de sociétaires complètement identifiés. **Ceci démontre que les catégories de sociétaires réalisées en fonction des degrés d'identification semblent suivre les catégories réalisées dans notre première typologie basée sur l'impact de la démarche**

globale de RSE sur les variables comportementales « satisfaction » et « motifs de venue ». Plus les sociétaires sont identifiés, plus ils ont également tendance à évoquer des facteurs de satisfaction ayant trait à la démarche globale de RSE de l'entreprise, et plus ils ont tendance à intégrer cette composante dans leur choix de l'organisation. Nous détaillerons ce point ci-après en analysant les verbatims et les facteurs qui provoquent cette identification totale (qui sont tous des dimensions de la démarche globale de RSE, expliquant donc cette correspondance entre ces deux typologies).

- Motifs d'insatisfaction : Il est également intéressant de remarquer que 5 sociétaires sur les 6 (soit 83%) ayant exprimé des motifs d'insatisfaction/de demandes supérieures afférents à la démarche globale de RSE sont présents dans cette catégorie de sociétaires identifiés. **Cela confirme donc le fait que l'identification complète d'une petite sous-catégorie de sociétaires à l'organisation du fait de sa démarche globale de RSE peut engendrer une plus forte attente dans ce domaine, générant des critiques ou insatisfactions (impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle, elle-même agissant sur la variable à expliquer « demande plus forte des clients », pour cette petite sous-catégorie de sociétaires en situation d'identification complète à l'organisation, comme déjà évoqué précédemment). Ainsi, 5 sociétaires sur 10 de cette catégorie de sociétaires totalement identifiés à l'organisation (soit 50%) expriment également des attentes plus fortes sources d'insatisfaction concernant la démarche globale de RSE à l'origine de leur identification à l'organisation.**
- Perception de différenciation : **On remarque que les 10 sociétaires (soit 100%) présentant une identification complète perçoivent et expriment une différenciation positive de la MAIF par rapport aux autres assureurs, démontrant ainsi l'impact de la démarche globale de RSE sur la variable « attractivité de l'IOP » (dimensions « auto-distinction » et « auto-prestige »).** Nous analyserons les verbatims dans la partie suivante concernant les facteurs qui provoquent cette perception de différenciation.

Analyse des verbatims :

Impact sur l'attractivité de l'IOP :

La perception de différenciation positive de la MAIF par cette catégorie de sociétaires est très forte et se base sur ses « principes de RSE/valeurs », sur ses valeurs/principes concrétisées sous forme d'actions et d'engagements, et sur « les pratiques mutualistes ». Ainsi, les valeurs d'équité,

d'entraide, de service au sociétaire, d'aide et de développement, sont fortement mobilisées dans ces discours pour montrer en quoi la MAIF est différente des autres entreprises d'assurance :

« L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, cet esprit de mutualité, d'entraide... voilà, c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclats mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide » (femme, 44 ans, MAIF non EN).

« Après j'apprécie de recevoir la revue, enfin... Oui. Je trouve que ça fait un peu, enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi. Ça apporte un plus par rapport à d'autres assureurs, puisqu'on est assuré ailleurs pour d'autres choses, hein (...) je ne perçois pas la MAIF comme au autre assureur quoi. Je ne sais pas. Je la mets un peu à part quoi » (femme, 34 ans, MAIF EN »).

« Dans ce qui me satisfait c'est l'image de la MAIF qui me convient bien comme assureur militant, enfin je trouve que c'est un positionnement qui est intéressant et qui, pour un assureur ne va pas forcément de paire puisque... enfin l'assurance se rattache de plus en plus à la banque et donc pas forcément à des valeurs de développement et d'aide, etc. Donc, moi je trouve ça plutôt positif et donc... Enfin, pour moi, au moins c'est une assurance qui se distingue de toutes les autres » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène)

« Alors que l'image qu'on a des assureurs, c'est que c'est toujours compliqué, qu'on paye des primes d'assurances mais quand on a un litige, on n'a jamais souscrit le bon contrat. Donc de ce côté-là j'avais une image plutôt très positive de cet assureur » (femme, 47 ans, MAIF non EN, élue des sociétaires)

Tous les sociétaires de cette catégorie perçoivent une différenciation positive de la MAIF par rapport aux autres assureurs. Les dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » de la variable « démarche globale de RSE » semblent donc ici avoir un impact systématique sur les deux dimensions « auto distinction » et « auto prestige » de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (différenciation positive).

Impact sur l'identification :

1^{ère} catégorie : Identification organisationnelle complète sans identification ambivalente (60% des sociétaires de cette catégorie ; cases colorées en gris foncé)

Une dimension « sentiment d'appartenance » très présente :

Les six sociétaires montrant une identification organisationnelle complète à l'organisation expriment de façon marquée leur sentiment d'appartenance à l'organisation basé sur des métaphores marquant la force de cette perception :

*« Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE de la MAIF et la signature), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu ...je me sens un peu de la famille, enfin... vous voyez » (homme, 28 ans, Filia MAIF exogène). La métaphore in absentia comparant ici la MAIF à une famille permet ici de montrer la force de sa perception d'appartenance (et la notion de famille évoque également une dimension affective), il est intégré dans la « famille MAIF » en rapport avec le fait qu'un membre de sa « vraie » famille, en l'occurrence sa belle-sœur, est salariée à la MAIF et fortement identifiée, et même affectivement impliquée (notion de fierté, et de bonheur) par rapport à la MAIF : « Ah pour elle la MAIF, c'est sa vie, son taf, ses collègues de boulot, enfin voilà, c'est le bonheur (...) Ouais, elle est fière d'y travailler ». **La notion de transfert d'identification entre un proche salarié de la MAIF et un client potentiel devenu sociétaire est ici à supposer.***

La référence à la famille est également plus largement développée par un autre sociétaire, qui ne possède pas de membre de la famille salarié de la MAIF ; Il réalise ici directement un transfert entre ses liens familiaux « de sang » et son appartenance à la « famille des enseignants » et même à la « famille MAIF » ; le lien familial perçu est donc ici développé par ce sociétaire qui s'interroge sur sa perception de son lien à la MAIF. La métaphore est ici filée puisqu'elle est répétée tout au long de son discours en faisant des parallèles entre la famille « de sang », « professionnelle » et « MAIF ». La dimension affective impliquant une implication affective du répondant qui s'ajoute à la dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification est ici clairement formulée : la personne parle « d'injustice » pour des membres de sa famille ne pouvant pas adhérer à la MAIF, montrant par là même une dimension affective dans son lien à l'entreprise :

« Oui, appartenance à une famille, alors que ce soit une famille au sens vraiment liens du sang, ou une famille genre professionnelle (famille des enseignants) (...) Parce que, bon, il est vrai que même quand je dis : en tant que famille professionnelle parce que je suis prof, mais bon pas seulement, parce que parfois je ne me considère pas seulement comme prof quoi... donc est-ce que je pourrais me considérer vraiment faisant partie d'une famille MAIF ? C'est possible parce que finalement... très souvent quand on voit que ses frères et sœurs, qui ne font pas partie forcément de l'Éducation nationale, donc du coup n'ont pas le droit à la MAIF, on trouve ça relativement injuste puisque comme c'est un peu la famille, donc oui quelque part il y aurait la famille aussi MAIF qui se raccrochait aussi à la famille vraiment au sens liens du sang. Oh oui, il y a ça effectivement, un peu » (homme, 40 ans, MAIF EN).

Il reprend un peu plus tard dans son discours cette idée d'appartenance et de comportements associés à cette appartenance en parlant un peu plus loin dans l'entretien de « communauté » et de solidarité avec cette communauté l'amenant à ne pas la quitter (utilisation d'une métaphore in absentia comparant la MAIF à une communauté):

« Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres ».

Une autre sociétaire utilise une autre métaphore in absentia pour exprimer son sentiment d'appartenance à l'organisation qui n'est plus directement du registre de la famille, mais de la « maison », lieu d'habitation de la famille ; si la notion de « maison » indique également une perception d'appartenance, donc une identification à l'organisation, elle peut être perçue comme moins emprunte d'une dimension d'implication affective à la différence de la notion de famille. Par contre, la dimension « protection » ressort de l'utilisation de cette terminologie de « maison », ce qui peut montrer que cette sociétaire, en plus de son sentiment d'appartenance, voit en la MAIF une entité de protection, ce qui ne semble pas illogique puisque l'entreprise propose des produits et services d'assurance : *« Voilà. Enfin on se sent un peu dans la même maison. Je ne sais pas comment le dire » (femme, 34 ans, MAIF EN).*

Enfin, deux autres sociétaires utilisent clairement le terme « d'appartenance » pour qualifier leur relation à l'organisation, signe d'une conscience forte de cette appartenance par rapport à l'utilisation de métaphores dénotant une appartenance moins consciente de la part des répondants :

« Voilà, plus de proximité et le fait qu'il y ait des militants, comme moi par exemple, qui s'investissent. C'est une autre approche du service, voilà (...) On n'est pas simplement un client. On est autre chose. Voilà. C'est cette idée-là qui m'intéresse (...) Moi j'ai toujours fait partie d'associations, je me suis toujours investie disons voilà dans des groupements. Donc c'est cette notion de service que j'ai en moi (...) Mais c'est vrai que ce terme de sociétaire, pour moi c'est une appartenance, c'est, voilà, je participe à la vie de cette entreprise parce que j'y mets moi aussi quelque chose. Voilà, alors qu'un client c'est : qu'on me serve » (femme, 44 ans, MAIF non EN)

Cette sociétaire exprime clairement dans ce verbatim à la fois une perception forte de caractéristiques partagées avec l'entreprise (« des militants comme moi par exemple ») et un sentiment d'appartenance, en énonçant spontanément ce terme « d'appartenance » et de participation à la vie de l'entreprise dans une démarche d'apports mutuels entre l'entreprise et ses sociétaires. Cette notion d'appartenance est également explicitement formulée par une autre sociétaire de cette catégorie :

« Et peut-être que s'il avait plus effectivement cette implication ou ce sentiment d'être sociétaire et donc d'appartenir, enfin on n'est pas dans une relation client-fournisseur classique » (femme, 47 ans, MAIF non EN, élue des sociétaires)

Les verbatims des sociétaires de cette catégorie concernant la perception d'un sentiment d'appartenance sont donc ici très marqués, et ce sentiment est repris par l'utilisation régulière au fil des entretiens du terme de « sociétaire » plutôt que de « client » ou de l'utilisation de pronoms comme « nous » ou « on » à plusieurs reprises dans les entretiens. **Il est également intéressant d'observer que ces sociétaires font tous partie des catégories d'âge <= 35 ans ou 35-50 ans, montrant que la possibilité d'une identification organisationnelle forte à l'entreprise n'est pas uniquement réservée à des sociétaires plus âgés, parfois appelés « anciens sociétaires » au sein de la mutuelle.**

Une dimension « perception de caractéristiques partagées » systématique :

Tous ces sociétaires exprimant ce sentiment d'appartenance parlent également de caractéristiques partagées avec la mutuelle. Ces perceptions de similarité sont toutes basées sur des dimensions ou sous-dimensions de la variable « démarche globale de RSE perçue ». Peuvent être ainsi relevées des perceptions de similarité avec :

- La signature « assureur militant » (homme, 28 ans, Filia MAIF)
- La présence de militant « *le fait qu'il y ait des militants, comme moi par exemple, qui s'investissent* » (femme, 44 ans, MAIF non EN)
- Les thèmes abordés autour des « pratiques RSE » dans le MAIF magazine « *Par rapport à la revue qu'on reçoit, je trouve que c'est chouette parce que voilà, il y a des thèmes qui nous parlent (prévention, handicap, éducation)* » (femme, 34 ans, MAIF EN)
- L'idéal porté par la MAIF et les « principes de RSE/valeurs » : La citation de cette sociétaire est très significative du degré de partage de caractéristiques que peut engendrer la démarche globale de RSE de la mutuelle, tant dans sa dimension « pratiques mutualistes » que « pratiques RSE » (produit solidaire, engagements sociaux de l'entreprise) :

« Pour moi c'est une assurance... euh... oui, pour, enfin c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas d'illusions, tout le monde ne peut pas, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que du coup quand je parle à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc je ne me pose pas la question d'aller ailleurs » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène)

Il y a là une notion de partage de valeurs et d'idéaux avec les salariés de la MAIF et pas uniquement avec l'entreprise. **Là encore, on peut percevoir l'importance de l'identification organisationnelle des salariés à l'entreprise qui adhèrent à ses valeurs et les portent auprès des sociétaires. Cette sociétaire évoque cet idéal partagé avec les salariés et l'influence directe**

de cette perception de similarité sur son comportement de fidélité à l'entreprise. Le risque est donc important pour la performance économique de l'entreprise si, dans le futur, les salariés en contact direct avec les sociétaires deviennent moins fortement vecteurs de cet idéal parce qu'il ne le partagent plus avec l'organisation, voire même qu'ils en viennent à avoir un discours critique auprès des sociétaires sur la réalité de la mise en application des valeurs dans l'entreprise.

Conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle (elle-même induite par la démarche globale de RSE perçue):

Sur les 6 sociétaires de cette catégorie, 5 évoquent spontanément des conséquences sur leur comportement liées à ces perceptions de similarité ou de sentiment d'appartenance à l'organisation :

- Le bouche-à-oreille positif (allant jusqu'à la recommandation à des proches de s'assurer à la MAIF, étant donc à la limite du concept de « recrutement de clients ») est cité par deux d'entre eux,
- La confiance dans l'organisation est également citée par deux d'entre eux,
- L'intention de rester (/fidélité) du client de l'organisation citée par 4 d'entre eux,
- Le « premium price » (capacité à accepter un prix légèrement supérieur) est cité par deux d'entre eux. Un des sociétaires dit même que, dans le cas de la MAIF, il ne considère que très peu (« *peu important* ») l'aspect « prix » dans son choix de venir et de rester dans cette assurance.
- On remarque également que pour 2 sociétaires sur les 6, un possible effet de transfert d'identification salarié-sociétaire peut être relevé : Dans le premier cas, la belle-sœur est salariée de la MAIF et très identifiée et impliquée affectivement et elle est la première raison à l'origine du choix d'adhésion du sociétaire ; dans le second cas, la sociétaire perçoit un partage de valeurs et d'idéaux avec les salariés conseillers de la MAIF avec lesquels elle est en contact, ce qui lui donne envie de rester à la MAIF (voir verbatims précédemment cités).

Concernant les verbatims associés à ces comportements directement issus de l'identification organisationnelle de ces sociétaires, nous les préciserons dans la partie suivante consacrée à l'analyse globale des effets de la démarche de RSE perçue.

Pour les 6 sociétaires de cette sous-catégorie :Attractivité de l'identité organisationnelle perçue :

- Démarche globale de RSE perçue – dimensions « principe de RSE » et « pratiques mutualistes » =>>
attractivité de l'identité organisationnelle perçue (dimensions auto-distinction et auto-prestige) **(6/6)**

Identification organisationnelle :

- Démarche globale de RSE perçue – dimensions « principes de RSE », « pratiques mutualistes » et « pratiques RSE » =>> **identification organisationnelle** – dimension « caractéristiques partagées » **(6/6)**

- Démarche globale de RSE perçue – dimensions « principes de RSE », « pratiques mutualistes » et « pratiques RSE » =>> **identification organisationnelle** – dimension « sentiment d'appartenance » **(6/6)**

Donc :

- Démarche globale de RSE perçue - dimensions « principes de RSE », « pratiques mutualistes » et « pratiques RSE » =>> **Identification organisationnelle complète des sociétaires (6/6)**

Attitudes et comportements conséquents à l'identification ou de la démarche de RSE perçue (action médiatrice ou non de l'identification organisationnelle):

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires (6/6)) =>>

Fidélité/intention de rester (4/6)

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires (6/6)) =>> **BAO positifs (+ recommandation : proche de « recrutement de clients ») (2/6)**

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires (6/6)) =>>

Premium Price (et faible importance du prix pour l'un d'entre eux) **(2/6)**

Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires (6/6)) =>>

Confiance dans l'organisation (2/6)

2^e catégorie : Identification organisationnelle complète voire possible identification ambivalente
 (40% des sociétaires de cette catégorie ; cases colorées en gris clair)

Cette seconde catégorie correspond aux 4 sociétaires ayant exprimé de façon importante des facteurs d'insatisfaction ayant trait à la sous-dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue.

Le cas de ces quatre sociétaires et la présence simultanée de facteurs de satisfaction sur certaines dimensions de la démarche globale de RSE et de facteurs d'insatisfaction sur d'autres a déjà été largement traité dans la partie traitant des impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction des clients. Nous ne reprendrons donc pas ici l'analyse des caractéristiques de ces sociétaires et de leurs verbatims.

Nous allons juste chercher, dans cette partie, à éclairer la nature de leur lien d'identification à la MAIF : Existe-t-il une simple ambivalence en termes de satisfaction ou d'insatisfaction mais qui n'a pas d'impact sur leur processus d'identification organisationnelle, ou cette ambivalence peut elle être également source d'une identification ambivalente à l'organisation ?

Le premier de ces quatre sociétaires critique vivement l'orientation de la MAIF vers le système bancaire, véritable insatisfaction vis-à-vis de l'organisation. Cependant, lorsque l'on analyse sa relation à la MAIF sous l'angle de l'identification organisationnelle, on constate qu'il est identifié fortement à l'organisation dans les deux dimensions « perception de caractéristiques partagées » :

« Enfin ça correspond, ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité » « Cela correspond à mes propres valeurs, à mon attachement fort à la notion de solidarité »

Et « sentiment d'appartenance » :

« Oui. Oui, tout à fait, le terme de sociétaire a un sens pour moi. Oui, ça a un sens parce que par ailleurs j'ai un engagement, pas politique mais syndical. Donc, tout cela, la solidarité a vraiment, ça a un sens profond ».

Quand on analyse le reste de son discours, il est très critique par rapport à l'évolution possible de l'entreprise quand elle sera réellement engagée sur le marché bancaire (ce qu'elle n'a finalement pas fait l'année suivant cet entretien), mais il n'y a pas encore de signes, dans son discours, d'identification ambivalente, puisque, après avoir expliqué longuement les raisons pour lesquelles il est opposé à la création d'une banque par la MAIF, il précise :

« Mais donc ce sont les prémisses que je constate. Pour l'instant la MAIF, pour moi, c'est mon assurance ».

Il est également intéressant de remarquer que, malgré ces critiques, il a souscrit le produit bancaire solidaire proposé par la MAIF, mais a refusé tous les autres produits bancaires qui lui semblaient « concurrentiels » et donc identiques à ceux des concurrents... ce qui montre clairement qu'il réussit à adhérer partiellement à cette nouvelle banque, mais dans l'unique cas où celle-ci se différencie clairement des pratiques des concurrents et en restant fidèle aux principes de solidarité auxquels il est très attaché et qui régissent l'activité « assurance » de la MAIF. Il n'y a donc pas ici d'identification ambivalente, uniquement un risque d'identification ambivalente à moyen terme (« pour l'instant ») si la MAIF continue à développer son activité bancaire (ce qu'elle n'a finalement pas fait), et surtout si elle le fait d'une façon identique à celle de ses concurrents, et qu'elle modifie en conséquence son organisation interne (rémunération aux résultats des salariés, méthodes de vente agressives, tarifications individualisées en fonction du coût réel et donc perte de la notion de solidarité et de mutualisation etc...).

Il est aussi intéressant de remarquer que ce sociétaire a perçu un possible transfert d'identification entre les salariés qui lui ont proposé le produit bancaire solidaire (livret épargne autrement) et qui étaient fiers de lui proposer, et le malaise qu'il a ensuite ressenti quand il leur a parlé de la « libéralisation » de la MAIF. Les verbatims ci-dessous démontrent clairement que la frontière est donc, comme avancé dans nos modèles de recherche dans le chapitre 3, très poreuse entre l'interne (les salariés en contact direct avec les sociétaires) et l'externe (les sociétaires) : dans un sens positif, l'identification organisationnelle, et même l'implication affective des salariés (ici la fierté du salarié) agit sur l'identification organisationnelle et l'enthousiasme des sociétaires pour le produit, allant jusqu'à sa souscription. Dans un sens négatif, un sociétaire qui « met le doigt » sur une évolution plus concurrentielle et libéralisée de la MAIF et en parle à ses salariés (qui le constatent en interne avec les évolutions de la politique générale de l'entreprise) provoque une réaction gênée, « un malaise » des salariés qui peinent alors à défendre l'organisation :

« C'est ce que j'ai un peu ressenti lorsqu'on m'a proposé le livret épargne autrement à la MAIF cette fois, là...une fierté des salariés de la MAIF à le proposer. Mais en même temps, quand on pose la question de la façon dont le système libéral s'insinue dans la MAIF, on sent quand même ensuite un malaise chez les salariés... (...) Ah mais je vous dis, c'est... bon, c'est peut-être aussi ma façon d'aborder les choses et de les sentir, hein. Maintenant je n'ai pas spécifiquement discuté avec les personnels sur cette libéralisation de la MAIF. » (...) « Et d'ailleurs avec la sensibilité que, avec ma sensibilité que vous devez percevoir maintenant, euh... je, je, j'ai été emballé dans un premier temps quand on m'a proposé ce produit et c'est après avec... à la réflexion et en épluchant les documents que j'ai perçu tout ce que je peux vous dire » (homme, 59 ans, MAIF EN).

Le second sociétaire est dans le même cas que le premier, il critique l'aspect démocratique de la démarche globale de RSE de la MAIF et valorise par contre ses valeurs, et ses pratiques de RSE (facteurs de satisfaction importants). Cependant, malgré ces critiques, on ne relève pas de trace d'identification ambivalente à l'organisation (c'est-à-dire certains aspects générant une identification, et d'autres une désidentification, une réaction de rejet et de détachement volontaire de l'organisation). Il reste identifié à l'organisation, tout particulièrement dans la dimension « perception de caractéristiques partagées » grâce aux dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques de RSE » :

« J'attends ça en plus d'une organisation qui est, au départ, qui est, qui est à l'initiative d'enseignants quoi. Il y a une dimension d'éducation, de formation, avec des valeurs morales auxquelles je suis attachées ».

Cependant, il est intéressant de remarquer que la dimension « sentiment d'appartenance » n'est pas clairement exprimée dans son discours, elle est uniquement latente (il la perçoit de façon théorique dans l'organisation mutualiste, mais elle ne se traduit pas pour lui suffisamment dans les faits), et

elle est critiquée au moment où il parle d'un décalage entre le discours « mutuel » et les actes de démocratie :

« Non, euh... moi qui crois à une organisation collective, je suis syndicaliste, je suis engagé politiquement à gauche et, bon, je vais aller naturellement vers une organisation mutualiste. Mais de ce point de vue là, je ne trouve pas que le fonctionnement soit à la hauteur de l'annonce quoi (...) Je trouve qu'à la MAIF il y a un discours mutuel mais que, dans les faits, en tant qu'adhérent... alors, je dois dire aussi que j'ai ma propre responsabilité là-dedans. C'est que j'ai très peu participé aux assemblées départementales pour donner mon avis ou prendre des responsabilités, être élu, ce que, si je voulais vraiment m'impliquer, c'est ce qu'il faudrait faire (...) Ben, c'est que, c'est que, globalement, j'estime que ça fonctionne comme une, comme une assurance privée et que la participation des assurés, ben c'est une participation de direction, de sommet, et qu'il n'y a pas une participation large des adhérents, hein » (homme, 62 ans, MAIF EN).

Les deux derniers sociétaires montrent une identification très forte à l'organisation tant dans sa dimension « perception de caractéristiques partagées », même si, dans les deux cas cette dimension n'est pas explicitement prononcée par ces répondants : l'absence d'évocation claire de cette dimension provient du fait qu'elle est tellement intégrée, implicite et naturelle pour ces personnes, que ces dernières ne la formulent pas explicitement : Par exemple, le premier a choisi d'être élu des sociétaires parce qu'il partage totalement les valeurs de l'organisation et qu'il souhaite les faire connaître et perdurer (homme, 63 ans, MAIF EN et élu des sociétaires).

La dimension « sentiment d'appartenance » et même « implication organisationnelle affective », est, en revanche explicitement formulée par ces deux répondants et de façon très importante :

« Et les enseignants qui entraient dans l'Éducation nationale de mon temps ne se posaient pas la question, c'est-à-dire qu'il y avait quelque chose qui était fait pour eux et ils rentraient dans les sabots de ce qui était fait pour eux (...) C'est vrai que moi, la MAIF, ça a beaucoup compté dans mon existence (...) Mais en étant élu des sociétaires on peut effectivement se rebaaigner dans l'ambiance » (...) « Pour moi j'ai encore une certaine fierté à parler de la MAIF » (homme, 63 ans, MAIF EN et élu des sociétaires).

« Ah oui (le mot sociétaire a un sens). Mais oui parce que, bon, je peux vous dire qu'on m'a suggéré plus d'une fois, on m'a proposé plus d'une fois, d'autres contrats, sûrement plus intéressants, financièrement, que les contrats de la MAIF. Et je dis non. Mon argument est de dire : je suis à la MAIF, et je n'ajoute rien à ça. Ça veut dire que je parle de ma relation avec la MAIF comme quelque chose, comme une fibre particulière. Et je ne suis pas sûr que la MAIF en soit complètement persuadée » (...) « Plus lisibles et plus responsabilisant (des contrats) pour les gens, et plus fondés sur la confiance et qui rapprochent la communauté des sociétaires de l'institution qu'est la MAIF » (homme, 57 ans, MAIF EN).

Mais si ces deux répondants, comme les deux précédents, n'expriment pas formellement d'identification ambivalente (ils se contentent juste de mettre en exergue certains facteurs d'insatisfaction), ils marquent une évolution dans leur attitude par rapport à la MAIF :

- « j'ai encore une certaine fierté » signifiant qu'elle est moins forte qu'auparavant, ou encore « moi, j'en ai encore une très bonne image. J'ai un petit peu peur que ça se dégrade rapidement », montrant là encore une évolution de l'entreprise qui, pour l'instant ne génère pas encore de désidentification, mais le risque d'identification ambivalent est réel et latent :

*« Ben disons que moi j'en ai encore une très bonne image. J'ai un petit peu peur que ça se dégrade rapidement parce que, bon, si effectivement les gens qui adhèrent aujourd'hui, c'est-à-dire les gens qui sont censés être la relève, c'est-à-dire les jeunes, n'ont plus effectivement la démarche que l'on avait, ils ne seront plus tentés effectivement de porter effectivement ce **qu'on a fait nous**. Moi, je n'ai pas été tenté de remettre en cause la MAIF à chaque instant. Quand j'avais des problèmes avec la MAIF, j'en faisais part, j'écrivais puisque je le fais assez couramment, et puis, ben, les dossiers se règlent. Mais, aujourd'hui, ben c'est le zapping. Donc ça veut dire effectivement que ces gens qui adhèrent à la MAIF un jour sont prêts à zapper et à aller ailleurs pour un oui ou pour un non quoi. C'est-à-dire qu'ils n'ont plus envie de se battre pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur, mais sont prêts à sautiller, à zapper, puisque c'est le terme qui est utilisé aujourd'hui » (homme, 63 ans, MAIF EN et élu des sociétaires).*

- Le second précise que les points d'insatisfaction qu'il met en exergue le sont dans un but d'aider la MAIF à s'améliorer et non pas dans un but de critique totale de l'institution ; il le répète d'ailleurs à trois reprises à différents moments de l'entretien :

« Encore une fois, je ne dis pas que la MAIF c'est une institution qui est négative, qui ne fait rien. D'ailleurs moi, compte tenu de mes attentes, compte tenu de la perception que j'ai, bon, c'est qu'elle peut faire mieux (...) Voilà, c'est qu'elle peut faire mieux. Il va falloir qu'elle se détache un petit peu de certaines considérations ».

Et un peu plus tard dans l'entretien :

« Mais ce ne sont pas des reproches. Il faut bien me comprendre. Je ne vous fais pas des reproches. Je vous réponds avec un esprit complètement positif vis-à-vis de la MAIF (...) Peut-être votre enquête, l'objectif c'est de voir ce qui peut se faire de mieux. »

Et encore un peu plus tard dans l'entretien :

« Moi, tout ce que je vous dis là, ce sont peut-être des critiques en apparence, mais je m'inscris quand même dans un esprit plutôt positif. Donc, je crois qu'il faut que la MAIF accepte qu'on lui dise un certain nombre de choses et que ce ne soit pas une affaire de techniciens, de spécialistes de management. » (Homme, 57 ans, MAIF EN).

Cette sous-catégorie de sociétaires ne présente donc pas d'identification ambivalente à l'organisation avec une identification à certains critères et une nette désidentification, détachement à d'autres critères. Cependant, on remarque dans leur discours que même s'il n'y a pas de désidentification à l'organisation, ces répondants mettent en évidence que pour l'instant ils ont encore confiance, ou une bonne image de l'organisation sous-entendant par là même que cela pourrait évoluer dans un sens plus négatif par rapport aux facteurs d'insatisfaction qu'ils ont mis en exergue. Comme nous l'avons précédemment développé, la démarche globale de RSE perçue possède, pour ces sociétaires, un effet sur leur satisfaction par rapport à l'organisation, mais également sur leur identification organisationnelle à l'organisation ; elle possède également, sur

certaines dimensions, un effet sur leur insatisfaction en créant des attentes supérieures des sociétaires par rapport à l'organisation. Cependant, en termes de comportements positifs associés à l'identification organisationnelle, cette sous-catégorie de sociétaires montre des comportements très forts de fidélité (« *je crois que plus fidèle que moi, y'a pas* »), de BAO positifs (« *j'ai encore une certaine fierté à parler de la MAIF* »), de défense de l'organisation, de confiance (« *Déjà je peux vous dire en l'état actuel des choses, moi je fais confiance hein !, je reste sur cette position-là* ») ; ces comportements favorables à la performance économique sont contre balancés par l'impact plus négatif d'une plus forte attente du sociétaire vis-à-vis de l'organisation.

Pour les 4 sociétaires de cette sous-catégorie :

Attractivité de l'identité organisationnelle perçue :

- Démarche globale de RSE perçue – dimensions « principe de RSE » et « pratiques mutualistes » =>> **attractivité de l'identité organisationnelle perçue** (dimensions auto-distinction et auto-prestige) (4/4)

Identification organisationnelle :

- Démarche globale de RSE perçue - dimensions « principes de RSE », « pratiques RSE » et certaines sous-dimensions des « pratiques mutualistes » =>> **Identification organisationnelle complète des sociétaires** (dimensions « sentiment d'appartenance » et « perception de caractéristiques partagées ») (4/4)

Attitudes et comportements conséquents à l'identification ou de la démarche de RSE perçue (action médiatrice ou non de l'identification organisationnelle):

- Démarche globale de RSE perçue =>> satisfaction sur certaines dimensions de la démarche de RSE et insatisfaction sur d'autres (4/4)

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires) =>> **implication affective** (4/4)

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires) =>> **Fidélité** (4/4)

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires) =>> **BAO positifs** (4/4)

- Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle des sociétaires) =>> **Confiance dans l'organisation** (4/4)

- **Démarche globale de RSE perçue =>> (identification organisationnelle) =>> attentes plus fortes vis-à-vis de l'organisation** (4/4)

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur l'identification organisationnelle des clients, nous pouvons en déduire que les hypothèses suivantes peuvent être validées pour une partie significative des sociétaires interrogés:

*H2 : La démarche de RSE globale perçue d'une organisation favorise une identification organisationnelle du client à l'organisation **pour 77% des sociétaires** (17 sociétaires sur 22 avec 32% IO partielle et 45% IO totale); sur ces 17 sociétaires, 59% montrent une identification organisationnelle complète à l'organisation (10 sur 17), et 41% une identification organisationnelle partielle (7 sur 17).*

*H2a : La démarche de RSE impacte l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP) **pour 100% des sociétaires** (22 sur 22).*

Ces résultats empiriques entrent directement en résonance avec les recherches académiques antérieures concernant l'identification des clients aux organisations. En effet, Bhattacharya & Sen (2003) avançaient qu'aujourd'hui certaines entreprises représentaient et offraient des identités sociales attractives et pleines de sens aux consommateurs et pouvaient ainsi les aider à satisfaire leurs besoins d'auto-définition (identification à l'organisation). Ainsi, quand les parties prenantes externes percevaient que des caractéristiques organisationnelles clés étaient en congruence avec leur propre identité, elles avaient plus tendance à s'identifier à l'organisation (Maignan & Ferrell, 2004). Nous avons également montré que les recherches marketing sur la consommation symbolique introduisaient cette notion d'identification des consommateurs à la marque ou à l'entreprise (Salerno, 2003), la personnalité de la marque permettant de servir une fonction symbolique du soi (Keller, 1993, dans Salerno, 2003).

Les recherches marketing sur le concept de communauté de consommation entrent également en résonance avec nos résultats empiriques pour la catégorie de sociétaires montrant une identification organisationnelle complète/totale à l'organisation avec un sentiment d'appartenance fort à l'organisation (45% des sociétaires de notre échantillon qualitatif) : La notion de communauté de consommation était définie par Boorstin (1973, dans Salerno, 2003) comme étant caractérisée par des clients d'une entreprise (ou d'une marque) possédant une sensation de bien-être, d'intérêts ou de préoccupations communes du fait d'une démarche de consommation commune au sein de la même organisation. Ainsi, la consommation dans certaines entreprises peut engendrer des perceptions de communautés de clients, démontrée empiriquement par la recherche de Friedman, Vanden Abeele & De Vos (1993, dans Salerno, 2003) qui met en évidence ce type de sensation physiologique de communauté chez les consommateurs. Nos analyses de discours ont clairement montré qu'il existait, pour une catégorie de sociétaires MAIF, cette perception de

communauté de consommation, ces sociétaires parlant de « *communauté* », de « *famille* », de « *maison* » par exemple.

Plusieurs études empiriques ont également mis en évidence le lien entre la perception de la démarche de RSE par les clients et leur identification organisationnelle, avec comme variable médiatrice « l'attractivité de l'identité ou de l'image organisationnelle perçue (IOP) » : l'étude de Marin & al (2009) a ainsi démontré, sur un échantillon de clients d'une entreprise de services financiers, que les initiatives de RSE de cette entreprise avaient une influence significative sur l'évaluation de l'entreprise par le client, sur l'attractivité de l'IOP, et sur l'identification des clients à l'organisation. De même, l'étude empirique de Curras-Perez & al (2009) montrait que la démarche de RSE générait une plus forte identification du client à l'organisation parce qu'elle améliorait l'attractivité de la marque (donc l'attractivité de l'IOP). D'autres études théoriques et empiriques ont également mis en évidence ce lien entre démarche de RSE et identification du client à l'organisation : Lichtenstein & al, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2004 ; Maignan & Ferrell, 1999 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006.

Nos résultats empiriques entrent donc directement en résonance avec l'ensemble de ces recherches théoriques et empiriques antérieures, avec un taux d'identification partielle ou totale des sociétaires dans notre recherche très important (même s'il est obtenu dans le cadre d'un échantillon qualitatif), assorti de verbatims particulièrement éloquents (marquant l'intensité de l'attitude d'identification), et sans avoir besoin d'utiliser, comme dans plusieurs recherches académiques antérieures, une description d'une action clé de RSE ou de la démarche RSE de l'organisation pour voir si cette description provoquait immédiatement une identification de la personne à l'organisation (instrumentalisant ainsi la perception de la démarche de RSE et sa mémorisation par l'individu).

De même, concernant l'impact de la démarche de RSE sur la variable « attractivité de l'IOP », plusieurs recherches antérieures mobilisent cette variable en tant que variable médiatrice entre la démarche de RSE et l'IO, et étudient ainsi l'impact de la RSE sur cette variable à expliquer. Ainsi, l'étude empirique de Marin & al (2009) démontre, sur un échantillon de clients d'une entreprise de services financiers, que les initiatives de RSE de cette entreprise ont une influence significative sur l'attractivité de l'IOP (et sur l'IO). De même, l'étude empirique de Curras-Perez & al (2009) montrent que la démarche de RSE génère une plus forte IO des clients parce qu'elle améliore l'attractivité de la marque (et donc l'attractivité de l'image ou de l'identité organisationnelle perçue lorsque la marque et l'organisation ne font qu'un). Nos résultats

concernant l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP (pour 100% des sociétaires de notre échantillon, avec cependant des degrés d'intensité variables) s'inscrivent donc dans la continuité de ces deux recherches empiriques antérieures.

Croisement entre la première typologie agrégée et cette seconde typologie issue de l'analyse des impacts de l'identification:

Après avoir étudié les différentes catégories de sociétaires par rapport à la variable « identification organisationnelle », nous nous proposons de rapprocher sous la forme d'un tableau la première typologie agrégée précédemment développée et la seconde typologie pouvant être déduite en fonction des différents niveaux d'identification organisationnelle des sociétaires. L'objectif de ce rapprochement des deux typologies, est de procéder, pour chaque sociétaire interrogé, à une comparaison entre les deux typologies pour voir si ces dernières se confirment et donc se renforcent mutuellement, ou, au contraire, se contredisent. Cela nous permettra ainsi de proposer une nouvelle typologie affinée.

Tableau 29 : Croisement entre la première typologie agrégée (impacts RSE sur motifs de venue, satisfaction) et la seconde typologie (impacts RSE sur identification organisationnelle) :

Initiales Noms	1 ^{ère} typologie	2 ^e typologie
AD	Classe 1	Classe A
IG	Classe 1	Classe A
PS	Classe 1 (+ demandes supérieures/insatis)	Classe A (+ proche ambivalent)
JCMo	Classe 2 (+ demandes supérieures/insatis)	Classe A (+ proche ambivalent)
HB	Classe 2 (+ demandes supérieures/insatis)	Classe A (+ proche ambivalent)
FR	Classe 2 (+ demandes supérieures/insatis)	Classe A (+ proche ambivalent)
ST	Classe 2 (+ demandes supérieures/insatis - faible)	Classe C + proche ambivalent (faible)
HR	Classe 2	Classe A
AV	Classe 2	Classe A
FM	Classe 2	Classe A
LA	Classe 2	Classe A
JYB	Classe 2	Classe B proche classe A
JCMa	Classe 2	Classe B proche classe A
FL	Classe 2	Classe B
AL	Classe 2	Classe B

MH	Classe 2	Classe B proche classe C
OR	Classe 3	Classe B
DR	Classe 3	Classe B proche classe C
BT	Classe 3	Classe C
LA	Classe 3	Classe C
SP	Classe 3	Classe C
PB	Classe 3	Classe C

Légende :

1^{ère} typologie agrégée:

- Classe 1 = impact fort de la démarche globale de RSE perçue (impact sur les motifs de venue + sur la satisfaction des sociétaires).
- Classe 2 = impact modéré de la démarche globale de RSE perçue (pas d'impact sur les motifs de venue mais impact sur la satisfaction client).
- Classe 3 = absence d'impact de la démarche globale de RSE perçue (pas d'impact sur les motifs de venue, ni sur la satisfaction client).

2^e typologie : Classement en fonction des niveaux d'identification organisationnelle

- Classe A = impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle complète/totale (et sur l'attractivité de l'IOP) ; classe A proche ambivalent = impact sur identification organisationnelle complète + sur attente plus forte des sociétaires (donc sur insatisfaction).
- Classe B proche classe A = impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle partielle (et sur l'attractivité de l'IOP) c'est-à-dire sur une des deux dimensions de l'IO (sentiment d'appartenance ou présence de caractéristiques partagées) mais de forte intensité, s'approchant donc de la classe A (identification complète).
- Classe B = impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle partielle (et sur l'attractivité de l'IOP) c'est-à-dire sur une seule des deux dimensions de l'IO.
- Classe B proche classe C = impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle partielle (et sur l'attractivité de l'IOP) mais de faible intensité (ex : unique dimension de l'IO prononcée une seule fois en très peu de mots par le répondant).
- Classe C = Absence d'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle (mais présence d'impact de cette variable sur deux dimensions de l'attractivité de l'IOP).

Comparaison des deux typologies :

Lorsque l'on rapproche :

- La première typologie basée sur les impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue à la MAIF et sur la satisfaction ou l'insatisfaction du sociétaire (ayant permis de déterminer 3 niveaux d'impacts : impact fort –classe1 -, modéré –classe 2 - et absence d'impact de la démarche globale de RSE –classe 3 -), ET

- La seconde typologie basée sur les impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle (et sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue) des sociétaires (ayant permis de déterminer 3 niveaux d'impacts : impact fort entraînant une identification organisationnelle totale – classe A -, impact modéré générant une identification organisationnelle partielle – classe B -, et absence d'impact entraînant une absence d'identification organisationnelle – mais agissant sur l'attractivité de l'IOP – classe C -),

On observe que les deux typologies sont fortement convergentes, même si la seconde permet d'affiner la première en englobant notamment dans sa seconde catégorie deux individus qui étaient dans la 3^e catégorie de la première. Seule une personne était identifiée comme faisant partie de la seconde catégorie (impact modéré) dans la première typologie, et appartient à la troisième catégorie (absence d'impact sur l'IO) dans la seconde typologie, et marque ainsi une légère divergence entre les deux typologies.

Cette forte convergence entre les 2 typologies nous permet de tirer les conclusions suivantes :

1) Il y a bien trois types de réactions des sociétaires à la démarche globale de RSE :

- ⇒ **Pour une première catégorie de sociétaires, représentant presque la moitié des sociétaires interrogés, la démarche globale de RSE perçue possède un impact réel fort et direct (10/22 soit 45,4 %) sur l'identification complète/totale (10/10), sur la satisfaction (10/10), et pour certains, sur les motifs de venue (3/10) et sur l'insatisfaction ou plutôt la création d'attentes vis-à-vis de l'organisation (4/10).**
- ⇒ **Pour une seconde catégorie de sociétaires, regroupant également un nombre important, bien que moins important que dans la catégorie précédente (7/22 soit 32%), la démarche globale de RSE perçue possède un impact réel modéré et direct sur l'identification partielle des sociétaires (7/7), et sur leur satisfaction pour une large majorité d'entre eux (5/7). Aucun sociétaire de cette catégorie ne présente un impact de la démarche globale de RSE proche de l'IO ambivalente (correspondant aux conséquences d'insatisfaction ou d'attentes supérieures), ce qui pourrait être interprété comme pouvant être dû à un attachement ou lien plus faible à l'organisation (identification uniquement partielle) qui les amène à « moins en attendre » de cette dernière. Cependant, au sein même de cette catégorie de sociétaires, nous avons pu affiner notre typologie en montrant que les intensités de l'IO partielle pouvaient être très différentes : soit fortes, se rapprochant ainsi**

des sociétaires de la première catégorie ci-dessus (pour 2 individus), soit au contraire de faible intensité (pour 2 individus) les rapprochant ainsi de la troisième catégorie ci-dessous.

Ainsi, si l'on regroupe ces deux premières catégories, la démarche globale de RSE perçue possède un impact réel fort ou modéré sur une proportion très importante des sociétaires : **17 sociétaires sur 22, soit 77,3%**, en agissant, pour l'intégralité d'entre eux sur leur identification totale ou partielle à l'organisation (17/17), pour une très large partie sur leur satisfaction (15/17), et pour une plus petite partie d'entre eux sur leurs motifs de choix de l'organisation (3/17), et sur leur insatisfaction ou attentes supérieures vis-à-vis de l'organisation (4/17).

⇒ **Pour la dernière catégorie de sociétaires, minoritaire (5/22 soit 23% ; et non 4 car réintégrant l'individu source de divergence entre les 2 typologies initiales), la démarche globale de RSE perçue n'a pas d'impact sur l'ensemble de ces variables attitudinales ou comportementales** (sauf sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et pour un personne sur sa satisfaction et sur son insatisfaction/attentes supérieures).

2) **Un effet médiateur de l'identification organisationnelle entre la démarche globale de RSE perçue et les attitudes et comportements de motifs de venue, satisfaction, insatisfaction/attentes supérieures des sociétaires** :

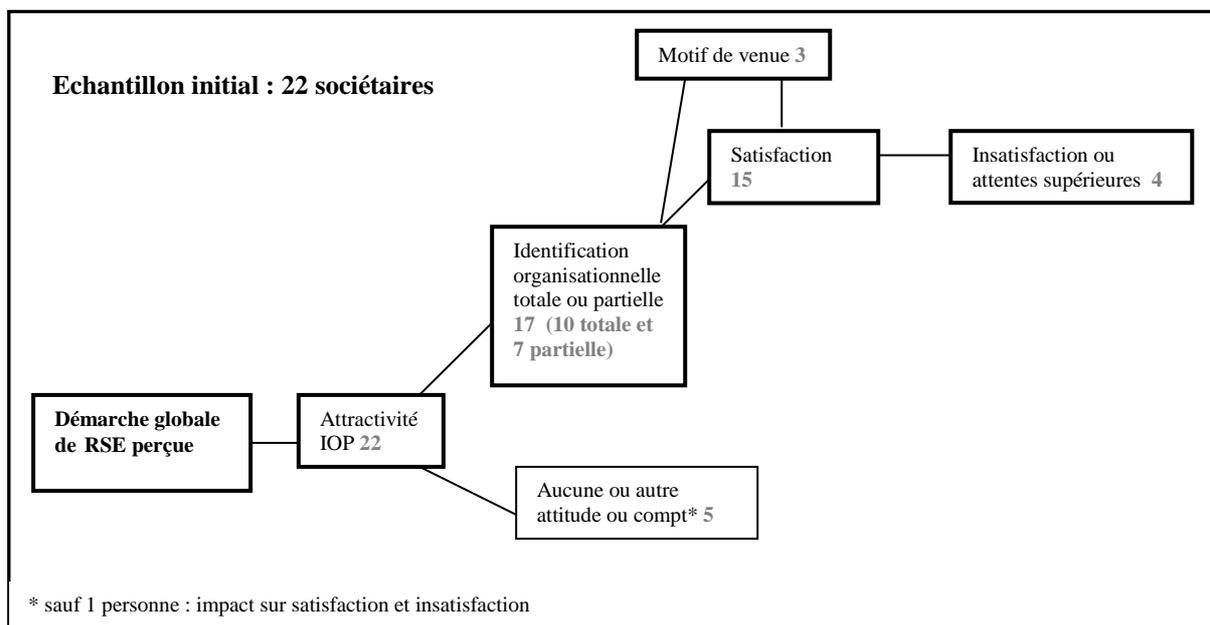
L'effet de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des sociétaires est plus important (étendu en nombre d'individus concernés) que celui sur les motifs de venue et sur la satisfaction/insatisfaction. Ceci peut nous permettre de postuler que l'identification organisationnelle peut avoir, pour la quasi-totalité des cas, un rôle de variable médiatrice entre la démarche de RSE perçue et les variables attitudinales et comportementales (sauf 1 personne pour qui la démarche possède un impact sur sa satisfaction, sans avoir d'impact sur son identification). La démarche globale de RSE perçue semble donc avoir d'abord un impact sur l'identification organisationnelle des sociétaires, identification qui possède à son tour un impact (ou non pour 2 sociétaires : impact sur IO mais pas sur satisfaction, ni sur motif de venue) sur le reste des variables attitudinales et comportementales.

3) L'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (dimensions auto distinction et auto prestige = différenciation positive) semble être effectivement un antécédent de l'identification organisationnelle, elle-même antécédent (ou non) des autres attitudes et comportements :

En effet, 100% des sociétaires interrogés perçoivent une distinction/différenciation positive de l'organisation par rapport à ses concurrents, même si 5 d'entre eux ne présentent ensuite aucune identification organisationnelle. Cela pourrait nous permettre d'avancer que la démarche globale de RSE perçue agit, pour 100% des sociétaires sur l'attractivité de l'IOP, qui agit elle-même, pour 77% (17/22) de l'ensemble des sociétaires sur l'identification organisationnelle (partielle ou totale), qui agit ensuite, pour 68% (15/22) de l'ensemble des sociétaires (et pour 88% des sociétaires identifiés – 15/17) sur la satisfaction des sociétaires, pour 14% (3/22) sur leurs motifs de venue (et pour 18% des sociétaires identifiés), et sur l'insatisfaction/attentes supérieures vis à vis de l'organisation pour 23% de l'ensemble des sociétaires (et pour 36% des sociétaires identifiés et satisfaits).

Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble de ces éléments en considérant les variables suivantes : démarche globale de RSE perçue, attractivité de l'identité organisationnelle perçue (distinction positive), identification organisationnelle, satisfaction client, motif de venue du client et insatisfaction/attentes supérieures vis-à-vis de l'organisation des clients :

Figure 17 : Matrice conditionnelle des liens entre les variables RSE, attractivité IOP, IO, motifs de venue, satisfaction, insatisfaction ou attentes supérieures :



Après avoir abordé de façon détaillée :

- 1) Les impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'identification organisationnelle, la satisfaction et l'insatisfaction/attentes supérieures des clients, et les motifs de venue ET
- 2) Avoir construit, sur la base de ces variables attitudinales et comportementales clés une typologie complète réalisée en deux temps permettant d'identifier plusieurs catégories de sociétaires en fonction de leur réaction à cette démarche,

Nous nous proposons maintenant de récapituler, dans la dernière partie de cette analyse, l'ensemble des impacts, et leur intensité, de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements des sociétaires (que nous avons déjà, pour partie, déjà rapidement évoqués lors de l'étude de l'IO). Pour ce faire, nous capitaliserons sur l'ensemble des variables et typologies étudiées dans l'ensemble de ces parties, et nous les compléterons par l'analyse d'autres variables attitudinales et comportementales exprimées par les sociétaires. Nous ventilerons également notre analyse en fonction des différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue.

7) Vision d'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et les comportements des sociétaires :

Dans la septième et dernière partie de cette section consacrée aux impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les sociétaires (= clients) de l'organisation, nous allons nous attacher à compléter les éléments précédents avec l'analyse de nouvelles variables à expliquer, attitudinales et comportementales, en regard des différentes dimensions de la démarche de RSE afin d'obtenir un panorama complet et précis des effets de cette démarche sur les clients. Dans ce cadre, nous récapitulerons en fin de partie l'ensemble de nos hypothèses théoriques de recherche validées ou invalidées une fois confrontées aux données empiriques, ou encore ni validées ni invalidées par absence de données empiriques relatives à certaines d'entre elles. Nous évaluerons également si de nouvelles variables à expliquer émergent de cette analyse qualitative (approche inductive et exploratoire).

Pour atteindre l'ensemble de ces objectifs, nous nous proposons, dans un premier temps, de présenter des tableaux comptabilisant l'ensemble des effets de la démarche globale de RSE perçue dans chacune de ses dimensions sur chacune des variables à expliquer (et réaliserons une matrice présentant sous forme arborescente l'ensemble des impacts), pour notre échantillon qualitatif de

sociétaires. Dans un second temps, nous analyserons les verbatims des sociétaires concernant chacune des variables à expliquer qui n'ont pas été développées précédemment (nous ne rappellerons pas les verbatims concernant les variables étudiées dans les parties précédentes : motifs de venue, satisfaction, insatisfaction/attentes supérieures vis-à-vis de l'organisation, attractivité de l'identité organisationnelle perçue et identification organisationnelle). Au fur et à mesure, nous mettrons en perspective l'ensemble des résultats empiriques avec les hypothèses théoriques de recherche. Nous mettrons également en évidence de nouvelles variables explicatives impactées qui n'ont pas été évoquées dans les hypothèses théoriques de recherche, mettant ainsi en pratique la dimension exploratoire de l'approche qualitative de notre recherche. Enfin, dans un troisième temps, nous reviendrons sur l'ensemble des hypothèses théoriques de recherche afin de rappeler si ces dernières ont été validées, invalidées ou ni validées ni invalidées par absence de données empiriques correspondantes à l'épreuve de l'analyse de contenu de nos données empiriques. Les proportions de sociétaires concernés par les hypothèses validées seront également rappelées, même si ces dernières doivent être interprétées comme un indicateur de l'existence et de la force de l'impact, et non comme représentatif de façon absolue de l'intensité exacte de cet impact au sein de la population entière de sociétaires de l'organisation.

A. Analyse des tableaux de comptabilisation des effets :

Afin de récapituler l'ensemble des effets de la démarche globale de RSE perçue, nous avons réalisé plusieurs tableaux et matrices de synthèse dont nous nous proposons d'analyser les caractéristiques dans cette partie.

Bien sûr, les précautions méthodologiques nous amènent à rappeler qu'il convient d'être prudent dans l'interprétation de ces différents tableaux : le fait que le matériau de cette enquête soit qualitatif, et donc que l'échantillon de sociétaires interrogés soit faible, nous amène à devoir relativiser le pouvoir explicatif des données statistiques des tableau ci-dessous ; ces tableaux ont donc pour objectif d'observer de façon comparée les occurrences de citation par les sociétaires de notre échantillon des différentes variables à expliquer en lien avec notre variable explicative. Nous pouvons ainsi avoir une vision globale comparée des effets afin d'identifier : 1) l'existence ou l'inexistence d'impacts de la démarche globale de RSE sur chacune de ces variables, 2) de voir a priori quelles sont les variables les plus fréquemment citées, nous permettant ainsi d'évaluer l'intensité possible des liens entre les variables, 3) de trianguler ces intensités en termes de comptabilisation avec l'analyse des discours des répondants (partie suivante) nous permettant de

qualifier réellement ces intensités, 4) de comparer ces fréquences entre variables afin de pouvoir les hiérarchiser a priori entre elles (à confirmer par l'analyse des discours) ; tout en gardant à l'esprit que l'évaluation exacte des fréquences de ces liens ne peut se faire que de manière statistique et que cette analyse qualitative nous donne donc une évaluation de ces intensités par le croisement des fréquences d'impacts sur ce petit échantillon avec l'analyse de contenu des discours des répondants.

NB : Pour visualiser de façon détaillée les impacts de chacune des dimensions de la démarche globale de RSE perçue sur chacun des sociétaires de notre échantillon, **se reporter à l'ANNEXE n°5** dans laquelle les différents tableaux sont présentés.

Tableau 30 : Impacts de l'ensemble des dimensions de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire interrogé :

Effet démarche globale de RSE - toutes dimensions confondues -							1 = OUI, 0 = NON, 0,5 = IO partielle						Effet seulement si démarche RSE très engagée, visible et connue						
Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Typo initiale	Typo identification	Attractivité IOP (différenciation)	Attitude positive / E	Satisfaction	Insatisfaction / attentes fortes	Fidélité	BAO + voir recrutement client	Premium Price	Motif de venue / choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers / autres effets	Total
<= 35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène	1	A	1	1	1			1		1	1			1	7
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN	1	A	1	1	1				1	1	1			1	7
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN	1	A proche ambiv	1	1	1	1	1		1	1	1		1	2	11
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu + MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	1	1	1			1			3	10
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1		1	1	1	1	1		1		1		8
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	1	1	1			1			1	8
<= 35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	1	1		1		1		1		8
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN	2	C proche ambiv	1	2	1	1									5
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu + MAIF non EN	2	A	1	1	1		1	1			1			2	8
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A	1	-1	1		1		1		1				4
<= 35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1	1	1		1		1		1		1	2	9
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	1		1		1		0,5		1	1	7,5

CHAPITRE 5 : Analyse des résultats

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Typo initiale	Typo identification	Attractivité IOP (différenciation +)	Attitude positive IE	Satisfaction	Insatisfaction/attentes + fortes	Fidélité	BAO + voire recrutement client	Premium Price	Motif de venue/choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/autres effets	Total
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A		1	1	1	1	1			0,5		1	1	7,5
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B		1	1	1		1	1		0,5	1			7,5
<=35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C		1	1	1					0,5				3,5
<=35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B		1	1				1		0,5		1		4,5
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B		1	1		1	1			0,5				4,5
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C		1	2			1	1		0,5		1		6,5
<=35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C		1	0										1
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C		1	1										3
<=35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C		1	1			1							4
<=35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C		1	0										1
Total								22	19	15	6	11	10	10	3	13,5	1	8	17
Proportion								100%	86%	68%	27%	50%	45%	45%	14%	61%	5%	36%	77%
Nbre soc concernés par chaque effet									19						17				12
Proportion soc concernés									86%						77%				55%

Ce premier tableau récapitulant l'ensemble des impacts des différentes dimensions de la démarche globale de RSE nous permet de constater les éléments suivants :

⇒ **Fréquence des différents impacts pour chaque variable attitudinale et comportementale :**

Lorsque l'on analyse les fréquences citées pour chaque variable à expliquer, on observe que la démarche globale de RSE perçue impacte:

- ⇒ **L'attractivité de l'identité organisationnelle perçue** (perception de différenciation positive) **pour 100%** des sociétaires interrogés, en faisant la variable la plus fortement impactée par la démarche globale de RSE. Ainsi, même si, comme nous l'avons vu précédemment, la perception de la démarche globale de RSE par les sociétaires est peu précise voire très floue pour certains, l'image qu'elle donne de l'entreprise lui permet tout de même d'influencer pour tous les sociétaires la perception d'une identité positivement différenciée de celles des autres entreprises concurrentes.
- ⇒ Ensuite, la dimension « pratiques de RSE » de la variable démarche globale de RSE a été démontrée précédemment comme étant peu spontanément perçue par les sociétaires. Nous avons donc choisi d'introduire, dans chaque entretien, une très brève présentation des pratiques RSE de l'organisation permettant de juger les réactions des sociétaires interrogés à l'évocation de ces pratiques. La variable « attitude positive par rapport à l'organisation » concerne uniquement la réaction des sociétaires à l'évocation de ces éléments (voir précision lors de l'analyse des verbatims). Ainsi, on constate que la dimension « pratiques RSE » possède **un impact sur l'attitude** de 19 sociétaires sur 22 (**soit 86%**) vis-à-vis de l'organisation **en renforçant positivement l'image antérieure qu'ils avaient de l'organisation (ou confortant cette image antérieure positive)** pour **18** d'entre eux, et en **dégradant l'image de l'organisation** pour **1** d'entre eux (effet négatif sur attitude vis-à-vis de l'organisation ; voir analyse des verbatims).
- ⇒ Vient ensuite l'impact **sur l'identification organisationnelle** pour 17 sociétaires sur 22, soit **77%** des sociétaires.
- ⇒ Juste après, on repère l'impact **sur la satisfaction des sociétaires** pour 16 sociétaires sur 22, **soit 73%**.
- ⇒ Viennent ensuite un certain nombre de variables impactées présentant des occurrences de citation proches (chacune par 10, 11 ou 12 sociétaires) citées **chacune par 45% à 55% des sociétaires : Fidélité, bouches à oreille positifs voire recrutement de clients,**

premium price et divers autres effets non intégrés dans les modèles théoriques de recherche (nous les détaillerons par la suite).

- ⇒ Deux effets sont ensuite cités par une plus faible proportion de sociétaires : **un effet positif : la confiance en l'entreprise**, cité par 8 sociétaires sur 22, **soit 36%**, et un **effet négatif ou potentiellement négatif sur l'insatisfaction ou sur la création d'attentes supérieures vis-à-vis de l'organisation** cité par 6 sociétaires sur 22, **soit 27%** des sociétaires interrogés.
- ⇒ Enfin 3 sociétaires sur 22, **soit 14%** des sociétaires présentent un impact de la démarche de RSE **sur leurs motifs de venue ou de choix de l'organisation**, et un sociétaire (**soit 5%**) cite spontanément un impact **sur la défense de l'organisation lorsque celle-ci est critiquée par quelqu'un dans son entourage**.

L'analyse de ces pourcentages confirme que la démarche globale de RSE perçue, dans l'ensemble de ses dimensions, possède un impact significatif sur un certain nombre de comportements et d'attitudes des clients de l'organisation source directe ou indirecte de performance économique pour cette dernière. L'idée générale que la démarche de RSE possède un impact sur la performance économique de l'organisation vis-à-vis de ses clients semble donc être confirmée par l'analyse de l'ensemble de ces effets attitudeux et comportementaux.

- ⇒ **Qui est le plus impacté par cette démarche globale de RSE perçue ? Analyse de l'impact des variables de contrôle**

En analysant les caractéristiques des sociétaires présentant le plus grand nombre d'impacts de la démarche globale de RSE sur leurs attitudes ou comportements vis-à-vis de la mutuelle on observe que :

- ⇒ **Les 12 sociétaires qui évoquent ≥ 7 effets possèdent les caractéristiques suivantes :**

Une sur-représentation nette des sociétaires ayant un TE (taux d'équipement) fort : Ils possèdent en très large majorité **un taux d'équipement fort (11/12 soit 92%)**, proportion plus forte que celle de l'ensemble des sociétaires présentant un taux d'équipement fort dans l'ensemble de l'échantillon qui représentent 77% des sociétaires (et par conséquent une sous représentation forte des sociétaires ayant un taux d'équipement faible).

Une sur-représentation des sociétaires MAIF EN : Les sociétaires les plus impactés par la démarche globale de RSE **sont en majorité sociétaires MAIF éducation nationale (8/12 soit 67%)**, proportion plus forte que celle des sociétaires MAIF EN de tout l'échantillon de 50%. Concernant les sociétaires Filia MAIF, ils représentent 17% (2/12) de cette sous-catégorie, contre 32% de sociétaires Filia MAIF dans l'échantillon global, **montrant une sous représentation des sociétaires Filia MAIF dans cette catégorie de sociétaires fortement impactés par la démarche globale de RSE**. Les sociétaires MAIF non EN sont en proportion équivalentes dans cette catégorie par rapport à l'ensemble des sociétaires de l'échantillon.

Un impact faible de l'âge des sociétaires : On constate que les sociétaires de cette catégorie ont les caractéristiques suivantes en termes d'âge : 25% ont moins de 35 ans, 25% ont entre 35 et 50 ans et 50% ont plus de 50 ans. Lorsque l'on compare ces proportions à celles de l'échantillon global de sociétaires, on constate que les sociétaires de cette catégorie plus fortement impactés par la démarche globale de RSE ont tendance à être légèrement sur représentés dans la catégorie des plus de 50 ans (50% contre 32% dans l'échantillon global) et légèrement sous représentés dans les deux autres catégories d'âge (25% contre 32% et 36% dans l'échantillon global). **Cependant, compte tenu de la faible taille de notre échantillon et du faible écart de proportion entre l'échantillon initial et celui de sociétaires les plus impactés, nous ne pouvons pas considérer aux vues de ces résultats que l'âge soit réellement une variable discriminante ; seule une analyse quantitative permettrait d'étudier réellement le pouvoir explicatif de ce facteur.**

Une absence d'impact du genre : Dans cette catégorie de sociétaires, il y a 42% de femmes et 58% d'homme, proportions faiblement différentes des proportions initiale de l'échantillon global de 50% d'hommes et de 50% de femmes. **La conclusion pour le genre semble donc être la même que celle pour l'âge.**

⇒ **Les 10 sociétaires qui évoquent < 7 effets possèdent les caractéristiques suivantes :**

Dans la logique inverse à celle des sociétaires de la catégorie précédente montrant un impact fort de la démarche globale de RSE, on constate que les sociétaires de cette catégorie (impact plus faible de la démarche globale de RSE) ont les caractéristiques suivantes :

Ils sont sur représentés parmi les sociétaires ayant un faible taux d'équipement (4 sociétaires dans cette catégorie ont un TE faible, contre un seul dans la catégorie précédente).

Sur représentation des sociétaires Filia MAIF : D'un point de vue quantitatif, il semble donc y avoir un lien potentiel entre le statut des sociétaires (Filia versus MAIF) et l'impact de la démarche globale de RSE perçue. Ce lien se confirme d'autant plus lorsque l'on observe, au sein de cette catégorie plus faiblement impactée par la démarche globale de RSE, les sociétaires les moins impactés (< 4 effets) : Les 4 sociétaires de cette sous catégorie la plus faiblement impactée par la démarche globale de RSE sont tous Filia MAIF. Cependant, ces analyses ne nous permettent pas d'avancer que les sociétaires Filia MAIF sont indifférents à la démarche globale de RSE car plusieurs sociétaires Filia MAIF restent fortement impactés par la démarche globale de RSE ; seule une tendance générale peut donc être dégagée.

Si l'on ne comptabilise pas le nombre de variables citées mais que l'on considère les différentes catégories issues de la typologie basée sur les niveaux d'identification organisationnelle, on remarque que les variables de contrôle qui ont un impact sont identiques, dans des proportions légèrement différentes mais présentant les mêmes tendances de sous et sur représentation :

- N°1 (variable la plus influente) : Taux d'équipement des sociétaires : Impact quantitatif plus fort de la démarche globale de RSE sur les sociétaires ayant un fort taux d'équipement et également sur les sociétaires de la catégorie A ou B proche de A en termes d'identification organisationnelle (identification totale ou identification partielle proche de totale).
- N° 2 : Statut du sociétaire (MAIF versus Filia MAIF) : Impact quantitatif plus fort de la démarche globale de RSE perçue sur les sociétaires MAIF que sur les sociétaires Filia MAIF, confirmé par l'analyse de leur niveau d'identification organisationnelle.
- N° 3 : Dans une moindre mesure : Age : Impact très légèrement plus fort de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle et sur l'ensemble des variables attitudinales et comportementales sur les plus de 50 ans. Sur représentation des moins de 35 ans dans la catégorie C (absence d'identification organisationnelle) et B proche C ainsi que dans la catégorie des sociétaires les plus faiblement impactés d'un point de vue quantitatif.

⇒ **Analyse des impacts de la démarche globale de RSE en fonction des typologies proposées :**

Lorsque l'on comptabilise l'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE perçue en regard des différentes catégories issues des typologies réalisées précédemment, on constate que la typologie afférente aux catégories (A, B et C) réalisées en fonction des degrés d'identification organisationnelle est pertinente dans le sens où :

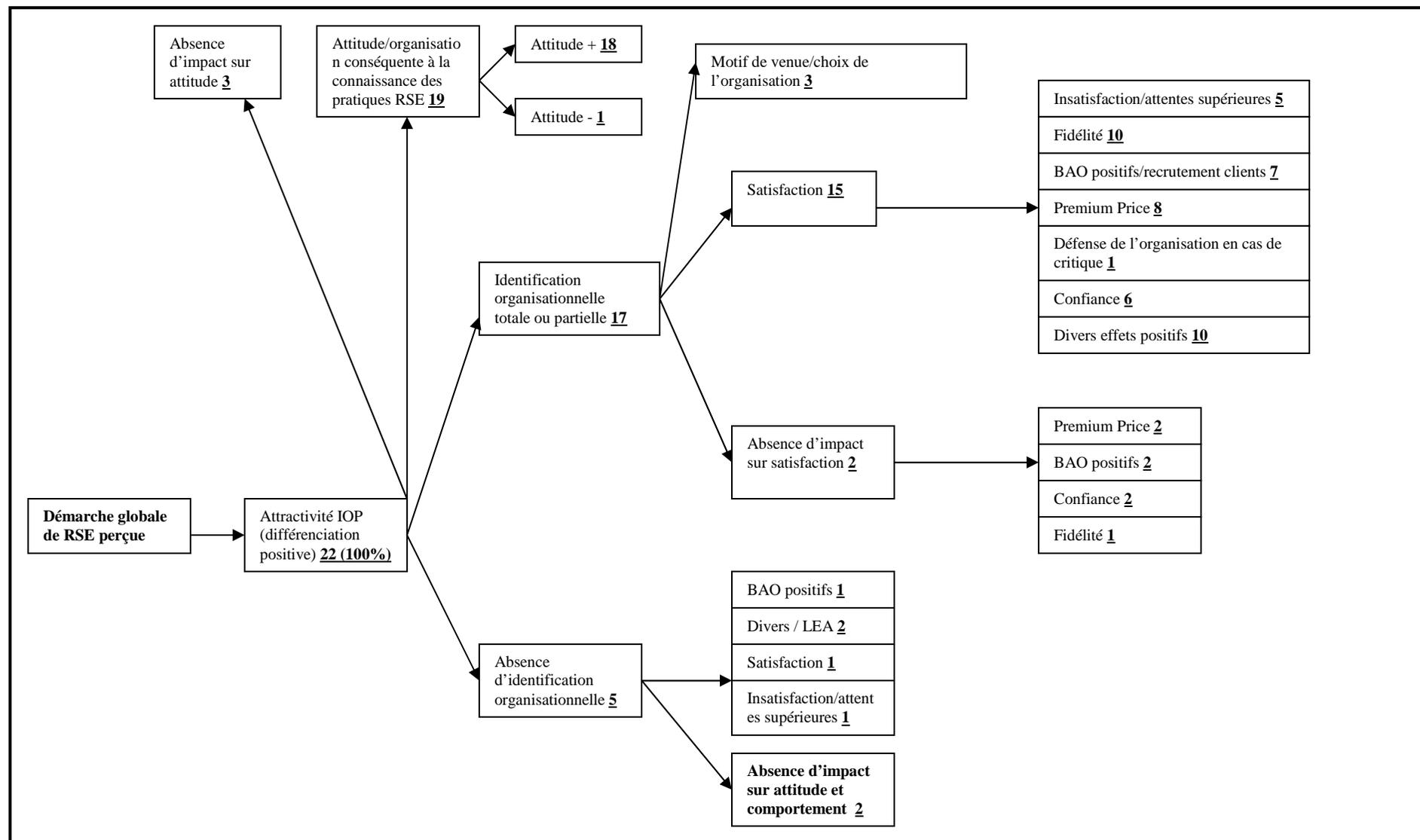
- ⇒ Les variables de contrôle les plus influentes (taux d'équipement et type de sociétaire) sont les mêmes pour les catégories de sociétaires fortement impactés par la démarche globale de RSE et fortement identifiés à l'organisation (vu précédemment).
- ⇒ Le nombre de variables impactées par la démarche de RSE est plus élevé dans la catégorie A (sociétaires présentant une identification organisationnelle complète) et dans la catégorie B proche A.
- ⇒ Il est un peu plus faible dans la catégorie B, surtout pour les sociétaires étant classés dans la catégorie B ou « B proche C » (et reste fort pour les sociétaires classés « B proche A »); la seule exception est celle d'une sociétaire de la catégorie « B proche C » qui comptabilise 7 variables impactées, mais deux des variables impactées sont grisées car la sociétaire précise que la démarche globale de RSE perçue n'impacte pas aujourd'hui ces deux variables mais qu'elle pourrait les impacter à la condition qu'elle soit plus fortement consciente des pratiques RSE de l'entreprise et que celles-ci soient très importantes et ambitieuses (démarche proactive et ambitieuse de RSE, et communiquée et connue par les sociétaires). La réalité des impacts de la démarche globale de RSE perçue actuelle pour cette sociétaire se comptabilise donc à 5 et non pas à 7.
- ⇒ Le nombre de variables impactées par la démarche globale de RSE perçue dans la catégorie de sociétaires « non identifiés » (catégorie C et B proche C) est effectivement beaucoup plus faible que dans les deux autres catégories.

La seconde typologie basée sur les niveaux d'identification organisationnelle semble donc être totalement confirmée par l'étude de l'ampleur des impacts attitudinaux et comportementaux de la démarche globale de RSE en termes de nombre de variables impactées (vision quantitative). Ceci confirme également, que plus le sociétaire est identifié à l'organisation du fait de sa démarche globale de RSE, plus il a ou aura tendance à adopter des attitudes et comportements favorables à la performance de l'organisation (satisfaction, motif de venue, fidélité, bouche à oreille positif voire recrutement de clients, défense de

l'organisation en cas de critique, « premium price », et autres comportements divers). Le rôle médiateur de l'identification organisationnelle semble donc confirmé puisque seules deux sociétaires non identifiées évoquent, pour l'une, un impact (direct) de la démarche globale de RSE sur sa satisfaction (et sur son insatisfaction d'ailleurs), et pour l'autre, un impact (direct) sur le comportement de BAO positif. Cependant, le cas de cette seconde sociétaire sera plus précisément étudié par la suite puisqu'il s'agit d'une personne qui n'est adhérente à la MAIF que depuis moins d'un mois, qui connaît donc très peu l'entreprise et ses pratiques dans ce domaine, et la réaction très positive l'amenant à dire qu'elle recommanderait l'entreprise dans son entourage et qu'elle appréciait son engagement dans le développement durable s'est produite suite à la présentation rapide de ses principales actions dans les pratiques de RSE et notamment l'explication du Livret Epargne Autrement (LEA) basé sur le principe de l'épargne solidaire qui venait juste de sortir au moment où nous avons réalisé notre entretien. Lorsque ces éléments lui ont été donnés, son indifférence totale par rapport à la MAIF et sa méconnaissance de ses engagements s'est alors transformée en un enthousiasme pour l'engagement RSE de la mutuelle et notamment pour son LEA qui lui « *donnerait envie d'en parler autour d'elle* ».

Nous pouvons donc conclure, mis à part ce dernier cas particulier, que nos données montrent que la démarche globale de RSE perçue agit sur les attitudes et comportements des clients qui sont partiellement ou totalement identifiés à l'organisation. Le rôle de médiateur de la variable « identification organisationnelle » semble confirmé lorsque l'on réalise une matrice conditionnelle des effets permettant de repérer la hiérarchie des effets (voir matrice ci-dessous).

Figure 18 : Matrice conditionnelle des effets de la démarche globale de RSE (sur un total de 22 sociétaires interrogés) :



⇒ **Analyse détaillée par dimension de la démarche globale de RSE perçue :**

Après avoir analysé les impacts globaux de la démarche de RSE perçue sur les attitudes et comportements des sociétaires, nous nous proposons de comparer les effets de trois dimensions de la démarche de RSE qui émergent du cadre empirique de notre recherche :

- Dimension « principes de RSE/valeurs »
- Dimension « pratiques mutualistes »
- Dimension « pratiques de RSE »

L'objectif de cette analyse est de comparer les effets de ces trois dimensions de la variable explicative afin d'identifier quelles dimensions ont le plus d'effet, pour quel type de sociétaire, et sur quelles variables.

Les deux tableaux ci-dessous permettent de décliner les impacts de la RSE en fonction des trois dimensions de la variable explicative (second tableau) et de quantifier les impacts par sociétaire en fonction de ces mêmes dimensions (premier tableau).

Tableau 31 : Impacts comparés de chaque dimension de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétair	Typo initiale	Typo identification	Impact D "principes RSE/valeurs"	% total variables	Impact D "pratiques mutualistes"	% total variables	Impact D "pratiques RSE"	% total variables
<= 35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène	1	A	6	55%	0	0%	7	58%
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN	1	A	4	36%	5	45%	2	17%
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN	1	A proche ambiv	8	73%	9	82%	3	25%
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu + MAIF EN	2	A proche ambiv	7	64%	8	73%	2	17%
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	7	64%	8	73%	0	0%
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	6	55%	1	9%	7	58%
<= 35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	9%	7	64%	7	58%
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN	2	C proche ambiv	2	18%	3	27%	2	17%
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu + MAIF non EN	2	A	7	64%	7	64%	7	58%
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A	5	45%	5	45%	-1	-8%
<= 35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	7	64%	7	64%	9	75%
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	5,5	50%	5,5	50%	7,5	63%
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	0	0%	6,5	59%	5,5	46%
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B	0	0%	6,5	59%	2,5	21%
<= 35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C	2,5	23%	0	0%	2,5	21%
<= 35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B	3,5	32%	3,5	32%	4,5	38%
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B	0	0%	3,5	32%	1	8%
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C	0	0%	2,5	23%	4	33%
<= 35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C	1	9%	1	9%	1	8%
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C	1	9%	0	0%	3	25%
<= 35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C	0	0%	0	0%	4	33%
<= 35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C	0	0%	1	9%	1	8%
Total							73,5		90		81,5	

CHAPITRE 5 : Analyse des résultats

		Attractivité IOP (différenciation +)	Attitude positive/E	Satisfaction	Insatisfaction/attentes + fortes	Fidélité	BAO + voire recrutement client	Premium Price	Motif de venue/de choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/autres effets
Impact D "principes RSE/valeurs"	Total nbre	15	0	13	0	8	6	5	3	10,5	0	5	8
	Proportion sociétaires	68%	0%	59%	0%	36%	27%	23%	14%	48%	0%	23%	36%
Impact D "pratiques mutualistes"	Total nbre	17	0	12	6	10	6	9	2	11	1	8	8
	Proportion sociétaires	77%	0%	55%	27%	45%	27%	41%	9%	50%	5%	36%	36%
Impact D "pratiques RSE"	Total nbre	13	19	5	0	6	6	6	1	7,5	0	5	13
	Proportion sociétaires	59%	86%	23%	0%	27%	27%	27%	5%	34%	0%	23%	59%

Ces deux tableaux permettent de montrer que, d'un point de vue quantitatif, ces trois dimensions de la démarche globale de RSE semblent avoir un impact comparable avec une légère supériorité pour la dimension « pratiques mutualistes » (total de 73,5 pour la dimension « principes RSE/valeurs », de 90 pour la dimension « pratiques mutualistes » et de 81,5 pour la dimension « pratiques de RSE »).

Analyse du premier tableau : Lorsque l'on observe plus précisément les caractéristiques des sociétaires en fonction de leur réaction à chacune de ces dimensions de la démarche globale de RSE, on remarque qu'il existe quelques différences entre les sociétaires préférentiellement impactés par la dimension « pratiques mutualistes » et ceux davantage touchés par la dimension « pratiques de RSE ». En revanche, la dimension « principes de RSE/valeurs » est aussi bien citée par des sociétaires montrant un impact quantitatif supérieur pour la dimension « pratiques mutualistes » comme par des sociétaires montrant ce même impact pour la dimension « pratiques de RSE ».

Afin d'identifier plus facilement sur ce tableau les différences entre les impacts des dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE », nous avons choisi de colorier en gris les cases dans lesquelles l'impact quantitatif de la dimension « pratiques de RSE » était supérieur ou égal à celui de la dimension « pratiques mutualistes », et en gris/bleu clair les cases dans lesquelles l'impact quantitatif de la dimension « pratiques mutualistes » était supérieur ou égal à celui de la dimension « pratiques de RSE ». Nous avons ensuite supprimé du comptage les deux sociétaires qui présentent un impact quantitatif équivalent sur les deux dimensions, ce qui nous laisse 2 sous-catégories de 9 individus chacune qui pourront ainsi être comparées :

- Première sous-catégorie : Les 9 individus plus fortement impactés (d'un point de vue quantitatif) par la dimension « pratiques mutualistes » que par la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE perçue.

Ces individus plus fortement impactés par la dimension « pratiques mutualistes » que par la dimension « pratiques de RSE » **ont des âges moyens à élevés** (0% a moins de 35 ans, 55,5% a entre 35 et 50 ans et 44,5% a plus de 50 ans), **ont tous un taux d'équipement élevé** (0% TE faible et 100% TE élevé), **et sont tous des sociétaires MAIF** (0% Filia MAIF, 22% MAIF non EN et 78% MAIF EN). **La dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue impacte donc préférentiellement des sociétaires d'âge moyen à élevé, possédant un nombre important de contrats à la MAIF et étant statutairement sociétaires de la mutuelle**

(et non pas de sa filiale Filia MAIF). Ce dernier point peut sembler logique puisque seuls les sociétaires MAIF peuvent participer au système démocratique mutualiste et être ainsi impactés par cette sous dimension des « pratiques mutualistes ».

- Seconde sous-catégorie : Les 9 individus plus fortement impactés par la dimension « pratiques de RSE » que par la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue.

Ces individus plus fortement impactés par la dimension « pratiques de RSE » sont, au contraire des précédents, **majoritairement jeunes** (56% ont moins de 35 ans, 11% ont entre 35 et 50 ans, et 33% ont plus de 50 ans), **ont en majorité des taux d'équipement élevés mais un tiers possède tout de même un taux d'équipement faible** (TE fort 67% et TE faible 33%) ; en comparant cette proportion de TE faible dans cette sous-catégorie par rapport à la proportion de 23% dans l'échantillon initial, **on constate donc qu'il y a, dans cette sous catégorie de sociétaires plus impactés par « les pratiques de RSE », une faible sur représentation de sociétaires ayant un taux d'équipement faible.** Enfin, quand on observe les statuts des sociétaires de cette sous-catégorie, **on constate qu'une majorité de ces sociétaires ont un statut Filia MAIF** (55,5% contre 32% dans l'échantillon initial, **montrant une sur représentation des sociétaires Filia MAIF** dans cette sous catégorie de sociétaires plus fortement impactés par la démarche globale de RSE), **mais qu'une partie de ces sociétaires est également MAIF** (33,3% sont MAIF EN et 11,1% sont MAIF non EN, **en sous représentation par rapport à l'échantillon initial** qui comptabilise 50% de sociétaires MAIF EN et 18% de sociétaires MAIF non EN). **La dimension « pratiques de RSE » impacte donc plus fortement les sociétaires jeunes, Filia MAIF et ayant un taux d'équipement faible, même si elle possède également un impact significatif sur les sociétaires de plus de 50 ans, MAIF et ayant un taux d'équipement fort.**

Ainsi ces deux dimensions de la démarche globale de RSE perçue touchent toutes les catégories de sociétaires, en se complétant mutuellement l'une et l'autre. Il est donc important pour la MAIF de continuer à agir simultanément sur ces deux dimensions de la démarche globale de RSE perçue pour répondre aux attentes de l'ensemble de ses sociétaires. Cependant, on remarque que la dimension « pratiques de RSE » aujourd'hui peu connue des sociétaires, permet de toucher des sociétaires non ou plus faiblement impactés par la dimension « pratiques mutualistes ». Il est donc important pour la MAIF de communiquer davantage sur ses pratiques de RSE ou de développement durable (et de « labelliser » l'ensemble des actions menées sous ce vocable RSE ou développement durable)

afin de pouvoir toucher de nouvelles catégories de jeunes sociétaires peu impactés (notamment les sociétaires Filia MAIF qui ne participent pas au système démocratique de la mutuelle) par les pratiques mutualistes. Ainsi, le rayon d'action de la démarche globale de RSE est agrandi et la performance économique qui en découle pour la mutuelle est augmentée.

Analyse du second tableau : Ce second tableau récapitulatif, par type de variable à expliquer, le nombre de sociétaires impactés en fonction de ces trois dimensions de la démarche globale de RSE perçue nous permet de constater, de prime abord, que les trois dimensions agissent sur les mêmes variables, c'est-à-dire qu'il n'y a pas une ou deux variables qui ne sont impactées que par une seule des dimensions de la démarche globale de RSE et pas par les autres (sauf pour la variable « attitude positive vis-à-vis de l'organisation », mais cette variable a été spécifiquement créée pour comptabiliser les effets propres de la dimension « pratiques de RSE » sur l'attitude globale antérieure du sociétaire par rapport à la mutuelle).

Ensuite quand on compare entre elles les trois dimensions de la démarche globale de RSE perçue par rapport au nombre de sociétaires impactés pour chaque variable, on constate que les effets de la dimension « pratiques de RSE » sont, pour presque toutes les variables (sauf divers et BAO positifs/recrutements de clients avec un impact équivalent pour les 3 dimensions), moins importants que ceux des deux autres dimensions (même s'ils restent en absolu significatifs), et en particulier par rapport à la dimension « pratiques mutualistes ». Ceci peut être expliqué par le fait que les sociétaires sont beaucoup moins conscients des actions menées dans la dimension « pratiques de RSE » que de celles menées dans la dimension « pratiques mutualistes » ou encore des « principes de RSE/valeurs » de l'organisation largement communiquées. Ce manque de conscience des pratiques de RSE de l'organisation limite donc leur effet positif sur certaines attitudes et comportements des sociétaires favorables à la performance économique de l'organisation.

Enfin, on observe que la variable plus négative pour la performance organisationnelle, à savoir « insatisfaction/attentes supérieures des clients », n'est impactée que par la dimension « pratiques mutualistes » et pas du tout par les dimensions « pratiques de RSE » et « principes de RSE/valeurs ». En revanche, la catégorie « impacts divers » est nettement plus impactée par la dimension « pratiques de RSE » que par la dimension « pratiques mutualistes » (nous verrons par

la suite, lors de l'analyse des verbatims, quelles variables diverses ont été mises en évidence dans ces entretiens).

Après avoir analysé l'ensemble des tableaux nous permettant de comptabiliser d'un point de vue quantitatif les effets de la démarche globale de RSE perçue sur chacune des variables à expliquer, puis de détailler les effets de chacune des dimensions de la démarche globale de RSE perçue, nous nous proposons maintenant d'analyser les verbatims des sociétaires pour chacune des variables à expliquer.

B. Analyse des verbatims par variable à expliquer :

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser les verbatims des variables explicatives qui n'ont pas été étudiées précédemment. En effet, les impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les variables suivantes ont déjà été développés, les proportions de sociétaires concernés et leurs caractéristiques ainsi que les verbatims afférents ont été largement analysés :

- Motif de choix/ de venue dans l'organisation

Aux vues de l'ensemble des éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur les motifs de choix/de venue dans l'organisation, nous avons pu en déduire que les hypothèses suivantes ont pu être validées pour une partie non négligeable des sociétaires interrogés (14%) :

H9c : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement les motifs de venue/de choix de la marque par le client (ou intention d'achat, ou motif de choix de l'entreprise)

Et comme on constate que les sociétaires dont la démarche globale de RSE perçue impacte les choix/motifs de venue sont tous dans une situation d'identification organisationnelle complète vis-à-vis de l'organisation, nous pouvons également valider, pour ces 14% de sociétaires, l'hypothèse H8c suivante :

H8 : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte :

- *Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :*

H8c : Choix de la marque par le client (ou intention d'achat, ou motif de choix de l'entreprise)

- Satisfaction

Aux vues de l'ensemble des éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur la satisfaction des clients, nous avons pu en déduire que les hypothèses suivantes ont pu être validées pour une partie significative des sociétaires interrogés (73% soit plus des deux tiers):

H9d : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement la satisfaction du client vis-à-vis de l'organisation

Et comme on constate que la grande majorité des sociétaires dont la démarche globale de RSE perçue impacte la satisfaction est dans une situation d'identification organisationnelle complète ou partielle vis-à-vis de l'organisation (15 sur 16), nous pouvons également valider, pour ces 73% de sociétaires, l'hypothèse H8d suivante :

H8 : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte :

- *Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :*

H8d : Satisfaction du client

- Insatisfaction/attentes supérieures par rapport à l'organisation

Aux vues de l'ensemble des éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur l'insatisfaction et la création d'attentes supérieures vis-à-vis de l'organisation (en sus d'un impact sur la satisfaction de ces mêmes sociétaires sur d'autres dimensions de la démarche globale de RSE), nous avons pu en déduire que l'hypothèse suivante (H8f) a pu être validée pour une partie non négligeable des sociétaires interrogés (27% soit moins d'un tiers) qui sont quasiment tous dans une situation d'identification organisationnelle complète forte vis-à-vis de l'organisation (5 sur 6) :

H8 : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte :

- *Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :*

H8f : Demandes/attentes plus fortes des consommateurs

- Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)

Aux vues de l'ensemble des éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue, nous avons pu en déduire que l'hypothèse suivante a pu être validée pour la totalité des sociétaires interrogés (100%), avec cependant une intensité de perception de l'attractivité de l'IOP variable entre les sociétaires (faible à forte perception de différenciation positive):

H2a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue

- Identification organisationnelle totale et partielle

Aux vues de l'ensemble des éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur l'identification organisationnelle totale ou partielle à l'organisation, nous avons pu en déduire que l'hypothèse suivante a pu être validée pour une partie très significative des sociétaires interrogés (77% soit plus de deux tiers ; avec, parmi ces 77%, 59% montrant une identification organisationnelle complète et 41% une identification organisationnelle partielle):

H2 : La démarche de RSE globale perçue d'une organisation favorise une identification organisationnelle du client à l'organisation.

L'analyse approfondie de ces variables nous a permis de constituer une typologie affinée permettant de répartir les sociétaires en différentes catégories selon leurs réactions à la démarche globale de RSE. Nous ne reprendrons donc pas dans cette partie l'analyse des verbatims concernant ces 5 variables. Nous nous proposons donc de nous concentrer sur les autres variables attitudinales et comportementales non étudiées : la fidélité, le premium price, le comportement de bouche à oreille positif voire de recrutement de clients pour l'organisation, l'attitude positive vis-à-vis de l'organisation, la confiance dans l'organisation et divers autres effets non étudiés dans le cadre des hypothèses théoriques mais mis en exergue par l'analyse exploratoire des entretiens semi-directifs.

1) **Fidélité** :

La fidélité des clients est un élément essentiel de compétitivité pour les entreprises car il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre, et parce qu'un client fidèle génère au final un chiffre d'affaire plus important qu'un client occasionnel (Dutot, 2004).

Rappel : Quand on comptabilise les effets de la démarche globale de RSE perçue sur la fidélité des clients à l'organisation, on constate que :

- 1) **La dimension « principes de RSE/valeurs »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur la fidélité par 8 sociétaires sur 22, soit **36% des sociétaires**.
- 2) **La dimension « pratiques mutualistes »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur la fidélité par 10 sociétaires sur 22, soit **45% des sociétaires**.
- 3) **La dimension « pratiques de RSE »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur la fidélité par 6 sociétaires sur 22, soit **27% des sociétaires**. Le plus faible impact spontané de la dimension « pratiques de RSE », provient, comme nous l'avons étudié précédemment, de la faible connaissance par les sociétaires des pratiques RSE de la mutuelle.

Lorsque l'on comptabilise l'impact de l'ensemble de la démarche globale de RSE sur le comportement de fidélité des sociétaires (cf tableau général sur les effets de la démarche de RSE toutes dimensions confondues), on constate que 11 sociétaires sont impactés par cette démarche dans leur comportement de fidélité à l'organisation (toutes dimensions de la démarche de RSE confondues), **soit 50% des sociétaires interrogés. L'impact de la démarche globale de RSE sur la fidélité concerne donc la moitié des sociétaires de l'échantillon, ce qui représente un pourcentage significatif de notre échantillon qualitatif.**

Ces proportions importantes, la moitié des sociétaires au global, nous montrent que la démarche globale de RSE perçue possède donc un réel impact sur la variable explicative « fidélité à l'organisation ». De plus, on observe que tous les sociétaires évoquant cet effet sont également en situation d'identification organisationnelle, totale (pour une large majorité) ou partielle (pour une minorité), nous amenant à postuler que la variable « identification organisationnelle » possède un rôle de médiateur entre la démarche globale de RSE perçue et la fidélité du sociétaire.

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur et de démontrer l'origine de cet impact, analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue.

Les verbatims ci-dessous démontrent clairement le lien direct entre démarche globale de RSE perçue et fidélité, avec certains verbatims mettant en évidence le rôle médiateur de l'identification organisationnelle entre la démarche globale de RSE et la fidélité des sociétaires (les deux notions sont directement liées dans certains des verbatims, citées simultanément) :

« Euh... disons le MAIF magazine, ce n'est pas quelque chose que j'attends forcément, mais c'est un plus qui est très appréciable (...) Et qui ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF quoi (...) C'est vrai qu'indirectement quand même quand on lit ça, indirectement ben c'est la MAIF qui le fait, enfin donc... Je ne sais pas. Ça donne une perception de l'entreprise plus proche de, plus proche de nous quoi (...) Bon moi j'apprécie. Mais bon c'est vrai que quand je me suis inscrite je n'ai pas, je ne me suis pas dit : Hou là là, s'ils ne font pas de magazine, je n'y vais pas quoi ! Mais c'est vraiment un plus » (Femme, 34 ans, MAIF EN, TE faible).

« Je viens à la MAIF, je suis contente de pouvoir adhérer à la MAIF parce qu'il y a ce côté sociétaire, ce côté mutualiste qu'il n'y a pas ailleurs. Donc même... moi j'ai trouvé des contrats automobile moins chers effectivement que ce qu'on me proposait ici. Mon contrat habitation était un peu moins cher également que celui de la MAIF. Mais c'était différent, voilà. Et il n'y avait pas euh... il n'y avait pas ce que propose la MAIF et il n'y a pas ce côté société. Moi je suis très attachée effectivement, comme je vous l'ai dit j'attache une importance au critère qualité-prix, mais surtout à ce côté mutualiste. Je ne vais pas quitter une entreprise mutualiste parce qu'une autre va proposer un prix meilleur ou... non. Je suis assez fidèle dans mes pensées, dans mes idées » (femme, 44 ans, MAIF non EN, TE fort).

« Ben enfin pour moi c'est une assurance... oui, c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas des illusions, tout le monde, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément... un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que moi, enfin, du coup quand je parle à des gens, à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

⇒ Fidélité + dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'IO : Lien direct fidélité/IO

« L'assureur militant... Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà » (femme, 45 ans, MAIF non EN, TE fort)

⇒ Fidélité + dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'IO : Lien direct fidélité/IO

« Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres. Et il n'y a pas une notion de... enfin un service dans le sens très moderne d'une obligation hein » (homme, 40 ans, MAIF EN, TE fort)

⇒ Fidélité + dimension « sentiment d'appartenance » de l'IO : Lien direct fidélité/IO

« Oh, en termes de fidélité, je crois que plus fidèle que moi, y'a pas » (homme, 57 ans, MAIF EN, TE fort)

Ces quelques verbatims démontrent clairement l'effet de la démarche globale de RSE perçue sur la fidélité des sociétaires, même si la fidélité n'est pas intégralement déterminée par cette démarche : « le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée là par derrière », ou encore « ça ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF », ou enfin « j'attache une importance au critère qualité-prix mais surtout à ce côté mutualiste. Je ne vais pas quitter une entreprise mutualiste parce qu'une autre propose un prix meilleur ».

Ce qu'il est intéressant de remarquer c'est que la démarche globale de RSE perçue apporte une dimension supplémentaire à la fidélité comportementale des sociétaires, en la rendant plus inconditionnelle car liée à leur identification organisationnelle provoquée par la démarche de RSE : l'identification aux valeurs et principes de la mutuelle crée un lien cognitif fort entre le sociétaire et l'entreprise et permet donc de renforcer cette fidélité. La démarche globale de RSE, en agissant sur l'attitude du sociétaires vis-à-vis de l'organisation (et notamment sur son identification organisationnelle) permet de transformer une fidélité plus comportementale (comportement d'achat répétés) en une fidélité complète comportant des dimensions comportementales mais aussi attitudinales et cognitives. En effet, comme nous l'avons évoqué dans la revue de littérature, l'approche uniquement comportementale de la fidélité se caractérise par un comportement d'achats répétés du client. Elle peut être considérée comme peu pertinente pour la recherche en marketing (Dutot, 2004) parce qu'elle n'explique pas les causes du comportement du client et ne tient donc compte que du facteur « répétition d'achat » pouvant résulter de choix contraints plutôt que d'un réel comportement de fidélité souhaité à l'organisation. La seconde approche du concept de fidélité est attitudinale et s'appuie sur les limites de l'approche comportementale qui n'est pas suffisante pour expliquer un phénomène complexe comme le comportement de fidélité du client à l'organisation. Elle intègre les dimensions de fidélité comportementale et de fidélité attitudinale. L'attitude est définie comme l'ensemble des prédispositions permettant de faire naître un comportement, en l'occurrence celui de répétition d'achat pour le concept de fidélité. L'attitude favorable à la marque est donc introduite dans la conceptualisation de la fidélité par Jacoby (1971) et par Jacoby & Olson (1977).

Sur la base d'une attitude favorable vis-à-vis de l'entreprise ou de la marque, les clients développeront alors une fidélité de préférence (de Ruyter, Wetzels & Bloemer, 1998), pouvant se manifester par des comportements ou intentions de réachat ou des préconisations de la marque à d'autres personnes (concept de bouche-à-oreille positif). La troisième approche ajoute aux dimensions comportementales et attitudinales une dimension cognitive (notion de fidélité cognitive), impliquant que la fidélité peut également être fondée sur la cognition (Lee & Zeiss, 1980 ; Oliver, 1999 ; de Ruyter, Wetzels & Bloemer, 1998). Le degré d'exposition du consommateur à la communication sur la marque a été ainsi démontré comme ayant un effet sur l'accroissement de l'activité cognitive (Berger & Mitchell, 1989), conduisant ainsi à un engagement du consommateur en faveur des produits ou de la marque. Le modèle d'Oliver (1997, 1999) basé sur une triple structure cognitif, affectif et conatif est un des plus complets dans cette approche : il s'apparente à la hiérarchie des effets dans le sens où les consommateurs vont d'abord devenir fidèles d'un point de vue cognitif (par rapport aux aspects performance de la marque), puis ensuite d'un point de vue affectif (sentiments positifs pour la marque), puis dans un sens conatif (volonté de réachat de la marque), pour enfin « passer à l'action » (action de réachat par inertie de la marque). Ainsi le processus de décision d'achat se forme à partir d'une comparaison et de l'évaluation de plusieurs marques, en fonction de différents critères, mettant en jeu des facteurs cognitifs, affectifs et comportementaux : Selon Jacoby et Chestnut (1978), la fidélité du consommateur à la marque implique une attitude positive envers la marque, une affection pour la marque et l'intention d'acheter de nouveau la marque. D'une part, le client considère en effet que les attributs de la marque sont meilleurs que ceux des autres marques concurrentes. D'autre part, il a une préférence pour la marque. Enfin, l'intention d'acheter de nouveau la marque désigne l'engagement du client envers la marque. Ainsi, l'attachement à la marque et l'intention de comportement futur seraient deux indicateurs de mesure de la fidélité du client. Le comportement d'achats répétés traduirait une fidélité à la marque si l'individu a une attitude positive envers la marque, autrement dit s'il y est attaché. S'il est opportuniste, s'il recherche la variété et la diversité et s'il n'a pas d'autres alternatives d'achats, alors il ne peut pas être considéré comme réellement fidèle à la marque.

Dans le cas présent, on remarque que la démarche globale de RSE joue justement un rôle sur les composantes attitudinales et cognitives de la fidélité, rendant celle-ci plus incondionnelle car réellement fondée sur un attachement à la marque qui se traduit ensuite par un comportement de réachat. Les verbatims suivants démontrent l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attitude du sociétaire vis-à-vis de la marque et sur son

lien cognitif (identification organisationnelle) avec elle : « *Quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres* » signe de la présence de la dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification organisationnelle qui génère un sentiment d'obligation de ce sociétaire vis-à-vis de l'organisation ; ou encore « *plus fidèle que moi, y'a pas* » montrant que dans ce cas, la fidélité est perçue par ce sociétaire comme étant absolue (quelqu'un de plus fidèle que lui n'existerait pas). Ensuite, une autre sociétaire évoque une correspondance avec « *cette idée de solidarité* » (dimension « caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle) et ajoute que « *c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond* » puis elle lie indirectement cette correspondance à son comportement de fidélité à l'organisation : « *je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière* ». Cette autre sociétaire lie également directement sa fidélité « *je ne me pose pas forcément la question d'aller ailleurs* » au fait qu'elle perçoit partager les mêmes valeurs avec les salariés de la MAIF « *c'est un idéal qui est un peu partagé* », signe là encore de la perception de caractéristiques partagées avec la mutuelle (identification organisationnelle). Ensuite, une autre sociétaire évoque clairement l'impact de la démarche globale de RSE (ici matérialisée par le MAIF magazine) sur son attitude positive vis-à-vis de l'organisation et sur l'impact direct de cette attitude positive sur sa fidélité à l'organisation : l'impact de la RSE sur la composante attitudinale de la fidélité se transformant ensuite en une composante comportementale de réachat est ici également mis en évidence : « *Euh... disons le MAIF magazine, ce n'est pas quelque chose que j'attends forcément, mais c'est un plus qui est très appréciable (...) Et qui ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF quoi (...) C'est vrai qu'indirectement quand même quand on lit ça, indirectement ben c'est la MAIF qui le fait, enfin donc... Je ne sais pas. Ça donne une perception de l'entreprise plus proche de, plus proche de nous quoi (...) Bon moi j'apprécie* ». Enfin, une dernière sociétaire évoque également un attachement fort (attitude positive et dimension affective) à la marque dans sa dimension mutualiste et au fait que ce critère la rend fidèle à l'organisation et insensible aux éventuelles propositions de la concurrence : « *Je viens à la MAIF, je suis contente de pouvoir adhérer à la MAIF parce qu'il y a ce côté sociétaire, ce côté mutualiste qu'il n'y a pas ailleurs (...) Moi je suis très attachée effectivement, comme je vous l'ai dit j'attache une importance au critère qualité-prix, mais surtout à ce côté mutualiste. Je ne vais pas quitter une entreprise mutualiste parce qu'une autre va proposer un prix meilleur ou... non* », pour ajouter enfin explicitement qu'elle est « *assez fidèle dans ses (mes) pensées, dans ses (mes) idées* », évoquant directement la dimension « cognitive » de la fidélité. **L'impact de la démarche globale de RSE perçue sur les deux dimensions attitudinale (et attachement à la marque) et comportementale de la fidélité est ici clairement exprimé.**

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur la fidélité des sociétaires, nous pouvons en déduire que les hypothèses suivantes peuvent être validées pour une partie significative des sociétaires interrogés (la moitié):

H8a : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte la fidélité du client à l'organisation

H9 a: La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement la fidélité du client à l'organisation

Ces résultats empiriques vont dans le sens des recherches académiques antérieures ayant traité de l'impact de la RSE sur la fidélité des clients, et viennent confirmer et renforcer ces recherches antérieures : En effet, les recherches théoriques et/ou empiriques de Maignan & Ferrell (1999 ; 2001), comme celle de Salmons & al, 2005 ont étudié le lien entre ces deux concepts et montré qu'il pouvait exister une relation significative entre ces construits. Maignan & Ferrell (1999) on ainsi montré que les organisations qui avaient de hauts niveaux de RSE bénéficiaient de meilleurs niveaux de fidélité de leurs clients ; Salmons & al ne démontrent pas de relation directe RSE-fidélité mais une relation significative indirecte entre ces variables avec une médiation par la qualité perçue du service. Bhattacharya & Sen (2003) avaient également démontré de façon théorique l'existence possible d'un lien entre identification organisationnelle du client et fidélité à l'organisation, ce que nous venons ici de démontrer effectivement, l'identification étant ici générée par la démarche globale de RSE perçue.

Notre recherche montre également que la démarche globale de RSE peut influencer la fidélité d'une partie non négligeable des clients de cette mutuelle en agissant notamment sur leur identification à cette dernière et en rendant ainsi leur fidélité plus inconditionnelle. L'analyse de contenu des verbatims nous a ainsi montré que l'intensité du lien de fidélité à l'organisation est ici très forte pour les sociétaires évoquant cet impact de la RSE sur cette attitude. Notre recherche permet donc de qualifier plus précisément la nature de ce lien entre RSE, identification et fidélité à la marque, qui s'avère particulièrement puissant pour les sociétaires concernés de notre terrain de recherche.

2) **Premium Price** :

Rappel : Quand on comptabilise les effets de la démarche globale de RSE perçue sur le comportement de premium price des sociétaires (volonté ou acceptation par un client de payer un

produit ou un service à un prix légèrement supérieur à celui des autres produits en concurrence), on constate que :

- 1) **La dimension « principes de RSE/valeurs »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur le premium price par 5 sociétaires sur 22, soit **23% des sociétaires**.
- 2) **La dimension « pratiques mutualistes »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur le premium price par 9 sociétaires sur 22, soit **41% des sociétaires**.
- 3) **La dimension « pratiques de RSE »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur le premium price par 6 sociétaires sur 22, soit **27% des sociétaires**.

Lorsque l'on comptabilise l'impact de l'ensemble de la démarche globale de RSE sur le comportement de premium price des sociétaires (cf tableau général sur les effets de la démarche de RSE toutes dimensions confondues), on constate que 10 sociétaires différents sont impactés par cette démarche dans leur comportement de premium price (toutes dimensions de la démarche de RSE confondues), **soit 45% des sociétaires**. **L'impact de la démarche globale de RSE sur le premium price concerne donc presque la moitié des sociétaires de l'échantillon, ce qui représente un pourcentage significatif**, à l'aune de limites déjà évoquées concernant la taille de notre échantillon qualitatif ne permettant pas d'affirmer avec force que cette proportion de 45% se retrouvera exactement au sein de la population globale des sociétaires de la mutuelle; cependant ce pourcentage important nous indique qu'il existe une catégorie de sociétaires de taille non négligeable qui montre ce comportement de premium price par rapport à l'organisation, et l'analyse de contenu de leurs verbatims nous permettra de confirmer que la démarche globale de RSE joue un rôle majeur dans l'adoption de ce comportement .

Cette proportion importante (couplée à l'analyse de contenu des discours ci-dessous), presque la moitié des sociétaires au global, nous montre que la démarche globale de RSE perçue possède un réel impact sur la variable explicative « premium price ». De plus, on observe que tous les sociétaires évoquant cet effet sont également en situation d'identification organisationnelle, totale (pour une majorité de 6 sur 10) ou partielle (pour une minorité de 4 sur 10), nous laissant à penser que la variable « identification organisationnelle » possède un rôle de médiateur entre la démarche globale de RSE perçue et le comportement de premium price du sociétaire.

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur et de démontrer l'origine de cet impact, analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue.

Les verbatims ci-dessous démontrent clairement le lien entre démarche globale de RSE perçue, identification organisationnelle ou impact sur l'attitude positive vis-à-vis de l'organisation, et capacité à accepter de payer un prix supérieur à celui des concurrents (premium price), avec cependant différents niveaux d'intensité de ce comportement de premium price selon les sociétaires :

« Bon, voilà, ça va coûter mais ça va coûter raisonnablement mais autour d'un certain nombre à la fois de valeurs et d'engagements... Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement les actions mises en œuvre pour sensibiliser (...) et voir qu'il y a des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel, tel ou tel développement ou organisation, etc., pour aider, accompagner, ça me paraît des choses où je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait » (homme, 53 ans, MAIF EN, TE fort).

« Ben enfin pour moi c'est une assurance... oui, c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs (...) enfin je pense que moi, enfin, du coup quand je parle à des gens, à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc (...) Y'a vraiment, enfin voilà, si la MAIF avait des tarifs deux fois plus élevés que ses concurrents, bon ben là, forcément je me poserais la question parce que, enfin une assurance, voilà, à la fin de l'année ça coûte quand même (...) Oui, et puis enfin, de toute façon, sur un marché il y a toujours des gens qui sont un peu plus chers que les autres. Et c'est justement la différenciation qui permet d'appliquer des prix qui ne sont pas forcément exactement la moyenne ou ceux des concurrents. Enfin de toute façon on paye rarement... euh... un service, enfin le prix du service inclut tout, tout ce qu'il représente et donc oui. Non, enfin je me poserai des questions si un jour on vient me voir et on me dit : bon ben vous vous rendez compte que vous payez 400 euros alors qu'en fait ça n'en vaut que 200. Alors là effectivement... » (Femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

« Ouais, c'est sûr que, bon, quand on est client on attend en retour de la prestation qu'on verse un retour par rapport à la prestation initiale. Mais après, moi j'apprécie, hein (...) Ben à un moment donné, si on... bon c'est sûr que la vie n'est pas simple et la crise nous concerne tous, hein. Enfin je veux dire, moi j'ai mon mari qui est dans le privé privé, donc on le mesure très bien. Donc c'est pas... On fait attention hein à tout ce qu'on paie, mais en même temps euh... enfin tout ce qui est autour de la MAIF, moi je suis prête à payer un peu plus par rapport au développement durable, ça ne me pose pas de problème... au contraire hein. Ben parce qu'à un moment donné, de toute façon si chaque citoyen ne s'engage pas, enfin ne donne pas un petit peu soit de son temps soit de son argent à des causes comme ça, euh... on ne va pas avancer hein. Voilà. Mais après voilà, je ne suis pas Mère Thérèse, je ne me sacrifie pas pour tout non plus. Mais là c'est un ensemble de choses qui fait que ça passe très bien » (femme, 34 ans, MAIF EN, TE faible).

« Non, non, parce que ici, pour moi, la MAIF, le prix à la rigueur n'a pas trop d'importance. Même si bien sûr il n'est pas inexistant, il n'est pas sans poids. Mais a priori ce n'est pas le point déterminant chez moi. Pour la MAIF. C'est que je me situe à un autre niveau de consommation. À la rigueur, c'est vrai que c'est un service, hein. Donc je consomme un service mais je ne le perçois pas comme tel (...) Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va

pas laisser tomber ses membres. Et il n'y a pas une notion de... enfin un service dans le sens très moderne d'une obligation hein » (homme, 40 ans, MAIF EN, TE fort).

« Ah oui (le mot sociétaire a un sens). Mais oui parce que, bon, je peux vous dire qu'on m'a suggéré plus d'une fois, on m'a proposé plus d'une fois, d'autres contrats, sûrement plus intéressants, financièrement, que les contrats de la MAIF. Et je dis non. Mon argument est de dire : je suis à la MAIF, et je n'ajoute rien à ça. Ça veut dire que je parle de ma relation avec la MAIF comme quelque chose, comme une fibre particulière. Et je ne suis pas sûr que la MAIF en soit complètement persuadée » (homme, 57 ans, MAIF EN, TE fort)

Le prix un peu plus cher payé par le sociétaire est même perçu par celui-ci comme ayant une réelle utilité sociétale : *« si l'argent que je mets (...) peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait », ou encore, « moi je suis prête à payer un peu plus par rapport au développement durable, ça ne me pose pas de problème... au contraire hein. Ben parce qu'à un moment donné, de toute façon si chaque citoyen ne s'engage pas, enfin ne donne pas un petit peu soit de son temps soit de son argent à des causes comme ça, euh... on ne va pas avancer hein ».*

Pour d'autres sociétaires, **l'attachement à l'organisation du fait de sa démarche globale de RSE permet de générer un premium price dans des proportions importantes, voire même de rendre la dimension « prix » négligeable ou non prise en considération ;** l'attachement des sociétaires au modèle de l'entreprise est tel qu'un sociétaire considère que, concernant la MAIF, il se situe *« à un autre niveau de consommation »*, ou encore un sociétaire qui refuse systématiquement toute proposition concurrente même beaucoup plus intéressante financièrement du fait qu'il est à la MAIF et qu'il *« n'ajoute rien à ça »* car il voit sa relation avec la MAIF comme *« une fibre particulière »* ; une autre sociétaire fait directement le lien entre l'attachement à l'entreprise et la capacité à accepter un prix supérieur (ce qui est son cas) :

« Y'a vraiment, enfin voilà, si la MAIF avait des tarifs deux fois plus élevés que ses concurrents, bon ben là, forcément je me poserais la question parce que, enfin une assurance, voilà, à la fin de l'année ça coûte quand même (...) Oui, et puis enfin, de toute façon, sur un marché il y a toujours des gens qui sont un peu plus chers que les autres. Et c'est justement la différenciation qui permet d'appliquer des prix qui ne sont pas forcément exactement la moyenne ou ceux des concurrents » ou encore,

« Non, non, parce que ici, pour moi, la MAIF, le prix à la rigueur n'a pas trop d'importance. Même si bien sûr il n'est pas inexistant, il n'est pas sans poids. Mais a priori ce n'est pas le, point déterminant chez moi. Pour la MAIF. C'est que je me situe à un autre niveau de consommation », ou encore

« Mais oui parce que, bon, je peux vous dire qu'on m'a suggéré plus d'une fois, on m'a proposé plus d'une fois, d'autres contrats, sûrement plus intéressants, financièrement, que les contrats de la MAIF. Et je dis non. Mon argument est de dire : je suis à la MAIF, et je n'ajoute rien à ça. Ça veut dire que je parle de ma relation avec la MAIF comme quelque chose, comme une fibre particulière », ou enfin

« Non, je ne suis pas sûre, parce qu'après, c'est un problème financier. Donc, si... C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher ».

Enfin d'autres sociétaires qualifient plus précisément la supériorité du prix qu'ils sont prêts à accepter qui dépend largement du pouvoir d'achat de la personne ; mais là encore, la démarche de RSE de l'organisation permet d'emporter l'adhésion du sociétaire à prix égal et même avec un prix supérieur dans une limite de 5% par rapport aux prix des concurrents ; le comportement de premium price est donc plus limité dans le cas de ce sociétaire, par rapport aux cas des sociétaires précédents :

« Pour l'entreprise après c'est vraiment le côté de ne pas choisir le fournisseur le moins disant mais peut-être celui qui est un petit peu, qui a plus d'engagements ou qui est plus connu pour être plus dans une démarche développement durable ou au moins de respect de l'environnement ou respect de la personne humaine, par exemple avec les tee-shirts qui ne sont pas produits à l'étranger ou par des enfants. C'est quelque chose auquel je vais faire attention. Après, c'est toujours pareil, le problème c'est qu'on n'a pas forcément les informations, on n'a pas forcément toutes les clefs en tant que consommateur pour pouvoir juger et puis même, le jour où on les a, après il y a quand même l'aspect prix. Le prix n'est c'est un facteur qui est assez important, donc... c'est-à-dire, à prix égal, c'est clair que je ferai non seulement l'effort de comparer et je choisirai celui qui est le plus en rapport avec mes valeurs, après, bon, le surcoût, s'il dépasse disons 5 %, je pense que je vais commencer d'abord par me rabattre sur l'aspect prix, quoi. Après, j'espère que... enfin, quand j'aurai plus de moyens, je pense que ce sera peut-être différent » (homme, 23 ans, Filia MAIF exogène, TE faible).

De la même façon, cette sociétaire évoque que si l'entreprise s'engage très fortement en matière de RSE (notion d'intensité de l'engagement réel) et que les sociétaires sont conscients de ces engagements, elle serait prête à accepter un prix un peu supérieur à celui des concurrents. Il est intéressant de noter que cette sociétaire, dans la première partie de l'entretien déclarait attacher une importance très forte au prix, critère qu'elle déclarait premier dans ses achats, y compris en termes d'assurance ; mais son attachement fort au développement durable fait qu'elle pourrait changer sa logique de consommation, à la condition que ces engagements soient très marqués et connus (modérateurs de l'impact de la démarche de RSE sur le comportement de premium price) ; l'impact est donc ici encore plus limité que le précédent, car il reste uniquement potentiel (et non

réel) car conditionné par rapport à l'intensité des engagements et la communications de l'organisation :

« Une entreprise qui s'engage vraiment beaucoup, qui fait beaucoup d'efforts, bon, s'il n'y a pas une trop grosse différence tarifaire, pourquoi pas. Après, bon ben forcément, on voit tous son portefeuille, donc on va... Mais si ce n'est pas trop énorme au niveau différence, prêt à faire l'effort. Si ça en vaut vraiment le coup, ouais » (femme, 37 ans, MAIF non EN, TE faible).

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur la capacité des sociétaires à accepter un premium price (impact d'intensité variable, mais pouvant être extrêmement marqué pour une certaine catégorie de sociétaires), nous pouvons en déduire que les hypothèses suivantes peuvent être validées pour une partie significative des sociétaires interrogés (presque la moitié):

H8e : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte la capacité des sociétaires à accepter un « premium price ».

H9 e: La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte la capacité des sociétaires à accepter un « premium price ».

L'impact des attributs classiques du produit comme le prix ou la qualité sur le comportement d'achat final du client a été largement étudié. Cependant, contrairement aux autres variables à expliquer, les résultats des recherches antérieures concernant l'impact de la RSE sur le comportement de premium price (volonté ou acceptation par un client de payer un produit ou un service à un prix légèrement supérieur à celui des autres produits en concurrence), sont moins unanimes : si certaines études ont montré que les clients semblaient plus attachés à obtenir des prix « justes et honnêtes » plutôt que de chercher avant tout le plus faible prix (Crawford & Mathews, 2001), voire même se disent prêts à payer plus cher pour des produits fabriqués de façon éthique (Auger & al, 2003) ou avec un poids significativement plus élevé des informations sur l'éthique de l'organisation par rapport à celles sur la qualité du produit (Folkes & Kamin, 1999), d'autres ont aussi montré que des critères « classiques » de choix comme le prix, la qualité ou l'accessibilité (facilité d'achat) semblaient encore prédominants par rapport au choix d'un distributeur pour des raisons « sociétales » (Webb & Mohr, 1998 ; Sen & Bhattacharya, 2001).

3) **BAO positif voire recrutement de sociétaires** :

Rappel : Quand on comptabilise les effets de la démarche globale de RSE perçue sur le comportement de bouche à oreille positif, voire de recrutement de clients par le sociétaire au profit l'organisation, on constate que :

- 1) **La dimension « principes de RSE/valeurs »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur le BAO positif/recrutement de clients par 6 sociétaires sur 22, soit **27% des sociétaires**.
- 2) **La dimension « pratiques mutualistes »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur le BAO positif/recrutement de clients par 6 sociétaires sur 22, soit **27% des sociétaires**.
- 3) **La dimension « pratiques de RSE »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur le BAO positif/recrutement de clients par 6 sociétaires sur 22, soit **27% des sociétaires**.

Lorsque l'on comptabilise l'impact de l'ensemble de la démarche globale de RSE sur le comportement de BAO positif/recrutement de client par des sociétaires (cf tableau général sur les effets de la démarche de RSE toutes dimensions confondues), on constate que 10 sociétaires différents sont impactés par cette démarche dans leur comportement de BAO positif/recrutement de clients (toutes dimensions de la démarche de RSE confondues), **soit 45% des sociétaires**. **L'impact de la démarche globale de RSE sur le BAO positif/recrutement de clients concerne donc presque la moitié des sociétaires de l'échantillon, ce qui représente là encore un pourcentage significatif**, signe d'une tendance existante et non négligeable au sein de la population des sociétaires de la mutuelle.

Ces proportions importantes, presque la moitié des sociétaires de notre échantillon au global, nous montrent que la démarche globale de RSE perçue possède un réel impact sur la variable explicative « BAO positifs/recrutement de clients ». De plus, on observe que tous les sociétaires évoquant cet effet sont également en situation d'identification organisationnelle, totale (pour une majorité de 6 sur 10) ou partielle (pour une minorité de 4 sur 10), nous laissant à penser que la variable « identification organisationnelle » possède un rôle de médiateur entre la démarche globale de RSE perçue et le comportement BAO positif/recrutement de clients du sociétaire.

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur de cet impact et de démontrer l'origine de cet impact, analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue.

Les quelques verbatims ci-dessous démontrent clairement le lien entre la démarche globale de RSE perçue, l'identification organisationnelle ou l'impact sur l'attitude positive vis-à-vis de l'organisation, et la propension à parler spontanément de façon positive de l'entreprise à des proches, voire à tenter de recruter à son profit de nouveaux clients :

« Ah oui, oui, même à conseiller euh... à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais (...) Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE/DD concrets), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu euh... je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois » (homme, 28 ans, Filia MAIF exogène, TE fort).

« Eh ben, pour les deux, pour les contrats qui sont proposés (...) et parce que je pense que ce que propose la MAIF, il y a une éthique et puis des convictions (et des choix idéologiques et en matière de développement durable notamment covoiturage, évoqués juste avant dans l'entretien), des contrats qui sont, qui correspondent mieux à ce que je souhaite d'une assurance (...) J'en parlais récemment dans la famille là. On s'est réunis à l'occasion des fêtes de fin d'année, c'est un sujet qui a été évoqué et je... ben, la MAIF, je n'ai aucune difficulté à la recommander dans mon entourage » (homme, 62 ans, MAIF EN, TE fort)

« Moi cette confiance (due aux pratiques mutualistes de la MAIF), en quelque sorte, je l'ai aussi transmise, bon sans doute bon, à mes enfants. Bon j'ai un fils maintenant qui travaille, qui est en FILIA-MAIF. Bon voilà, c'est... ce truc ça continue quoi et lui il est persuadé aussi que voilà c'est mieux d'être là bien qu'il bosse dans le privé, voilà c'est mieux d'être là qu'ailleurs » (homme, 57 ans, MAIF EN, TE fort)

« Ca m'arrive (de parler de la MAIF à d'autres personnes), effectivement, quand il y a des problèmes d'assurance...ou des collègues ou voilà, ou des amis, ça nous arrive effectivement de dire : ah ben nous, à la MAIF, c'est... voilà. Oui, à la MAIF, ah je n'ai pas ce problème-là, tiens... Voilà. Je pense que c'est déjà arrivé de dire : ah ben, y'a pas de souci, oh non » (femme, 45 ans, MAIF non EN, TE fort)

« Ah ben oui je pense que forcément, du coup, ça m'amènerait plus facilement à conseiller quelqu'un d'y adhérer (de savoir que la MAIF propose des produits solidaires, en l'occurrence le livret épargne autrement)... euh... Oui, ça jouera dans la balance pour que je conseille à quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer, que je lui dise de s'assurer là quoi » (Laure Attia, 30 ans, MAIF EN, TE faible)

Dans ce dernier cas, le modérateur clé à cette réaction de BAO de cette sociétaire est la conscience des actions menées par l'entreprise en matière de RSE : en effet, sa réaction positive en matière de

BAO fait suite à l'exposition rapide du produit d'épargne solidaire et de quelques engagements de la MAIF en matière de RSE dont elle n'avait pas du tout conscience (en même temps son ancienneté est seulement de quelques mois en tant que sociétaire de l'organisation).

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur la propension des sociétaires à parler de façon positive de la MAIF à leurs proches, nous pouvons en déduire que les hypothèses suivantes peuvent être validées pour une partie significative des sociétaires interrogés (presque la moitié):

H8g : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte la propension des sociétaires à réaliser des BAO positifs voire des recrutements de sociétaires au profit de l'entreprise.

H9g: La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte la propension des sociétaires à réaliser des BAO positifs voire des recrutements de sociétaires au profit de l'entreprise.

Là encore ces résultats empiriques vont dans le sens des recherches antérieures ayant étudié le lien entre démarche globale de RSE perçue et BAO positifs : Ainsi, Handelman & Arnold (1999) et Maignan & Ferrell (2001) ont montré de façon théorique ou empirique que la démarche de RSE avait un impact sur l'existence de comportements de soutien à l'organisation (parmi lesquels figure celui de BAO positifs). Il en est de même de la recherche empirique de Ahearne & al (2005) étudiant les impacts de la RSE sur les comportements extra rôle des clients (parmi lesquels les comportements de BAO positifs et de recrutement de clients), et démontrant un impact significatif de la RSE sur ces comportements extra rôle. Dans le cas de cette dernière recherche, l'IO du client est un médiateur de cet impact de la RSE sur ces comportements.

Notre recherche montrant donc qu'il y a un lien, direct ou indirect (médié par l'IO ; statistiquement il y a toujours IO, partielle ou totale, quand il y a ce comportement, mais l'analyse des verbatims ne nous permet pas de confirmer qu'il y a systématiquement un lien de médiation par l'IO entre la variable explicative et la variable à expliquer, les dimensions constitutives de l'IO n'étant pas systématiquement mobilisées lorsque le répondant évoque l'existence de cet impact sur la BAO) entre la démarche globale de RSE perçue et ce comportement de BAO positifs ou de recrutement de clients vient donc confirmer et préciser les recherches antérieures en montrant par quelles dimensions de la RSE cet impact peut être déclenché, et en montrant également que d'autres

variables explicatives entrent en jeu dans l'existence de cet impact (satisfaction client/qualité des services fournis par l'entreprise, confiance dans la mutuelle du fait de son sérieux...). La démarche globale de RSE n'est donc pas seule à l'origine de ce comportement, même si elle joue un rôle majeur, comme nous avons pu le montrer dans les verbatims. D'ailleurs il est intéressant de remarquer qu'assez fréquemment, si la personne a envie de parler autour d'elle de la mutuelle parce qu'elle en perçoit la démarche globale de RSE, cela n'est pas forcément sur ce point qu'elle s'appuyera pour faire venir un autre sociétaire, l'argument de la qualité, de la confiance étant plus systématiquement mobilisé pour donner envie aux proches de rejoindre l'organisation.

4) **Attitude positive vis-à-vis de l'entreprise :**

Rappel : Quand on comptabilise les effets de la dimension « pratiques de RSE » de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » sur l'attitude des sociétaires vis-à-vis de l'organisation de façon stimulée (c'est-à-dire à la suite d'une explication sur la définition complète de la RSE et de la présentation de quelques exemples de cette démarche à la MAIF), on constate que :

La dimension « pratiques de RSE » est spontanément déclarée comme ayant un impact sur l'attitude positive vis-à-vis de l'organisation par 19 sociétaires sur 22, soit 86% des sociétaires.

L'impact de la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE sur l'attitude positive des sociétaires vis-à-vis de l'organisation concerne donc plus de 80% des sociétaires de l'échantillon, ce qui représente un pourcentage très significatif, signe d'une tendance existante et importante au sein de la population des sociétaires de la mutuelle.

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur de cet impact et de démontrer l'origine de cet impact, analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue. Nous verrons en effet que, comme l'attitude des sociétaires vis-à-vis de la MAIF est déjà dans la plupart des cas très positive grâce à la façon dont elle exerce son métier, ou aux autres dimensions de la démarche globale de RSE perçue, l'effet positif de la dimension « pratique de RSE » est plutôt un renforcement de l'attitude et de l'image positive pré existante, ou le fait que cette dernière se voit confortée grâce aux pratiques de RSE de l'organisation.

Les verbatims ci-dessous expriment clairement cet effet des pratiques de RSE de renforcement de l'image et de l'attitude positive pré existante ; l'engagement de la MAIF dans des pratiques de RSE conforte l'attitude positive pré existante des sociétaires vis-à-vis de la MAIF :

« Pas vraiment parce que je voyais déjà la MAIF comme une société allant vers les autres, vers l'aide, vers le soutien. Disons que ça me conforte effectivement dans cette, cette, cette vision-là. Voilà, je ne dirais pas nouveau, mais vraiment c'est quelque chose qui me conforte effectivement dans mon choix et dans ma vision de la MAIF » (femme, 44 ans, MAIF non EN, TE fort)

« Ca ne fera que, que, que, que... accroître ce qu'on pense déjà quoi. Par rapport à l'entreprise ça ne va pas changer notre image puisque... euh... on a plutôt une image positive de la MAIF, donc ça ne fait que... euh... euh... qu'apporter un plus peut-être que ce qu'on connaît déjà » (femme, 45 ans, MAIF non EN, TE fort). Pour cette sociétaire, ces pratiques de RSE « ont un certain sens, une certaine logique ».

« Ça ne change pas l'idée que j'ai de l'entreprise. Ça la conforte, si vous voulez, mais ça ne change pas mon idée. Quand, je vous dis, quand j'entends solidarité, c'est pas, c'est pas la simple solidarité entre individus ou une solidarité dans une... c'est la solidarité même mondiale, si vous voulez » (homme, 59 ans, MAIF EN, TE fort)

« Ca maintient (son image positive), c'est bien qu'ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien » (femme, 37 ans, MAIF non EN, TE faible).

Pour une autre sociétaire (femme, 49 ans, MAIF EN, TE fort), les pratiques RSE de la MAIF (produit solidaire et actions décrites dans le MAIF magazine) confortent son image déjà très positive de l'entreprise, mais elle trouve dommage que la mutuelle ne communique pas plus largement sur ces pratiques et engagements, au-delà des sociétaires, qui, de son point de vue « *sont déjà convaincus à la base* » (en effet, le MAIF magazine et les newsletters Internet, principaux moyens de communication des actions menées dans le cadre de la démarche globale de RSE de la MAIF ne s'adressent qu'aux sociétaires de la mutuelle, pas à un plus large public).

Pour d'autres sociétaires, **les pratiques RSE de l'organisation ne correspondent pas à une réelle attente de leur part, mais ils les jugent positives ou permettant d'être un plus par rapport aux pratiques des concurrents :**

« Alors, pas forcément (c'est important pour elle que les entreprises s'engagent dans DD mais ce n'est pas une attente qu'elle a vis-à-vis de l'entreprise). Enfin je trouve ça bien que ça le soit, mais ce n'est pas forcément ce que j'attendais de mon assurance (...) Voilà, c'est pas nécessaire mais c'est positif quoi » (femme, 30 ans, MAIF EN, TE faible). Quand le produit solidaire lui a ensuite été exposé, ses propos traduisent concrètement son enthousiasme et cet impact sur son image positive de l'organisation : « Je trouve l'idée, l'idée très chouette...L'idée est séduisante (...)

Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ». Lorsque nous lui demandons ensuite si elle pense que la MAIF devrait continuer dans cette démarche de RSE, aller plus loin, elle répond : « *Ben, ouais, tant qu'à faire ! Ben ouais, ouais* ».

Pour cet autre sociétaire, les pratiques RSE de la mutuelle ne font pas non plus partie de ses attentes, mais cela est dû au fait qu'il ne pense pas être suffisamment informé par l'entreprise sur ces pratiques. Ainsi, selon ses propos, si la MAIF informait davantage ses sociétaires sur ses pratiques de RSE, cela pourrait créer une attente auprès de ses sociétaires ; ce point est très intéressant à relever puisqu'il va à l'encontre des politiques d'entreprises réactives qui attendent que des besoins et attentes s'expriment auprès de leurs clients actuels ou potentiels pour mettre en œuvre des actions ; le point de vue de ce sociétaire est que la posture de la MAIF vis-à-vis de la RSE doit être proactive, et les actions menées dans ce domaine doivent être largement communiquées ce qui permettra de faire naître des attentes auprès de ses sociétaires et prospects et de les « motiver » pour « porter quelque chose » :

« Alors, ça ne fait pas forcément partie des attentes. Je pense que ça ne fait pas forcément partie des attentes, mais si ça ne fait pas forcément partie des attentes, c'est aussi qu'on a un problème d'information. C'est-à-dire que si les gens étaient informés sur ces possibilités (en matière de pratiques RSE de la MAIF), à partir du moment où on le sait, on peut porter quelque chose, si on ne le sait pas, on n'a aucune raison de le porter. Il faut au moins que les gens soient au courant des possibilités et des savoir-faire pour pouvoir, ben pour pouvoir motiver ».

Ou encore certains sociétaires trouvent que les pratiques de RSE de la mutuelle apportent « un plus par rapport à d'autres assureurs » :

*« Alors je me souviens quand j'ai, quand je me suis inscrite, j'ai été très bien reçue. Enfin j'ai trouvé que c'était, ouais, la personne était sympathique. Après en termes de... j'apprécie de recevoir la revue (...) Oui. Je trouve que ça fait un peu... enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi. (...) Ça apporte un plus par rapport à d'autres assureurs, puisqu'on est assuré ailleurs pour d'autres choses, hein » (femme, 34 ans, MAIF EN, TE faible). Elle ajoute ensuite à propos de l'engagement environnemental au sens large de la MAIF : « *je ne sais pas si j'attends ça vraiment de...je trouve que ce serait un plus, oui* », et elle est très favorable à des contrats qui récompenseraient l'utilisation de moyens de transports alternatifs à la voiture (vélo, transport en commun, marche à pied) ou encore à des taux avantageux pour des crédits « voitures propres » qui conforteraient son image positive de la MAIF, mais elle précise qu'elle ne quitterait pas la MAIF pour un autre assureur qui proposerait ce type de produit mais en qui elle n'aurait pas confiance (et sa confiance en la MAIF est construite autour de son sérieux dans son métier d'assureur et grâce à ses*

engagements plus larges en matière de RSE qu'elle perçoit dans le MAIF magazine): « *Ah c'est sûr que s'il y avait des gestes concrets faits pour les gens qui se déplacent à vélo ou... oui, oui, des choses... pourquoi pas, mais après... j'imagine mais là je ne sais pas trop, mais oui, ça ne serait pas mal, des contrats qui favorisent, ouais (...)* Oui ben moi ça irait évidemment conforter l'image que j'ai de la MAIF, oui. Après, pour les autres, je veux dire, je n'irais pas vers une société en qui je n'ai pas confiance juste pour ça, enfin juste... Voyez ».

Cette autre sociétaire perçoit également cet effet de renforcement de la différenciation de la MAIF par rapport à ses concurrents grâce à ses pratiques de RSE, en l'occurrence ici le produit solidaire (Livret Epargne Autrement) qu'elle a souscrit :

« *Enfin je trouve que c'est, c'est, ça (le livret épargne autrement) permet, voilà, d'encore différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes* » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

Enfin, un des trois sociétaires pour qui les pratiques de RSE de l'entreprise n'ont pas d'impact sur son attitude vis-à-vis de la MAIF le justifie par le fait qu'il n'a pas une mauvaise image de la MAIF et que c'est seulement dans ce cas que les pratiques de RSE pourraient faire évoluer positivement son image, mais dans le cas présent, cela n'a pas d'impact (de façon générale, ce sociétaire n'est pas très sensible au développement durable et est indifférent vis-à-vis de la mutuelle). Il l'exprime ainsi :

« *Ben, j'aurais une mauvaise image, ça pourrait, mais vu que je n'ai pas de mauvaise image, non, non, ça n'a pas d'effet sur mon image de la MAIF. Non, moi je n'ai pas une mauvaise image de la MAIF, donc on pourrait me dire : voilà quand ils envoient un papier, ils plantent un arbre à la place, je dirais : bon, c'est bien, mais voilà ! (...)* Oui, ça n'aura pas un impact énorme » (homme, 32 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la dimension « pratiques de RSE » sur l'attitude positive des sociétaires vis-à-vis de l'organisation (plus de 80% des sociétaires), nous pouvons valider les hypothèses suivantes:

H8b : La dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte l'attitude positive des clients vis-à-vis de l'organisation (en confortant, renforçant, ou augmentant la différenciation de l'image positive pré existante) => pour une partie des 86% de sociétaires

H9b: La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte l'attitude positive des clients vis-à-vis de l'organisation (en confortant, renforçant, ou augmentant la différenciation de l'image positive pré existante).

Là encore, les recherches théoriques et empiriques antérieures confirment ce résultat (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006 ; Klein & Dawar, 2004 ; Lichtenstein & al, 2004 ; Curras-Perez & al, 2009 pour une relation indirecte médiée par la notion d'identification organisationnelle ; Brown & Dacin, 1997 ; Salmons, Crespo & Bosque, 2005 ; Creyer & Ross, 1997 ; Ellen, Mohr & Webb, 2000 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Mohr & Webb, 2005 pour des liens directs entre RSE et attitude positive/marque et ses produits et services), même si notre recherche permet d'aller plus loin que ces recherches quantitatives en qualifiant précisément les niveaux d'intensité de cette attitude positive, les facteurs explicatifs précis à l'origine de cette attitude, ainsi que le fait que plus de 80% des sociétaires de notre échantillon soient concernés par cet impact, comprenant donc la majorité des sociétaires de prime abord totalement indifférents à la démarche éthique et mutualiste de la MAIF.

5) **Transfert d'identification salarié-sociétaire** (ne concernant que des sociétaires de la catégorie IO totale à la mutuelle) :

Aux vues de l'analyse des résultats empiriques, un autre effet, postulé dans le cadre de nos hypothèses matérialisant le lien entre les parties prenantes « clients » et « salarié », semble être vérifié : le cas d'un transfert d'identification entre les salariés identifiés et les sociétaires de l'organisation : la porosité forte de la frontière interne-externe de l'organisation, particulièrement dans le cas des salariés en contact direct avec les clients, semble être ici démontrée : les salariés identifiés à l'organisation favorisent l'identification organisationnelle de ses clients.

Etat des lieux quantitatif du constat de cet effet de transfert d'identification organisationnelle provoqué par la démarche globale de RSE perçue :

5 sociétaires sur les 22 évoquent spontanément cet effet de la perception de l'identification organisationnelle des salariés de la mutuelle, soit 23% des sociétaires. On constate que les 5 sociétaires qui évoquent cet effet sont tous en situation d'identification organisationnelle totale avec l'organisation.

Les conséquences attitudinales et comportementales de l'identification organisationnelle de ces sociétaires sont, d'un point de vue quantitatif, fortes :

⇒ Lorsque l'on regarde, pour chacun de ces 5 sociétaires le nombre de variables impactées par la démarche globale de RSE, on constate qu'ils ont respectivement, 7, 8, 9, 10 et 11 variables impactées sur l'ensemble des 12 variables explicatives étudiées, ce qui représente un taux de variables explicatives impactées très fort pour chaque sociétaire présentant cet effet de transfert d'identification salarié-sociétaire.

⇒ Plus précisément, les variables explicatives impactées sont les suivantes :

- Identification organisationnelle complète/totale : 5/5 => 100%
- Attractivité de l'identité organisationnelle perçue : 5/5 => 100%
- Attitude positive vis-à-vis de l'organisation : 4/5 => 80%
- Satisfaction : 5/5 => 100%
- Insatisfaction/attentes supérieures : 3/5 => 60%
- Fidélité : 4/5 => 80%
- BAO positifs/recrutement de clients : 3/5 => 60%
- Premium price : 3/5 => 60%
- Motif de venue/de choix de l'organisation : 2/5 => 40%
- Confiance : 3/5 => 60%
- Divers/autres effets (autre que transfert d'identification) : 3/5 => 60%

Caractéristiques de ces sociétaires :

- Age : 2/5 ont ≤ 35 ans et 3/5 ont > 50 ans
- Ancienneté : 2/5 ont < 5 ans d'ancienneté et 3/5 ont > 30 ans d'ancienneté
- Genre : 4/5 sont des hommes et 1/5 une femme
- Type de sociétaires : 2/5 (les deux sociétaires de moins de 35 ans) sont Filia MAIF et 3/5 (les trois ayant plus de 50 ans) sont MAIF EN

Analyse des verbatims concernant cet effet de transfert d'identification salarié-sociétaire provoqué par la démarche globale de RSE perçue :

Le premier cas est celui d'un sociétaire avec un membre de sa famille qui travaille à la MAIF et qui est fortement identifié, et même affectivement impliqué vis-à-vis de la mutuelle. Cette salariée

a beaucoup parlé de la MAIF à ce sociétaire et lui a donné envie de devenir sociétaire, sociétaire qui est ensuite lui-même devenu identifié à l'organisation « *j'ai l'impression de faire partie de la famille* » ou encore par le fait qu'il se perçoit, comme la MAIF comme étant quelqu'un de militant et qu'à ce titre la MAIF « *lui correspond bien* » (dimension « perception de caractéristiques partagées »):

« Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE de la MAIF et la signature), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu ...je me sens un peu de la famille, enfin... vous voyez » (homme, 28 ans, Filia MAIF exogène).

La métaphore in absentia comparant ici la MAIF à une famille permet ici de montrer la force de sa perception d'appartenance (et la notion de famille évoque également une dimension affective), il est intégré dans la « famille MAIF » en rapport avec le fait qu'un membre de sa « vraie » famille, en l'occurrence sa belle-sœur, est salariée à la MAIF et fortement identifiée, et même affectivement impliquée (notion de fierté, et de bonheur) par rapport à la MAIF : « *Ah pour elle la MAIF, c'est sa vie, son taf, ses collègues de boulot, enfin voilà, c'est le bonheur (...) Ouais, elle est fière d'y travailler* ».

La notion de transfert d'identification entre un proche salarié de la MAIF et un client potentiel devenu sociétaire peut donc être ici identifiée.

Ensuite, dans un autre registre, la citation de cette sociétaire est très significative du degré de partage de caractéristiques que peut engendrer la démarche globale de RSE de la mutuelle, tant dans sa dimension « pratiques mutualistes » que « pratiques de RSE » (produit solidaire, engagements sociaux de l'entreprise) ; elle évoque clairement le fait que, de son point de vue, les salariés de l'organisation partagent également, comme elle, les valeurs et la démarche idéaliste portée par la mutuelle, ce qui a pour conséquence de renforcer son identification aux valeurs et aux pratiques RSE de l'organisation et de lui donner envie de rester fidèle à l'organisation ; les termes employés par cette sociétaires sont particulièrement éloquents puisqu'elle parle de valeurs partagées avec les salariés, « *d'idéaliste forcené* », ou « *d'idéal partagé* » avec « *les conseillers* » de la MAIF :

« Pour moi c'est une assurance... euh... oui, pour, enfin c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je ne fais pas d'illusions, tout le monde ne peut pas, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que du coup

quand je parle à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc je ne me pose pas la question d'aller ailleurs » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

Il y a là une notion de partage de valeurs et d'idéaux avec les salariés de la MAIF et pas uniquement avec l'entreprise ; cette sociétaire identifiée (de forte intensité) perçoit donc l'identification des salariés de la MAIF avec lesquels elle est en contact (« les conseillers »). Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que les salariés de la MAIF dont elle parle principalement et qui partagent, comme elle, les valeurs de la mutuelle sont « *les conseillers* », c'est-à-dire ceux avec lesquels, en tant que sociétaire de l'organisation, elle est en contact direct. Cet effet de perception d'identification commune salariés et sociétaires (perception de caractéristiques partagées, d'idéal partagé) avec l'organisation et les impacts économiques que cette perception génère directement (fidélité et identification organisationnelle) et indirectement (l'ensemble des 7 autres variables explicatives impactées par la démarche globale de RSE pour cette sociétaire), est donc très bénéfique à la performance organisationnelle. Cependant, cet effet de la démarche globale de RSE possède également un risque latent : si à moyen terme les « conseillers » se mettent à ne plus partager les valeurs de l'organisation et que cette sociétaire, en contact direct avec eux, se rend compte de ce décalage, le risque économique est important pour la mutuelle : perte de l'identification organisationnelle des salariés en contact avec les sociétaires, ayant pour conséquence une perte de l'identification organisationnelle de ce type de sociétaire entraînant ensuite des conséquences sur l'ensemble des variables attitudinales et comportementales dérivées de l'identification organisationnelle des sociétaires comme des salariés (fidélité, premium price, BAO positif, confiance, attitude positive vis-à-vis de l'organisation, satisfaction etc...), et donc un risque de dégradation de la performance économique de l'organisation. D'où l'importance de l'identification organisationnelle des salariés à l'entreprise qui adhèrent à ses valeurs et à sa démarche globale de RSE et les portent auprès des sociétaires, et le risque pour la performance économique de l'entreprise si, dans le futur, les salariés en contact direct avec les sociétaires deviennent moins fortement vecteurs de cet idéal parce qu'ils ne le partagent plus avec l'organisation, voire même qu'ils en viennent à avoir un discours critique auprès des sociétaires sur la réalité de la mise en application des valeurs dans l'entreprise.

Ensuite, ce sociétaire a perçu un possible transfert d'identification entre les salariés qui lui ont proposé le produit bancaire solidaire (livret épargne autrement) et qui étaient fiers de lui proposer, et le malaise qu'il a ensuite ressenti quand il leur a parlé de la « libéralisation » de la MAIF. Les verbatims ci-dessous démontrent clairement que la frontière est donc, comme

avancé dans nos modèles de recherche dans le chapitre 3, très poreuse entre l'interne (les salariés en contact direct avec les sociétaires) et l'externe (les sociétaires) : dans un sens positif, l'identification organisationnelle, et même l'implication affective des salariés (ici la fierté des salariés à lui proposer ce nouveau produit solidaire) agit sur l'identification organisationnelle et l'enthousiasme des sociétaires pour le produit, allant jusqu'à sa souscription. Dans un sens négatif, un sociétaire qui pointe explicitement une évolution plus concurrentielle et libéralisée de la MAIF et en parle aux salariés avec lesquels il est en contact (qui le constatent en interne avec les évolutions de la politique générale de l'entreprise) provoque une réaction gênée, « *un malaise* » des salariés qui peinent alors à défendre l'organisation.

Il évoque donc la fierté des salariés de la MAIF qu'il a ressentit lorsque ces derniers lui ont proposé le nouveau livret épargne autrement, basé sur le principe de l'épargne solidaire (dimension « pratiques de RSE » sous dimension « produits et services RSE dimension solidaire »). Au final, alors qu'il développe largement le fait qu'il est contre le fait que la MAIF se lance dans la banque car cela représente pour lui une forme de libéralisation de la MAIF à laquelle il est totalement opposé, il a fait le choix de souscrire ce livret bancaire solidaire. La fierté des salariés résultant de leur identification organisationnelle (le produit solidaire étant un acte concret permettant de traduire les valeurs de la MAIF auxquelles ils adhèrent) a donc joué un rôle à un moment donné dans le processus de décision de ce sociétaire de faire le choix de souscrire, malgré ses fortes réticences antérieures, ce produit bancaire solidaire. L'aspect solidaire du produit a également joué un rôle clé dans sa décision puisqu'il explique largement dans l'entretien qu'il est personnellement très attaché à la valeur de solidarité et ainsi identifié à cette valeur forte portée et mise en application par la MAIF. Les liens intimes entre l'identification du sociétaire aux valeurs de la mutuelle et l'identification des salariés à ces mêmes valeurs et au produit qu'ils proposent qui concrétise ces valeurs sont ici mis en évidence :

« J'ai effectivement ressenti qu'il y avait une certaine fierté des salariés lorsqu'ils m'ont proposé ce livret solidaire, cette fois là » (homme, 59 ans, MAIF EN, TE fort).

Puis il ajoute, juste après :

Mais en même temps, quand j'ai ensuite posé la question de la façon dont le système libéral s'insinue dans la MAIF (dû au fait qu'elle se lance dans la banque qui s'assimile, pour ce sociétaire, au fait que la MAIF commence à entrer dans le système libéral), on sent quand même un malaise chez les salariés (...). Ah mais je vous dis, c'est... bon, c'est peut-être aussi ma façon d'aborder les choses et de les sentir, hein. Maintenant je n'ai pas spécifiquement discuté avec les

personnels sur cette libéralisation de la MAIF »

Ce verbatim est très intéressant car il montre une fois de plus la porosité importante qui existe à la frontière interne/externe de l'organisation : le « *malaise* » des salariés que ce sociétaire a ressenti quand il a posé le problème de l'insinuation du « système libéral » dans le système MAIF montre bien que les salariés ressentent également, au moins partiellement, cette évolution de la MAIF et qu'ils ont donc des difficultés à la défendre face à un sociétaire qui pointe du doigt ce sujet. Les salariés que ce sociétaire a rencontré étaient probablement en situation d'identification organisationnelle ambivalente avec l'organisation : identifiés à ses valeurs et au produit RSE qu'ils proposaient (« *fierté* ») et désidentifiés à l'évolution progressive plus libérale de l'organisation. Ce qui est ici très intéressant de remarquer, c'est que ce sociétaire a perçu (sans être catégorique sur la réalité de sa perception) ces deux états d'identification chez les techniciens d'assurance qu'il a rencontrés, preuve de cette porosité forte et des gains et risques potentiels associés à cette porosité.

Enfin, le cas particulier de ce sociétaire concerne le fait qu'un salarié « conseiller » a su détecter dans son discours une attention forte pour la mutuelle et lui a proposé de devenir élu des sociétaires. L'effet de transfert d'identification est ici moins explicitement mis en évidence, mais il peut tout de même être interprété : « *l'employée MAIF* » a « *dû trouver ça intéressant notre discussion* » et, à la suite de cela, elle lui a parlé du rôle d'élu des sociétaires car elle a pensé que cela pourrait correspondre aux propos qu'il tenait. **Ici il semble plus y avoir eu rencontre entre un sociétaire et une salariée tous deux identifiés à l'organisation qui ont discuté ensemble de la mutuelle et de ses valeurs et pratiques, qu'un effet de transfert d'identification salarié-sociétaire ou qu'une perception d'identification organisationnelle d'un salarié par un sociétaire. Cependant, cette rencontre entre deux acteurs internes et externes identifiés à l'organisation s'est soldée par le choix de ce sociétaire de s'engager pour la mutuelle en devenant élu des sociétaires, lui permettant ainsi d'apporter un soutien personnel fort à l'organisation** (comportement de soutien à l'organisation) source de pérennité de son modèle mutualiste économique et de performance économique indirecte par la représentation locale de la MAIF auprès de sociétaires.

« Alors, comment je suis devenu élu des sociétaires ? Eh bien je me suis rendu à la délégation. Ben parce qu'à la retraite on a un tout petit peu plus de temps, donc je suis allé à la délégation pour déposer un chèque, entre autres, pour faire un virement Parnasse-MAIF. Et donc, lorsque j'ai déposé ce chèque, j'ai discuté un petit peu avec l'employée MAIF qui me recevait. Et puis, je ne sais pas, elle a dû trouver ça intéressant, notre discussion, et elle m'a demandé si j'avais eu des responsabilités à la MAIF et je lui ai dit : ben non, j'ai été sociétaire, bon sociétaire point à la ligne. Et elle m'a demandé si ça ne m'intéressait pas de devenir élu des sociétaires. Alors je lui ai

dit : si ça ne me prend pas trop de temps, pourquoi pas. Moi je voudrais savoir ce qu'il en est. Donc elle m'a dit : ben je... est-ce que vous acceptez de prendre un petit peu de temps pour en discuter avec la déléguée. Et donc la déléguée était dans le bureau derrière. Donc, elle est allée la voir et la déléguée, eh ben elle m'a reçu immédiatement pour me proposer effectivement de devenir, de devenir élu des sociétaires ».

A la lumière de ces éléments empiriques, nous pouvons donc constater qu'il existe un possible transfert, ou renforcement mutuel, d'identification organisationnelle entre les salariés et les sociétaires de cette organisation. L'identification organisationnelle de plusieurs sociétaires provoquée par la démarche globale de RSE apparaissait ainsi comme étant liée à celle de salariés de l'organisation, nous pouvons avancer que les hypothèses ci-dessous peuvent être validées (cela devra cependant être confronté aux analyses empiriques pour la partie prenante « salariés » pour étudier si cette relation est également mise en évidence de la part des salariés de la mutuelle) :

Nous pouvons, à ce titre, valider en partie l'ensemble d'hypothèses H7 concernant le lien potentiel entre salariés et clients ; l'autre partie de la validation de ces hypothèses sera abordée lorsque nous les étudierons dans la section 3 à la lumière des verbatims relevés pour la partie prenante « salariés » (pour identifier si cette relation est également relevée ou perceptible par les salariés de l'organisation):

H7 : L'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients) impacte :

- *H7a : la perception positive par le client du salarié, qui impacte à son tour*
- *H7b : l'identification organisationnelle du salarié qui impacte l'identification organisationnelle (ou l'adéquation personne-entreprise) du client*

Ainsi, les résultats de notre étude vont dans le sens des recherches académiques antérieures avançant qu'il ne subsiste plus de frontière hermétique entre les aspects internes et externes de l'entreprise, dû à des contacts plus fréquents entre les différentes parties prenantes, et à une tendance actuelle à la multiplication de blogs et réseaux sociaux permettant des échanges dématérialisés de points de vue entre individus, par exemple au sujet d'organisations. Par conséquent, nous avons vu que les politiques, actions et choix impulsés par la Direction impactaient simultanément l'identité et l'image organisationnelle, c'est-à-dire la perception des acteurs internes comme externes de l'organisation. Notre travail théorique visant à étudier la convergence entre les approches RH et marketing de l'identification organisationnelle nous a ainsi permis de démontrer qu'il y avait un lien, théorique et empirique entre les parties prenantes

« clients » et « salariés » d'une organisation par le biais de l'attitude d'identification organisationnelle. Plusieurs recherches théoriques et empiriques antérieures avaient ainsi mis en évidence les liens suivants, montrant qu'un transfert d'identification entre salariés et clients était possible (notamment pour les salariés en contact direct avec les clients et pour les organisations pour lesquelles « l'orientation client » était incorporée dans l'identité de l'organisation, comme c'est le cas fortement pour la MAIF) : IO du salarié en contact direct avec les clients => Orientation client du salarié => perception positive du salarié par le client => IO du client (Wieseke & al, 2007 ; Ahearne, Gruen & Bhattacharya, 2005). D'autres auteurs ont également mis en évidence un transfert d'adéquation personne-organisation entre le salarié en contact direct (avec le client) et le client : Yaniv & Farkas, 2005 ; Maignan & Ferrell, 2001. Yaniv & Farkas (2005) mettaient ainsi en évidence l'existence de ponts d'identification entre les salariés et les clients (basés sur le concept d'adéquation personne-entreprise, conceptuellement très proche du concept d'identification organisationnelle) : une adéquation forte des salarié aux valeurs de leur entreprise joue un rôle significatif dans l'adéquation du client aux valeurs de cette organisation. De même, d'autres auteurs ont insisté sur le rôle majeur des salariés dans le processus de renforcement de la marque et de construction de marques fortes pleines de sens pour les clients (Hatch & Schultz, 1997 ; de Chernatony, 1999 ; Bickerton, 2000 ; Gotsi & Wilson, 2001 ; Aaker, 2002 ; Van Gelder, 2002 ; Urde, 2003, dans Salerno, 2003). Dans notre modèle conceptuel, et sur la base de l'ensemble des éléments théoriques et empiriques récapitulés dans ce paragraphe, nous étions donc partis des recherches montrant que la démarche globale de RSE perçue avait un impact sur l'identification organisationnelle du salarié, et nous avons donc mis en évidence les liens suivants :

Démarche globale de RSE perçue ==>> IO du salarié ==>> Orientation client du salarié en contact direct ==>> Perception positive par client du salarié (et perception de similarité) ==>> IO du client

6) Confiance :

Rappel : Quand on comptabilise les effets de la démarche globale de RSE perçue sur l'attitude de confiance du sociétaire vis-à-vis de l'organisation, on constate que :

- 1) **La dimension « principes de RSE/valeurs »** est spontanément déclarée comme ayant un impact la confiance par 5 sociétaires sur 22, soit **23% des sociétaires**.
- 2) **La dimension « pratiques mutualistes »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur la confiance par 8 sociétaires sur 22, soit **36% des sociétaires**.
- 3) **La dimension « pratiques de RSE »** est spontanément déclarée comme ayant un impact sur la confiance par 5 sociétaires sur 22, soit **23% des sociétaires**.

Lorsque l'on comptabilise l'impact de l'ensemble de la démarche globale de RSE sur l'attitude de confiance des sociétaires vis-à-vis de l'organisation (cf tableau général sur les effets de la démarche de RSE toutes dimensions confondues), on constate que 8 sociétaires différents sont impactés par cette démarche dans leur attitude de confiance (toutes dimensions de la démarche de RSE confondues), **soit 36% des sociétaires. L'impact de la démarche globale de RSE sur la confiance concerne donc un tiers des sociétaires de notre échantillon qualitatif, ce qui représente un pourcentage non négligeable**, signe d'une tendance existante et non négligeable au sein de la population des sociétaires de la mutuelle .

Ces proportions assez significatives, un tiers des sociétaires au global (couplées à l'analyse des discours ci-dessous), nous montrent que la démarche globale de RSE perçue possède un impact, pour une partie des sociétaires, sur la variable explicative « confiance dans l'organisation ». De plus, on observe que tous les sociétaires évoquant cet effet sont également en situation d'identification organisationnelle, totale (pour une moitié d'entre eux : 4 sur 8) ou partielle (pour l'autre moitié 4 sur 8), nous laissant à penser que la variable « identification organisationnelle » peut posséder un rôle de médiateur entre la démarche globale de RSE perçue et l'attitude de confiance des sociétaires vis-à-vis de l'organisation.

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur de cet impact et de démontrer l'origine de cet impact, analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue.

Les quelques verbatims ci-dessous démontrent clairement le lien entre la démarche globale de RSE perçue, l'identification organisationnelle et la confiance dans l'organisation :

Tout d'abord, les deux sociétaires ci-dessous évoquent de façon assez générale la confiance qu'ils ont dans la mutuelle. Le lien à la démarche globale de RSE perçue n'est pas spécifiquement visible dans ces verbatims, mais il l'est au regard du reste des entretiens de ces deux sociétaires qui valorisent très fortement la démarche globale de RSE de l'organisation ; l'allusion à la démarche de RSE se situe dans le « *c'est qu'en plus la MAIF* » (en plus de sa démarche de RSE évoquée précédemment) ou encore, pour la première sociétaire, dans le « *je ne perçois pas la MAIF comme un autre assureur (...) je la mets un peu à part quoi* » ou « *c'est pas juste : je paye une cotisation et je suis assurée quoi* » (elle l'a met un peu à part et pense que sa relation avec la MAIF va au-delà de la relation contractuelle parce qu'elle a développé précédemment qu'elle appréciait

beaucoup le MAIF magazine qu'elle recevait car il permettait de différencier la MAIF des autres assureurs):

« Mais je ne perçois pas la MAIF comme au autre assureur quoi. Je ne sais pas. Je la mets un peu à part quoi (...) Quand je dis que ce n'est pas un assureur comme les autres pour moi, c'est que j'ai confiance aussi quoi hein, je ne sais pas, c'est pas... c'est pas juste : je paye une cotisation et je suis assurée quoi (...) Enfin voilà moi je suis prête à payer une cotisation peut-être avec un léger pourcentage supérieur à la moyenne des autres mais parce que je sais, parce que j'ai confiance, c'est toujours pareil » (femme, 34 ans, MAIF EN, TE faible)

« Oui, et enfin ce qu'il y a c'est qu'en plus la MAIF, voilà, c'est une entreprise, enfin beaucoup d'assurances françaises d'ailleurs existent depuis longtemps, mais enfin voilà, c'est une entreprise qui a une vraie assise et voilà. Moi je ne me dis pas que du jour au lendemain on va me dire : ah ben non, vous savez, vous n'étiez pas assuré pour ceci ou cela. Là enfin, j'ai le sentiment que la communication est plutôt transparente et du coup voilà. Enfin l'assureur c'est quand même... quand on a un problème c'est la dernière solution, enfin le dernier recours pour pouvoir récupérer quelque chose. Donc il faut avoir un minimum de confiance en ce qu'on a souscrit et dans le service qu'on va pouvoir avoir » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

Ensuite, le sociétaire ci-dessous fait très clairement le lien entre son identification organisationnelle (dimension « caractéristiques partagées ») et sa confiance dans l'organisation grâce notamment aux valeurs et pratiques mutualistes partagées et aux communications qu'elle fait pour évoquer ses engagements en matière de RSE. Il ajoute d'ailleurs que s'il apprenait que ces engagements RSE n'étaient qu'une façade marketing destinée à plaire au client mais sans engagements concrets forts en interne (et sans motivations authentiques de l'organisation à mettre en place ce type d'actions), sa réaction serait d'être « extrêmement déçu » car sa confiance dans l'organisation serait rompue, ce qui aurait pour seconde conséquence de provoquer son départ de l'organisation => **Action négative sur les variables aujourd'hui impactées positivement par la démarche globale de RSE : confiance dans l'organisation et fidélité à l'organisation :**

« C'est le côté... c'est le côté je dirais confiance, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ce sont, où la MAIF a été, est engagée comme la MGEN, à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs, je ne sais pas si mon mot est correct mais qui ont une démarche un peu identique à la mienne parce qu'on a, on a, on a fait des choses un peu identiques, on a un cursus un peu identique au départ. On est arrivé vers l'enseignement et on est enseignants, à partir du moment où ce sont des enseignants qui me disent : oui on le fait, j'ai tendance à les croire. Donc il y a un côté justement mutualiste qui fait que on a les mêmes idées, on défend les mêmes, les mêmes idées vis-à-vis de la formation des enseignants, donc à un moment donné si on me dit : on a sur ce terrain, je vais..., je le crois, je serais extrêmement déçu si un jour je me rendais compte que c'était basé que sur des aspects marketing. Probablement si je m'en rendais compte, je partirais » (homme, 53 ans, MAIF EN, TE fort)

De la même façon, l'identification organisationnelle de ce second sociétaire mène à une confiance dans l'organisation :

« Oui, en plus bon peut-être avec le fait que c'est une mutuelle mais bon, c'est la mutuelle aussi qui correspond, ben je dirais, à des gens qui ont forcément quelque chose en commun avec moi, quoi. On exerce la même profession quelque part, donc voilà, je me dis qu'il n'y a pas, a priori il n'y a pas d'embrouille, quoi (...) Oui, voilà. Bon, ils payent leur cotise, voilà, ils ne font pas n'importe quoi. Donc tout ça pour expliquer ce que je vous évoquais tout à l'heure, cette confiance a priori » (homme, 57 ans, MAIF EN, TE fort).

Ensuite, comme on peut le constater dans le verbatim ci-dessous, pour ce second sociétaire, l'effet des pratiques de RSE menées par l'organisation est de maintenir et de renforcer sa confiance dans l'organisation. Les pratiques de RSE permettent donc de donner une preuve concrète de plus de la réalité de l'engagement global de la mutuelle dans une démarche de RSE/mutualiste, et sont donc « un plus qui me permet de maintenir ma confiance ». Il est intéressant de remarquer que, comme pour le sociétaire précédent, si ce sociétaire apprenait que la démarche de l'organisation allait à l'encontre de sa démarche globale de RSE (démarche plus commerciale et marketing), sa réaction émotionnelle serait également forte : Le sociétaire précédent évoquait le fait qu'il serait « extrêmement déçu » et celui-là que « ça me choquerait ». L'effet négatif d'une démarche de l'organisation allant à l'encontre des valeurs et pratiques actuelles de RSE qu'elle prône serait donc très fort pour ce type de sociétaire, se traduisant par une réaction émotionnelle négative forte, une perte de confiance, et d'autres conséquences négatives comme celles évoquées par le premier sociétaire : le fait de quitter l'organisation.

« Ouais, enfin, ça n'influe pas (les pratiques de RSE), ça ne fait pas un truc nouveau. Je veux dire ça, pour moi, je suis parti avec un degré de confiance élevé, bon moi ça me le maintient à un niveau élevé quoi, je veux dire. Voilà, on me dirait maintenant, j'entendrais dire autour de moi : ouais, par exemple, bon, la MAIF a revu les contrats d'un tel, d'un tel parce que bon voilà, y'a telle ou telle raison ; on sentirait qu'ils raisonnent de plus en plus, bon je dirais, comme une boîte privée lambda, bon, là ça me choquerait. Mais là disons que ça renforce. Je suis plus dans le renforcement d'un sentiment que j'avais déjà. Voilà ça... pour moi tout ça c'est, je dirais entre guillemets, normal quoi pour la MAIF, ce n'est pas... euh... Voilà ça ne fait pas monter ma, voilà... ça me permet de me dire : voilà, ben tout ça c'est dans l'ordre des choses, voilà, que la MAIF fasse des actions qui vont plutôt dans le bon sens, enfin de ce que j'entends être le bon sens de l'histoire, ça me paraît normal. Donc c'est pas, voilà, c'est pas, c'est pas... enfin c'est un plus, mais c'est pas un plus qui fait monter mon, ma façon de voir la MAIF. C'est un plus qui me permet de maintenir ma confiance ».

Aux vues de l'ensemble de ces éléments concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur la confiance dans l'organisation, **nous pouvons en déduire qu'un nouvel effet de la démarche globale de RSE perçue sur la confiance dans l'organisation, avec une médiation**

par l'identification organisationnelle peut être constaté (pour un tiers des sociétaires interrogés). Aucune hypothèse ne portait sur cette variable, mais les données empiriques apportent la preuve d'une nouvelle conséquence attitudinale possible de la démarche globale de RSE perçue : un effet sur la confiance du client dans l'organisation.

De plus, deux sociétaires évoquent la contrepartie potentielle négative de cette confiance qu'ils ont dans l'organisation du fait de sa démarche de RSE (en cas de comportement de l'organisation allant à l'encontre de ces principes et pratiques de RSE), à savoir une déception importante se traduisant par une réaction émotionnelle négative forte, par une perte de confiance et par une conséquence comportementale de départ de l'organisation, nous amène à pouvoir valider l'hypothèse suivante pour ces deux sociétaires :

H2 d : La perception d'une forte incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du client à l'organisation.

En effet, le risque associé à cet impact positif de la démarche globale de RSE sur la confiance des sociétaires dans l'organisation est, qu'en cas de constat d'un décalage entre la démarche prônée par l'organisation (sur la base de laquelle ces sociétaires « prennent le risque » de s'identifier, puisqu'ils engagent leur propre personnalité sociale dans ce processus d'identification cognitive avec l'organisation) et la démarche réelle, cette confiance se verrait rompue et entraînerait une réaction émotionnelle négative forte source de conséquences négatives extrêmes comme le fait de décider de quitter l'organisation pour cette raison. Cette perception de mensonge ou de trahison par l'organisation est alors à l'origine d'un processus brutal de désidentification organisationnelle, l'identité réelle n'étant finalement pas ce que la personne pensait qu'elle était ; les recherches antérieures sur le processus de désidentification montrent bien que la perception d'une distance entre l'individu et les valeurs ou la réputation de l'organisation ou celle de stéréotypes négatifs sur les membres ou sur l'identité de l'organisation (Elsbach & Bhattacharya, 1998 ; Elsbach, 1999), étaient des antécédents forts de la désidentification des parties prenantes. Et nous avons montré ici que s'il y avait désidentification des sociétaires, cela possédait des conséquences attitudinales fortement défavorables à la performance économique de l'organisation : perte de confiance, implication affective négative (déception, perception de mensonge, de trahison) et départ de l'organisation (qui pourraient être extrapolés en postulant également à l'existence de comportements de bouche-à-oreille négatifs).

Ce constat empirique est d'autant plus intéressant à relever qu'il permet de soulever à nouveau le risque encouru par une organisation lorsqu'elle crée (ou laisse se créer) un décalage entre ses discours sur la démarche globale de RSE (ou institutionnelle) et ses actes (entre une démarche affichée et une absence d'exemplarité interne ou d'authenticité dans les motifs présidant à cette démarche), ou entre la perception de cette démarche par ses parties prenantes externes (issue des discours/communication) et la perception de la réalité de cette démarche par ses parties prenantes internes (salariés, syndicats, militants). En effet, si la démarche globale de RSE perçue permet de créer une identification organisationnelle des sociétaires et induire ainsi des comportements très favorables à la performance économique de l'organisation (vus précédemment et ci-dessous), elle peut également être à double tranchant et créer une désidentification brutale des sociétaires induisant des comportements très défavorables à la performance économique de l'organisation.

Le lien entre l'IO du sociétaire et du salarié et la possibilité d'un transfert d'identification entre ces deux catégories de parties prenantes, analysé dans le point précédent, et qui sera à nouveau démontré dans la partie consacrée à l'analyse des résultats pour la PP « salariés », peut être à nouveau investigué et interrogé à la lumière de ce risque de désidentification et de comportements négatifs des sociétaires face à une preuve d'un décalage discours/actes sur la thématique à l'origine de leur attitude d'identification organisationnelle (la démarche globale de RSE). Quid d'un salarié, premier exposé au constat de l'existence d'un décalage entre les discours et les actes en matière de démarche globale de RSE (de démarche éthique, de valeurs prônées), qui se désidentifierait par rapport à l'organisation suite à ce décalage (ou serait en situation d'IO ambivalente forte) et transmettrait ou transférerait cette attitude de désidentification aux sociétaires avec lesquels il est en contact ? S'il existe la possibilité d'un transfert d'identification salarié/client, pourquoi ne pourrait-il pas exister de transfert de désidentification ou d'identification ambivalente ? L'impact à double tranchant de la démarche globale de RSE sur l'IO mais également sur la possible IO ambivalente ou désidentification pour les organisations dont la démarche ne serait pas authentique ou orientée vers une recherche d'exemplarité en interne et auprès de ses parties prenantes internes pourrait ainsi concerner à la fois les salariés d'un côté, les clients de l'autre, et se trouver renforcé par l'interaction salarié/client et le phénomène de transfert d'identification : un salarié désidentifié peut-il alors être à la source d'un sociétaire désidentifié, générant ainsi des attitudes défavorables à la performance économique de l'organisation aussi bien sur le travail du salarié, que sur le comportement du sociétaire vis-à-vis de l'organisation ? Si ce lien est envisageable, il est d'autant plus risqué que le salarié a directement accès à la réalité de la mise en œuvre de la démarche globale de RSE et peut donc

beaucoup plus facilement percevoir un décalage entre les discours de son organisation (sa communication externe) et la réalité des actes en internes.

PISTE D’ACTION pour la MAIF :

Rester toujours vigilant à travailler suffisamment sur les aspects internes (ou dirigés vers les PP internes : salariés, militants, syndicats) de la démarche globale de RSE afin de limiter au maximum la possibilité d’une perception de décalage entre les discours et les actes par les salariés. La mise en place d’un processus de communication interne performant dans ce domaine est absolument nécessaire pour faire en sorte que les salariés et militants aient conscience de l’ensemble des actions menées, afin de pouvoir compenser par certaines actions les perceptions d’insuffisance ou de décalage par rapport à d’autres actions (voir partie sur la PP « salariés » pour plus de précisions).

Ne jamais « sur communiquer » sur certaines actions menées en externe pour éviter tout risque de perception de greenwashing ou de démarche à visée uniquement marketing ou commerciale (perception d’authenticité des motifs de l’organisation à mettre en place une démarche globale de RSE).

7) Divers/autres impacts :

Impact des « pratiques de RSE » sur le choix de l’entreprise à moyen terme ou sur certaines cibles précises :

Plusieurs sociétaires évoquent le fait que la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE de la mutuelle peut être, à moyen terme ou sur certains types de prospects un motif de choix de l’organisation, comme le démontrent les verbatims ci-dessous :

Par exemple, cette première sociétaire pense que l’engagement dans le DD/RSE de la MAIF pourrait attirer et faire venir des personnes qui travaillent dans le DD/RSE (« *qui sont là-dedans quoi* ») ou encore les jeunes prospects qui « *sont hyper attentifs et hyper sensibles à ça* » au moment où ils cherchent une assurance. Elle pense donc que la MAIF devrait mettre sa démarche en avant lors des campagnes de recrutement qu’elle mène auprès des jeunes enseignants dans les IUFM, ou plus globalement auprès de jeunes sociétaires sensibles au concept de développement

durable ou de RSE (ou, par extension, auprès de personnes morales/associations « qui sont là-dedans quoi » ou qui sont très sensibles à ces notions) :

« C'est vrai qu'il faut aller la chercher, l'information, et, après, c'est plus, je pense, les personnes qui sont, comment je peux dire, qui sont très... enfin qui sont là-dedans quoi, qui ont envie de, qui ont envie d'en savoir plus. Par exemple, avant de se mettre à une assurance, de savoir si effectivement ils ont, ils sont corrects à ce niveau-là (en matière de pratiques RSE). Mais sinon c'est vrai que quand ils font leur démarche à l'IUFM, parce que moi j'y vais en tant que représentante des personnels, ben ce n'est pas forcément ce qu'ils mettent en avant, alors que de plus en plus les jeunes, ils ont été élevés là-dedans, donc ils sont hyper attentifs et hyper sensibles à ça. Donc je pense que dans des... au moment où ils viennent pour présenter la MAIF, ça pourrait être un temps de présentation. Parce que, bon, moi je ne suis pas au courant mais si je voulais l'être, il suffirait que je m'informe, mais les gens qui arrivent à la MAIF ils pourraient au moins avoir l'information » (femme, 43 ans, MAIF EN, TE fort).

De la même façon, ce second sociétaire pense qu'il y a une sensibilité croissante de la population aux pratiques des entreprises en matière de RSE ou de développement durable et que cette démarche de la MAIF aura, à moyen terme, une efficacité forte en terme de recrutement de nouveaux sociétaires :

« De plus en plus, je pense qu'on est, on est sensibilisé aujourd'hui, on le ressent, on voit bien dans l'entretien de la maison aujourd'hui, je ne sais pas si il y a 30 ou 40 ans, j'aurais eu la même, la même réflexion en me disant qu'il faut absolument isoler au maximum pour éviter des pertes, des pertes énergétiques. (...) Je crois qu'aujourd'hui, on en est un petit peu au niveau de : à la fois de développer des idées et d'essayer de sensibiliser, alors est-ce que c'est réellement très efficace, je ne sais pas, par contre ce que je pense c'est que si aujourd'hui on (l'entreprise) ne porte pas une attention particulière à ces aspects-là, je pense qu'on n'ira pas vers quelque chose de mieux, alors qu'aujourd'hui c'est peut-être pas complètement efficace (pour le recrutement de nouveaux clients), mais il y a une prise de conscience et une attention qui est portée à et donc je pense que c'est le premier pas vers une réelle efficacité dans quelques années » (homme, 53 ans, MAIF EN, TE fort).

Enfin, ce dernier sociétaire pense que les pratiques de RSE de la mutuelle peuvent être « une bonne publicité entre guillemets » car elle peut permettre de donner envie à des personnes qui ne sont pas personnellement très engagées pour le développement durable, de faire le choix de devenir client d'une entreprise qui est fortement engagée et ainsi de contribuer indirectement au développement durable :

« Je pense que pour une entreprise, une société, ça peut être une bonne publicité entre guillemets, de, de mettre ça (ses pratiques RSE/DD) en avant, oui (...) Pour répondre à des attentes des gens, oui, et peut-être pour les, pas pour les plus ignorants mais les plus, les moins calés sur le sujet, il y a peut-être aussi un côté effet de mode, enfin, tu vois, ils se disent : oui, bon allez, les autres le font, pourquoi moi, je ne le ferais pas, cette entreprise ou cette société-là s'engage par rapport à ça, donc pourquoi pas moi aussi euh... adhérer à cette société-là, ce qui fait que c'est aussi une façon de contribuer au développement durable » (homme, 28 ans, Filia MAIF exogène, TE fort)

Ces verbatims entrent en résonance avec l'analyse qui a été menée précédemment concernant l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs individuels des sociétaires du choix de la MAIF en tant qu'assureur. 14% des sociétaires interrogés évoquaient avoir en partie choisi la MAIF pour sa démarche globale de RSE perçue, principalement dans ses dimensions « principes/valeurs de RSE » et « pratiques mutualistes », puisque nous avons constaté que la dimension « pratiques de RSE » était faiblement perçue par les sociétaires de façon spontanée. Ces verbatims concernant l'impact spécifique de la dimension « pratiques de RSE » nous permettent d'affiner le pouvoir potentiel de cette dimension sur les choix de futurs clients de la mutuelle, du fait d'une sensibilité croissante de la population, et particulièrement des plus jeunes, à ces aspects de RSE ou de développement durable. **Si l'impact actuel de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des sociétaires est donc réel mais concerne une assez faible proportion des sociétaires interrogés (14%), ces verbatims nous laissent sous entendre que, du point de vue des sociétaires, l'impact futur des pratiques de RSE sur le recrutement de nouveaux sociétaires pourrait être beaucoup plus important.**

Défense de l'organisation en cas de critique :

Une sociétaire évoque également spontanément le fait que, quand certains de ses collègues critiquent la MAIF en disant que c'est trop cher, elle réagit en défendant l'organisation :

« Heu ben, c'est une mutuelle, donc moi je défends le côté mutualiste de la MAIF et puis après, chacun est libre de ses choix, donc chacun fait ce qu'il veut ! » (Femme, 43 ans, MAIF EN, TE fort).

Cette variable fait écho à une des sous-hypothèse théoriques posées dans le chapitre 3, que l'on ne peut ici pas considérer comme étant validée : en effet, cet impact de la démarche globale de RSE perçue n'est cité spontanément que par 1 sociétaire sur 22 soit 4,5% des sociétaires. Afin d'en savoir plus sur cet impact, il aurait fallu poser systématiquement la question suivante à tous les sociétaires : « lorsqu'une personne autour de vous critique la MAIF, comment réagissez-vous ? ». Cela n'a pas été le cas, nous pouvons donc juste conclure que les effectifs sont insuffisants pour pouvoir valider les hypothèses théoriques suivantes :

H8h : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte le comportement de défense de l'organisation face à des critiques

⇒ **Sous-hypothèse invalidée car seulement cité par 4,5% (soit 1 sociétaire sur 22) des sociétaires.**

H9h : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement le comportement de défense de l'organisation face à des critiques

⇒ **Sous-hypothèse invalidée car seulement cité par 4,5% (soit 1 sociétaire sur 22) des sociétaires.**

Souscription de nouveaux produits et services :

La démarche globale de RSE perçue, dans sa dimension « pratiques de RSE » et dans sa sous-dimension « produit ou service intégrant la RSE » possède aussi un impact sur la variable « souscription de nouveaux produits ou services proposés par l'organisation », notamment le nouveau livret bancaire basé sur le principe de l'épargne solidaire :

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Oui parce que ça c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet, ça permet une entraide, ça permet... c'est important (...) Justement je cherchais, je regardais parce que moi j'ai une assurance-vie à la MAAF et je voulais changer et je voulais voir ce que proposait la MAIF » (femme, 44 ans, MAIF non EN, TE fort).

« Peut-être pas en ce moment (souscrire l'assurance vie responsable et solidaire à titre personnel), non, mais... je viens de faire construire. Voilà, je ne pourrai pas en créer un autre parce que j'en ai déjà un autre, que je me suis engagée il y a un certain temps à ne pas y toucher, quoi. Mais peut-être qu'à la fin de celui-ci, pourquoi pas. Mais dans l'immédiat je ne pourrai pas, mais sinon, si je pouvais, si je pouvais, oui, ben oui, oui » (femme, 37 ans, MAIF non EN, TE faible)

Deux autres sociétaires interrogés ont également choisi de souscrire le « livret épargne autrement » quand il leur a été proposé par la MAIF. Il est intéressant de relever que tous ces sociétaires qui sont prêts à souscrire de nouveaux produits ou services proposés par la MAIF ont tous (sauf une) un taux d'équipement qui est déjà fort et une identification organisationnelle complète (sauf une) à l'organisation ; ceci peut laisser à penser que leur identification à l'organisation générée par sa démarche globale de RSE perçue possède un impact sur le fait qu'ils souscrivent un nombre important de produits de l'organisation et qu'ils sont prêts à souscrire de nouveaux produits qui intègrent en leur sein la dimension RSE.

De façon plus générale, le sociétaire ci-dessous évoque le fait que la démarche globale de RSE de la MAIF fait qu'il va transférer les contrats de sa fille qui était à la MAAF à la MAIF et lui faire souscrire ainsi de nouveaux contrats (pour l'assurance du logement qu'il vient de lui acheter) :

« Dans un premier temps, puisque ma fille était à la MAAF, on l'a pris à la MAAF pour faire simple, mais ensuite on reconsidérera les choses parce que je pense que ce que propose la MAIF, il y a une éthique et puis des convictions, des contrats qui correspondent mieux à ce que je souhaite d'une assurance » (homme, 62 ans, MAIF EN, TE fort).

Au regard de ces éléments, nous pouvons donc compléter l'analyse réalisée précédemment par rapport aux sous-hypothèses H8k et H9k, en ajoutant qu'effectivement, en sus de pouvoir influencer en partie, pour 94% des sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE possède un impact sur leur satisfaction, le nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation

(sociétaires ayant un taux d'équipement fort), la démarche globale de RSE perçue peut également impacter le soutien aux nouveaux produits et services de l'organisation, mais pour un plus faible nombre de sociétaires (4 sur 22, soit 18%) :

H8k : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte

- *Le soutien par les clients aux nouveaux produits et services de l'organisation (pour 18% des sociétaires)*

En remplaçant « nouveaux produits et services de l'organisation » par « nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation »

- *Le nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation (pour 94% des sociétaires impactés sur leur satisfaction par la démarche globale de RSE)*

H9k : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement :

- *Le soutien par les clients aux nouveaux produits et services de l'organisation (pour 18% des sociétaires) et*
- *Le nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation (pour 94% des sociétaires)*

Perception d'une action indirecte et de plus forte ampleur/ RSE du sociétaire et stimulation de l'engagement des sociétaires :

Les verbatims de plusieurs sociétaires permettent de mettre en exergue un autre effet de la dimension « pratiques de RSE/DD » qui n'a pas été mis en évidence dans la littérature antérieure concernant les impacts comportementaux de la RSE : le fait que l'engagement dans la RSE de l'entreprise dans laquelle la personne est cliente permet de participer à l'engagement RSE de la personne en la stimulant pour s'engager davantage (effet de sensibilisation de l'entreprise auprès de ses clients en matière de RSE) ou en permettant au sociétaire de percevoir un impact à plus grande échelle sur les problématiques de RSE ou de développement durable, et ainsi pour lui une façon d'agir indirectement et avec un fort impact sur les problèmes soulevés par la RSE.

Par exemple, cette première sociétaire, personnellement peu engagée dans la RSE mais sensible au sujet met en avant un effet potentiel intéressant de la RSE qui n'avait pas été décrit dans nos modèles de recherche. Pour elle, le fait de savoir qu'une entreprise s'engage en matière de RSE (handicap, environnement, produits solidaires...) lui permet de se « décharger » quelque part sur l'entreprise en participant à travers elle indirectement aux causes de la RSE ; l'effet de

masse de l'entreprise participe aussi à cette impression d'impact potentiel important de l'entreprise sur ces thématiques (par rapport à ses efforts personnels qu'elle juge existants mais peu significatifs en termes d'effet) :

« Et puis bon, quelque part, enfin, je veux dire, c'est pas mal aussi, on va dire, égoïstement, de se décharger sur... enfin, de se dire : au moins on fait quelque chose de bien même si on ne fait pas trop d'efforts pour le faire quoi. Voyez, enfin... Finalement ça permet aussi de se décharger un peu en se disant : ben... Ouais, c'est un peu nul, un peu nul, mais... mais je pense que ça joue, enfin le fait de se dire : enfin voilà, tu fais ça, tu fais pas trop d'efforts, mais en même temps ça permet de, de... de faire bouger les choses quoi (...) Dans mon quotidien je le fais (l'effort/DD), mais voilà, comme je vous dis, je ne m'organise pas. Par exemple je ne suis pas syndiquée... euh... voilà, ce genre de choses quoi. Je ne m'organise pas pour vraiment faire bouger les choses avec d'autres, parce que c'est souvent comme ça que ça avance et qu'il faut s'organiser, en groupe quoi. Mais au quotidien, si. Moi je fais des choses dans mon quotidien, mais du coup, comme, on va dire, ouais, c'est vraiment une histoire de temps, j'ai pas trop... je, j'ai pas trop le temps, voilà, de m'organiser pour faire bouger les choses vraiment mais... euh... voilà (...) Voilà et là c'est un peu l'entreprise (la MAIF) qui le fait pour moi en fait! » (femme, 30 ans, MAIF EN, TE faible)

De même, le sociétaire ci-dessous avance que, pour certaines personnes connaissant peu et s'engageant personnellement peu en faveur du développement durable, l'adhésion à une entreprise engagée comme la MAIF permet à ces personnes d'avoir le sentiment de contribuer indirectement au développement durable :

« Je pense que pour une entreprise, une société, ça peut être une bonne publicité entre guillemets, de, de mettre ça (ses pratiques RSE/DD) en avant, oui (...) Pour répondre à des attentes des gens, oui, et peut-être pour les, pas pour les plus ignorants mais les plus, les moins calés sur le sujet, il y a peut-être aussi un côté effet de mode, enfin, tu vois, ils se disent : oui, bon allez, les autres le font, pourquoi moi, je ne le ferais pas, cette entreprise ou cette société-là s'engage par rapport à ça, donc pourquoi pas moi aussi euh... adhérer à cette société-là, ce qui fait que c'est aussi une façon de contribuer au développement durable » (homme, 28 ans, Filia MAIF exogène, TE fort)

Ce troisième sociétaire perçoit également une utilité indirecte à la cotisation d'assurance qu'il paye chaque année à la MAIF et à l'utilité d'une partie de cette cotisation pour participer à des projets sociétaux plus larges de l'organisation. Il est intéressant d'ailleurs de remarquer qu'il oppose ce modèle d'organisation investissant dans des causes sociétales à celui des entreprises qui utilisent une partie de leurs bénéfices pour rémunérer leurs actionnaires plutôt que de les consacrer à de tels investissements :

« Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement pour sensibiliser, c'est-à-dire que je trouve plus intéressant, c'est d'avoir, par exemple, une, des lettres régulières avec des informations sur... la MGEN nous envoie aussi... Oui, MAIF magazine qu'on reçoit et voir qu'il y a des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel, tel ou tel développement ou organisation, etc., pour aider, accompagner, ça me paraît des choses que moi, je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice

que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses » (homme, 53 ans, MAIF EN, TE fort)

Ensuite, pour d'autres sociétaires, l'engagement RSE de l'entreprise permet de sensibiliser et de stimuler les clients pour qu'ils s'engagent plus fortement à leur tour en matière de RSE (rôle d'exemple et de stimulation et sensibilisation):

Ainsi, pour cette première sociétaire, quand la démarche RSE/DD de la MAIF lui a été présentée lors d'une assemblée générale, cela lui a fait prendre conscience qu'elle pourrait elle aussi chercher à intégrer cette problématique dans son entreprise de service ; la démarche globale de RSE de la MAIF permet donc de sensibiliser et de donner envie à d'autres personnes d'essayer de faire de même dans leur entreprise :

« Euh... développement durable, c'est aussi une notion qui me, alors quand j'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question... et... moi, ça me trotte dans la tête au niveau professionnel puisque je me dis qu'il y a certainement des choses aussi à réfléchir, à mettre en place dans mon organisme (...) Dans la présentation qui avait été faite par la MAIF lors de l'AG, j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher des points, voilà tous les points de l'entreprise, enfin tous les champs de l'entreprise (...) Et ça m'a éclairée un petit peu, en me disant : mais attends, c'est comme ça qu'il faut se poser la question et il faut que toi, dans ta boutique, tu réfléchisses à ça, mais j'en suis restée là » (femme, 47 ans, MAIF non EN + élue des sociétaires, TE fort).

De même, ce second sociétaire précise que le rôle de l'organisation est également de sensibiliser ses clients à ces sujets sociétaux: *« Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement pour sensibiliser, c'est-à-dire que je trouve plus intéressant, c'est d'avoir, par exemple, une, des lettres régulières avec des informations sur... la MGEN nous envoie aussi » (homme, 53 ans, MAIF EN, TE fort)*

Enfin, cette troisième sociétaire évoque l'utilité forte en termes de sensibilisation et d'auto questionnement des clients du « livret épargne autrement » basé sur le principe de l'épargne solidaire. Pour elle le lancement d'un tel produit par une entreprise permet justement d'avoir une démarche pédagogique vis-à-vis des clients ; elle évoque également la plus grande légitimité de la MAIF à proposer ce type de produit (« fait partie de l'image et des valeurs »), mais elle précise que, dans un but de sensibilisation justement du grand public à cette nouvelle façon de pouvoir

s'engager pour aider les autres, elle serait également favorable à ce que d'autres banques ou assureurs proposent ce type de produit ; l'intégration de la démarche RSE dans les produits et services a donc ici une réelle vocation d'aider les consommateurs à être acteurs du changement en matière de RSE ; ces produits permettent donc, en dehors de l'élargissement de la gamme de produit proposé par l'organisation et de l'impact de l'organisation grâce à ces produits sur les thèmes sociétaux, également une vocation de sensibilisation et de responsabilisation individuelle des consommateurs :

« Enfin voilà, ça leur (à la MAIF) coûte pas grand-chose d'avoir ce produit en plus et... euh... d'un autre côté, enfin il n'y a aucune obligation pour les gens d'y souscrire. Sauf que si on ne le présente jamais, ben forcément on ne peut pas y souscrire non plus. Donc je pense que c'est un exemple, enfin qui pourrait être appliqué par n'importe quel autre concurrent, enfin assureur ou banque, s'il le voulait, et qui permettrait justement ben d'avoir, enfin que les gens se posent la question, voilà. Alors que quand on ne vous soumet jamais une possibilité, ben vous ne vous posez pas forcément la question de vous-même ».

« Ben je me dis que c'est quand même, enfin, que dans l'absolu c'est quand même une possibilité qu'ils arrivent à ce type de produit parce que, ben parce que, enfin je pense que les gens se rendent... enfin vont se rendre compte que voilà, c'est une façon différente de pouvoir aider les autres. Euh... et... euh... et du coup... euh... enfin moi je ne vois pas de barrières à ce que d'autres proposent ce genre de produit. Et effectivement les clients, enfin, seront peut-être moins... euh... moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image » (femme, 28 ans, FILIA MAIF endogène, TE fort).

Après avoir analysé tant quantitativement que qualitativement l'ensemble des variables à expliquer impactées par la démarche globale de RSE perçue, nous nous proposons, dans la partie suivante, de récapituler les différentes hypothèses théoriques de recherche à la lumière des résultats empiriques démontrés dans cette section.

C. Retour sur les hypothèses théoriques de recherche concernant la partie prenante « clients » et sur leur validation empirique :

Sont listées ci-dessous l'ensemble des hypothèses théoriques de recherche concernant la partie prenante client qui ont été posées à la fin de la revue de littérature, dans le cadre du chapitre 3. Nous nous proposons de reprendre chacune de ces hypothèses afin de préciser si celles-ci ont été validées (et si oui pour quelle proportion de sociétaires), invalidées, ou encore ni validées ni

invalidées du fait de l'absence de données empiriques correspondantes, par les résultats empiriques de notre recherche.

Tableau 32 : Tableau de validation des hypothèses théoriques par rapport aux résultats empiriques de cette recherche pour la partie prenante « sociétaires » :

Hypothèses théoriques pour la PP « clients »	Résultats empiriques par rapport à ces hypothèses et nouveaux résultats
<i>H2 : La démarche de RSE globale perçue d'une organisation favorise une identification organisationnelle <u>du client</u> à l'organisation</i>	<u>Hypothèse validée pour 77% des sociétaires interrogés</u> (et sur ces 77%, 59% sont en situation d'identification organisationnelle complète/totale et 41% en situation d'identification organisationnelle partielle).
<i>H2a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue</i>	<u>Sous-hypothèse validée pour 100%</u> des sociétaires interrogés
<i>H2b : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'image externe construite</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.
<i>H2c : La RSE renforce la saillance perçue de l'identité</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.
<i>H2 d : La perception d'une incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du client à l'organisation.</i>	<u>Sous-hypothèse validée pour une petite partie</u> des sociétaires interrogés : 9%
<p><i>H8 : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise <u>l'identification organisationnelle qui impacte</u> :</i> <u>Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :</u></p> <p><i>H8a : La fidélité du client à l'organisation</i></p> <p><i>H9 : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte <u>directement</u> :</i> <u>Les attitudes et comportements « intra rôle » des clients :</u></p> <p><i>H9a : La fidélité du client à l'organisation</i></p>	<p><u>Sous-hypothèse validée pour 50%</u> des sociétaires interrogés.</p> <p><u>Sous-hypothèse validée pour 50%</u> des sociétaires interrogés (le rôle médiateur de l'identification organisationnelle semble présent puisque tous les sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE impacte cette variable sont également en situation d'IO totale ou partielle, cependant l'IO n'est pas systématiquement présente dans les verbatims liant les deux variables, nous amenant à penser que l'IO n'a pas un rôle de médiateur de façon systématique, et qu'il peut donc y avoir également présence d'une relation directe entre ces variables).</p>
<i>H8b : Evaluation et attitude positive du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services</i>	<u>Sous-hypothèse validée pour 86%</u> des sociétaires interrogés.

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

<p><i>H9b : Evaluation et attitude positive du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 86% des sociétaires interrogés.</p>
<p><i>H8c : Choix de la marque par le client (ou intention d'achat, ou motif de choix de l'entreprise)</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 14% des sociétaires interrogés.</p>
<p><i>H9c : Choix de la marque par le client (ou intention d'achat, ou motif de choix de l'entreprise)</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 14% des sociétaires interrogés (le rôle médiateur de l'identification organisationnelle (ici IO a priori) semble présent puisque tous les sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE impacte cette variable sont également en situation d'IO totale ou partielle, cependant l'IO n'est pas systématiquement présente dans les verbatims liant les deux variables, nous amenant à penser que l'IO n'a pas un rôle de médiateur de façon systématique, et qu'il peut donc y avoir également présence d'une relation directe entre ces variables).</p>
<p><i>H8d : Satisfaction du client</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 73% des sociétaires interrogés.</p>
<p><i>H9d : Satisfaction du client</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 73% des sociétaires interrogés.</p>
<p><i>H8e : « Premium price »</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 45% des sociétaires interrogés.</p>
<p><i>H9e : « Premium Price »</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 45% des sociétaires interrogés (le rôle médiateur de l'identification organisationnelle semble présent puisque tous les sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE impacte cette variable sont également en situation d'IO totale ou partielle, cependant l'IO n'est pas systématiquement présente dans les verbatims liant les deux variables, nous amenant à penser que l'IO n'a pas un rôle de médiateur de façon systématique, et qu'il peut donc y avoir également présence d'une relation directe entre ces variables).</p>
<p><i>H8f : Insatisfaction ou demandes/attentes plus fortes des clients</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 27% des sociétaires interrogés (qui sont également tous satisfaits par d'autres dimensions de la démarche globale de RSE perçue)</p>
<p><u>Les attitudes et comportements « extra rôle » des clients :</u></p> <p><i>H8g : Bouche à oreille positifs voire recrutement de clients</i></p> <p><u>Les attitudes et comportements « extra rôle » des clients :</u></p> <p><i>H9g : Bouche à oreille positifs voire recrutement de clients</i></p>	<p>Sous-hypothèse validée pour 45% des sociétaires interrogés.</p> <p>Sous-hypothèse validée pour 45% des sociétaires interrogés (le rôle médiateur de l'identification organisationnelle semble présent puisque tous les sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE impacte cette variable sont également en situation d'IO totale ou partielle, cependant l'IO n'est pas systématiquement présente dans les verbatims liant les deux variables, nous amenant à penser que l'IO n'a pas un rôle de médiateur de façon systématique, et qu'il peut donc y avoir également présence d'une relation directe entre ces variables).</p>
<p><i>H8h : Défense de l'organisation face à des critiques</i></p>	<p>Sous-hypothèse invalidée car variable seulement spontanément citée par 4,5% (soit 1 sociétaire sur 22) des sociétaires.</p>
<p><i>H9h : Défense de l'organisation face à des critiques</i></p>	<p>Sous-hypothèse invalidée car seulement cité</p>

	spontanément par 4,5% des sociétaires interrogés (soit 1 sociétaire sur 22) des sociétaires (mais nécessitant une investigation empirique plus approfondie avec un questionnement systématique auprès de chaque sociétaire sur sa réaction lorsqu'une personne émet une critique au sujet de la mutuelle, et des raisons qui expliquent cette réaction).
<i>H8i : Participation aux réunions et séminaires organisés par l'entreprise</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.
<i>H9i : Participation aux réunions et séminaires organisés par l'entreprise</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.
<i>H8j : Suggestion d'amélioration des produits et services, informations sur les concurrents</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.
<i>H9j : Suggestion d'amélioration des produits et services, informations sur les concurrents</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.
<i>H8k : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte :</i> <i>Le soutien par les clients aux nouveaux produits et services de l'organisation</i>	Sous-hypothèse potentiellement validée pour 18% des sociétaires (soit 4/22)
Mais également : <i>Le nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation</i>	Sous-hypothèse potentiellement pour 94% des sociétaires (car proportion de 94% des sociétaires sur lesquels la démarche globale de RSE possède un impact sur leur satisfaction possèdent un taux d'équipement, c'est-à-dire un nombre de produits et services souscrits, élevé car ≥ 3 ; par rapport à une proportion de 77% dans l'échantillon initial) : à creuser dans le cadre d'une future recherche (afin de caractériser précisément le rôle de la démarche globale de RSE par rapport à celui d'autres variables explicatives dans l'attitude de souscription d'un nombre important de produits et services).
<i>H9k : La démarche globale de RSE perçue par les clients impacte directement :</i> <i>Le soutien par les clients aux nouveaux produits et services de l'organisation</i>	Sous-hypothèse potentiellement validée pour 18% des sociétaires (soit 4/22).
Mais également : <i>Le nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation</i>	Sous-hypothèse potentiellement pour 94% des sociétaires (car proportion de 94% des sociétaires sur lesquels la démarche globale de RSE possède un impact sur leur satisfaction possèdent un taux d'équipement, c'est-à-dire un nombre de produits et services souscrits, élevé car ≥ 3 ; par rapport à une proportion de 77% dans l'échantillon initial) : à creuser dans le cadre d'une future recherche (afin de caractériser précisément le rôle de la démarche globale de RSE par rapport à celui d'autres variables explicatives dans l'attitude de souscription d'un nombre important de produits et services).
H6 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (HI) ou son adéquation personne-entreprise, qui impacte	Sous-hypothèse validée pour 23% des sociétaires interrogés.

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

<i>L'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients).</i>	
<i>H7 : L'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients) impacte :</i> <i>H7a : la perception positive par le client du salarié, qui impacte à son tour</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique dans cette section concernant la partie prenante « client » (à revoir dans section concernant la partie prenante « salarié »)
<i>H7b : L'identification organisationnelle (ou l'adéquation personne-entreprise) du client, qui impacte à son tour</i>	Sous-hypothèse validée pour 23% des sociétaires interrogés.
<i>H7c : La préférence du client pour la marque,</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée car absence d'éléments empiriques permettant d'avancer que c'est l'IO du salarié avec lequel le client avait été en contact qui a joué un rôle dans le choix de l'organisation impacté par la démarche globale de RSE (avec ou pas un rôle de l'IO) pour les 14% de sociétaires identifiés précédemment (cf H8c et H9c) => nécessité de mener des investigations empiriques complémentaires.
<i>H7d : La satisfaction du client,</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée car absence d'éléments empiriques permettant d'avancer que c'est l'IO du salarié avec lequel le client a été en contact qui a joué un rôle dans sa satisfaction/l'organisation impactée par la démarche globale de RSE (avec ou pas un rôle de l'IO) pour les 73% de sociétaires identifiés précédemment (cf H8d et H9d) => nécessité de mener des investigations empiriques complémentaires.
<i>H7e : L'évaluation positive du service, ou l'attitude positive vis-à-vis de l'organisation,</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée car absence d'éléments empiriques permettant d'avancer que c'est l'IO du salarié avec lequel le client a été en contact qui a joué un rôle dans son attitude positive/l'organisation impactée par la démarche globale de RSE (avec ou pas un rôle de l'IO) pour les 86% de sociétaires identifiés précédemment (cf H8b et H9b) => nécessité de mener des investigations empiriques complémentaires.
<i>H7f et g : Les achats répétés et la fidélité du client à l'organisation,</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée car absence d'éléments empiriques permettant d'avancer que c'est l'IO du salarié avec lequel le client a été en contact qui a joué un rôle dans sa fidélité/l'organisation impactée par la démarche globale de RSE (avec ou pas un rôle de l'IO) pour les 50% de sociétaires identifiés précédemment (cf H8a et H9a) => nécessité de mener des investigations empiriques complémentaires.
<i>H7h : Les comportements extra rôle du client</i>	Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée car absence d'éléments empiriques permettant d'avancer que c'est l'IO du salarié avec lequel le client a été en contact qui a joué un rôle dans ses comportements de BAO/l'organisation impactés par la démarche globale de RSE (avec ou pas un rôle de l'IO) pour les 45% de sociétaires identifiés précédemment (cf H8g et H9g) => nécessité de mener des investigations empiriques complémentaires.
Nouvel impact => Démarche exploratoire	Démarche globale de RSE perçue => confiance des sociétaires dans l'organisation Pour 36% des sociétaires

Nouvel impact => Démarche exploratoire	Démarche globale de RSE perçue => choix de l'entreprise à moyen terme sur certaines cibles de clients
Nouvel impact => Démarche exploratoire	Démarche globale de RSE perçue => Perception d'une action indirecte de plus forte ampleur/RSE du sociétaire et stimulation de l'engagement des sociétaires dans ce domaine

En récapitulant l'ensemble des hypothèses théoriques de recherche présentées dans le chapitre 3 par rapport à nos résultats empiriques, nous constatons que ces hypothèses sont :

- 1) Soit validées avec la proportion de sociétaires de l'échantillon pour lesquels l'hypothèse est validée ;
- 2) Soit ni validées, ni invalidées du fait de l'absence d'éléments empiriques permettant de se positionner par rapport à ces hypothèses ;
- 3) Soit potentiellement validées mais avec un effectif concerné trop faible ou la nécessité de l'étude simultanée d'impacts d'autres variables explicatives. Pour ces hypothèses, une investigation empirique complémentaire serait nécessaire;
- 4) Soit invalidées.

Nous constatons ainsi que sur l'ensemble des 36 hypothèses et sous-hypothèses afférentes à l'impact de la démarche globale de RSE sur la PP « clients » :

- **50% sont validées** (avec des intensités des impacts plus ou moins fortes)
- 33% sont ni validées, ni invalidées, du fait de l'absence d'éléments empiriques relatifs à ces hypothèses.
- 5,5% sont invalidées (proportion de sociétaires concernés non significative), mais nécessiteraient un questionnement ciblé plus systématique pour pouvoir se positionner de façon définitive (invalidées de façon spontanée).
- 11% sont potentiellement validées mais nécessiteraient des investigations empiriques complémentaires.

Conclusion de la section

Cette section visait à analyser les données qualitatives issues des 22 entretiens semi-directifs menés auprès de sociétaires (= clients) de l'entreprise MAIF.

Nous avons ainsi présenté, en premier lieu, les caractéristiques de l'échantillon de sociétaires (partie 1), avant d'entrer dans l'analyse de contenu proprement dite avec l'ensemble des variables étudiées dans notre recherche. Nous nous sommes tout d'abord attachés à analyser plus précisément notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » en évaluant quelles sont les dimensions empiriques de cette variable (par rapport aux spécificités du terrain de recherche et pour l'ensemble des catégories de parties prenantes). Cette variable empirique a ainsi été repositionnée par rapport à nos approches théoriques (définition de Wood, 1991) et opérationnelle (structure de la norme ISO 26000) choisies et justifiées dans les chapitres 1, 3 (nécessité d'une approche visant à étudier les dimensions perçues et pertinentes de la RSE par les parties prenantes), et 4 ; nous avons ainsi pu constater que nous pouvions retrouver les différentes dimensions de ces variables théoriques et opérationnelles dans notre variable empirique (issue d'une double approche déductive et inductive). La justification méthodologique du choix et de la validité de cette variable empirique a ainsi été longuement développée. Les dimensions et sous-dimensions de cette variable « démarche globale de RSE perçue » ont également pu être précisées. Ensuite, les dimensions et sous-dimensions les plus perçues par les sociétaires, et celles qui sont souhaitées ou attendues par ces derniers ont été analysées et comptabilisées.

En second lieu, nous avons progressivement analysé, pesé, démontré l'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les comportements et attitudes des sociétaires, quasiment tous favorables à la performance économique de l'organisation. Pour ce faire nous avons tout d'abord abordé l'impact de la démarche globale de RSE sur les motifs de choix de l'organisation des sociétaires (partie 3), nous ayant ainsi permis de créer une première typologie des effets potentiels de la RSE en fonction des réactions et profils des sociétaires. Ont ensuite été analysés les impacts de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » sur la variable satisfaction/insatisfaction des sociétaires (partie 4). L'analyse approfondie de ces deux variables nous a ainsi permis d'établir une première typologie agrégée répartissant les sociétaires interrogés en trois différentes catégories en fonction de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur ces deux variables (impact fort, modéré, absence d'impact) (partie 5). Nous avons ensuite analysé, dans une 6^e partie, l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable centrale de notre modèle de recherche : l'identification organisationnelle des sociétaires ; cette analyse détaillée nous a permis de confirmer la pertinence de la première typologie agrégée proposée et d'affiner cette première typologie en vue de construire une typologie solide répartissant les sociétaires en fonction de leur réaction à la démarche globale de RSE perçue.

Enfin, dans une 7^e et dernière partie, nous avons présenté un panorama de l'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE perçue en reprenant les variables étudiées dans les parties précédentes, en capitalisant sur la typologie construite, et en complétant avec le reste des variables à expliquer présentes dans les verbatims des sociétaires. Nous avons ainsi pu mettre en regard les hypothèses théoriques de recherche concernant cette partie prenante et les résultats empiriques, afin de conclure sur leur validité, invalidité, ou absence d'éléments de validation, et de mettre en lumière les nouvelles variables comportementales qui sortent du cadre des hypothèses théoriques. De nombreux impacts significatifs favorables à la performance économique de l'organisation ont ainsi pu être démontrés comme étant directement (ou indirectement par le biais d'une médiation par l'attitude d'identification organisationnelle du sociétaire) des conséquences de la démarche globale de RSE de la mutuelle : détermination en partie des motifs de choix de l'organisation et de la satisfaction du sociétaire ; impact fort et unique (sans impact d'une autre variable explicative) sur l'insatisfaction/les attentes supérieures vis-à-vis de l'organisation (pour une petite catégorie de sociétaires) mais surtout sur l'identification organisationnelle totale ou partielle à la mutuelle (pour 77% des sociétaires de notre échantillon), ou encore sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive par rapport aux concurrents pour 100% des sociétaires). Mais également rôle clé joué dans le comportement de fidélité du sociétaire à l'organisation, et rôle majeur dans l'acceptation d'un premium price ou dans l'envie d'adopter un comportement de bouche à oreille positif voire de recrutement de consommateur (même s'il est intéressant de remarquer qu'ensuite ces sociétaires n'utilisent pas immédiatement la démarche globale de RSE pour recruter d'autres sociétaires, mais plutôt des arguments métiers ; et pourtant la démarche globale de RSE joue un rôle majeur dans la propension à avoir ce comportement de BAO). On remarque également que cette démarche joue un rôle important dans la confiance d'une partie des sociétaires de notre échantillon vis-à-vis de l'organisation, ou encore dans le renforcement d'une attitude positive du sociétaire vis-à-vis de l'organisation (87%). L'impact empirique de la démarche globale de RSE sur l'ensemble de ces variables est systématiquement rapproché avec les impacts déjà étudiés dans les recherches académiques antérieures (rethéorisation des résultats empiriques de notre recherche), renforçant ainsi la validité des résultats de notre recherche.

Cependant, certains impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les clients émergent également de notre recherche empirique, enrichissant ainsi le champ des recherches sur le business case de la RSE : Ainsi, plusieurs sociétaires évoquent l'impact spécifique à moyen terme de la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE sur certaines cibles particulières,

de plus en plus sensibles aux notions de RSE et de développement durable et à l'intégration de ces notions dans leurs choix de consommation. Sur ces cibles particulières, les pratiques de RSE de la mutuelle, à condition qu'elles puissent être connues par le grand public, pourront devenir un véritable argument de choix de l'entreprise par ces consommateurs (individus travaillant dans le domaine de la RSE/DD, associations engagées dans ce domaine, jeunes prospects de plus en plus sensibles car sensibilisés à ces notions (sensibilité croissante des populations aux pratiques des entreprises en matière de RSE)). La démarche globale de RSE, dans notre recherche citée comme un des motifs de choix de l'organisation par 14% des sociétaires et essentiellement sur ses dimensions les plus connues du grand public (ses principes/valeurs et ses pratiques mutualistes), pourrait alors devenir, dans sa dimension « pratiques de RSE », un véritable argument de recrutement de nouveaux sociétaires à moyen terme. De même, l'intégration de la RSE dans l'offre (ici le Livret Epargne Autrement basé sur le principe de l'épargne solidaire) possède également un impact sur la souscription de ce nouveau produit par les sociétaires (soutien aux nouveaux produits de l'organisation) ; la dimension RSE étant systématiquement citée par ces sociétaires comme étant l'argument central voire unique ayant présidé au choix de la souscription de ce produit par ces sociétaires. Enfin, l'analyse exploratoire de nos entretiens nous a permis d'identifier un autre effet de la dimension « pratiques de RSE/DD » : l'engagement dans la RSE de l'entreprise dans laquelle la personne est cliente permet de participer à sa perception de son propre engagement personnel en matière de RSE (sentiment de contribuer indirectement au développement durable) ou encore d'avoir l'impression que cet engagement de l'entreprise (par effet de masse) aura un véritable impact sur la société (par rapport à ses engagements personnels qu'il perçoit comme ayant un impact global peu significatif). Un autre sociétaire perçoit également une utilité indirecte à la cotisation qu'il paye chaque année à la MAIF, avec une partie permettant de contribuer à l'intérêt général et au progrès de la société, perception dont il explique retirer une réelle satisfaction. Enfin, les pratiques de RSE de la mutuelle sont également citées par plusieurs sociétaires comme ayant un effet pédagogique d'entraînement, de questionnement des individus par rapport à leurs propres responsabilités et pouvoirs d'actions par rapport au développement durable : donner envie de reproduire les pratiques dans sa propre entreprise pour l'un, de sensibiliser les clients pour l'autre, ou encore de proposer des solutions concrètes aux particuliers pour s'interroger et pouvoir s'engager dans ce domaine pour la dernière (par rapport au Livret Epargne Autrement qui possède une réelle vocation pour aider les consommateurs à devenir acteurs des changements en matière de RSE).

Enfin, notre analyse de contenu des verbatims des sociétaires nous a permis de constater qu'une proportion non négligeable d'entre eux (23%) évoquait spontanément leur perception de l'identification organisationnelle (et de l'implication affective, notamment la fierté) des salariés de la mutuelle avec lesquels ils ont été en contact et faisaient le lien entre leur identification à l'organisation et celles des salariés de celle-ci. La possibilité d'un transfert d'identification salarié-sociétaire ou du moins un lien fort entre les identifications de ces deux catégories de parties prenantes (l'une interne, l'autre externe) est donc ici démontrée dans notre recherche. Ces sociétaires sont en effet tous eux-mêmes en situation d'identification totale à l'organisation et présentent tous de nombreux comportements induits favorables à la performance économique de l'entreprise (fidélité, BAO, premium price, impact de la RSE dans leur choix de l'organisation, confiance, satisfaction). Et contrairement aux idées reçues, 40% d'entre eux sont jeunes (-35 ans) et sont Filia MAIF tandis que 60% ont plus de 50 ans et sont des sociétaires MAIF.

« Pour moi c'est une assurance... euh... oui, pour, enfin c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas d'illusions, tout le monde ne peut pas, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que du coup quand je parle à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc je ne me pose pas la question d'aller ailleurs » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

D'où l'importance de l'identification organisationnelle des salariés à l'entreprise qui adhèrent à ses valeurs et à sa démarche globale de RSE et les portent auprès des sociétaires, et le risque pour la performance économique de l'entreprise si, dans le futur, les salariés en contact direct avec les sociétaires deviennent moins fortement vecteurs de cet idéal parce qu'ils ne le partagent plus avec l'organisation, voire même qu'ils en viennent à avoir un discours critique auprès des sociétaires sur la réalité de la mise en application des valeurs dans l'entreprise. Ainsi, un des sociétaire évoque à la fois la fierté des salariés MAIF qu'il a ressenti lorsqu'ils lui ont proposé le Livret Epargne Autrement basé sur le principe de l'épargne solidaire (fierté ressentie qui a d'ailleurs joué un rôle important dans son choix de souscrire finalement le produit), mais également le malaise et la gêne forte de ces mêmes salariés qu'il a ensuite ressenti lorsqu'il leur a critiqué ce qu'il percevait comme une forme de libéralisation et de banalisation de la MAIF. Ces salariés n'ont pas réagi et se sont donc trouvés en difficulté pour défendre l'organisation face à un sociétaire qui pointe du doigt ce sujet. Les salariés que ce sociétaire a rencontrés étaient probablement en situation d'identification organisationnelle ambivalente avec l'organisation : identifiés à ses valeurs et au produit RSE qu'ils proposaient (qui représentait une expression

concrète de la valeur de solidarité) et désidentifiés à l'évolution progressive plus libérale ou à une banalisation progressive de l'organisation. Ce qui est ici très intéressant de remarquer, c'est que ce sociétaire a perçu ces deux états d'identification chez les techniciens d'assurance qu'il a rencontrés, preuve de cette porosité forte et des gains et risques potentiels associés à cette porosité. A la lumière de ces éléments empiriques, nous avons donc pu constater qu'il existait un possible transfert, ou renforcement mutuel, d'identification organisationnelle entre les salariés et les sociétaires de cette organisation.

Enfin, l'analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la confiance des sociétaires nous a également permis de mettre en évidence la contrepartie potentielle négative de cette confiance (et de l'identification totale à l'organisation) qu'ils ont dans l'organisation du fait de sa démarche de RSE en cas de comportement constaté de l'organisation allant à l'encontre de ces principes et pratiques de RSE : à savoir une déception importante se traduisant par une réaction émotionnelle négative forte, par une perte de confiance et par une conséquence comportementale de départ de l'organisation. Ainsi, le risque associé à cet impact positif de la démarche globale de RSE sur la confiance et l'identification organisationnelle des sociétaires dans l'organisation est, qu'en cas de constat d'un décalage entre la démarche prônée par l'organisation (sur la base de laquelle ces sociétaires « prennent le risque » de s'identifier, puisqu'ils engagent leur propre personnalité sociale dans ce processus d'identification cognitive avec l'organisation) et la démarche réelle, cette confiance se verrait rompue et entraînerait une réaction émotionnelle négative forte source de conséquences négatives extrêmes comme le fait de décider de quitter l'organisation pour cette raison (qui pourraient être extrapolées en postulant également à l'existence de comportements de bouche-à-oreille négatifs). Cette perception de mensonge ou de trahison par l'organisation est alors à l'origine d'un processus brutal de désidentification organisationnelle, l'identité réelle n'étant finalement pas ce que la personne pensait qu'elle était. Ce constat empirique est d'autant plus intéressant à relever qu'il permet de soulever le risque encouru par une organisation lorsqu'elle crée (ou laisse se créer) un décalage entre ses discours sur la démarche globale de RSE (ou institutionnelle) et ses actes (entre une démarche affichée et une absence d'exemplarité interne ou d'authenticité dans les motifs présidant à cette démarche), ou entre la perception de cette démarche par ses parties prenantes externes (issue des discours/communications) et la perception de la réalité de cette démarche par ses parties prenantes internes (salariés, syndicats, militants). En effet, si la démarche globale de RSE perçue permet de créer une identification organisationnelle des sociétaires et d'induire ainsi des comportements très favorables à la performance économique de l'organisation (vus dans cette section), elle peut

également être à double tranchant et créer une désidentification brutale des sociétaires induisant des comportements très défavorables à la performance économique de l'organisation.

Le lien entre l'IO du sociétaire et du salarié et la possibilité d'un transfert ou d'un renforcement mutuel d'identification entre ces deux catégories de parties prenantes, analysé précédemment (et qui sera à nouveau démontré dans la partie consacrée à l'analyse des résultats pour la PP « salariés »), peut être à nouveau investigué et interrogé à la lumière de ce risque de désidentification et de comportements négatifs des sociétaires face à une preuve d'un décalage discours/actes sur la thématique à l'origine de leur attitude d'identification organisationnelle (la démarche globale de RSE). Quid d'un salarié, premier exposé au constat de l'existence d'un décalage entre les discours et les actes en matière de démarche globale de RSE (de démarche éthique, de valeurs prônées), qui se désidentifierait par rapport à l'organisation suite à ce décalage (ou serait en situation d'IO ambivalente forte) et transmettrait ou transférerait cette attitude de désidentification aux sociétaires avec lesquels il est en contact ? S'il existe la possibilité d'un transfert d'identification salarié/client, pourquoi ne pourrait-il pas exister de transfert de désidentification ou d'identification ambivalente ? L'impact à double tranchant de la démarche globale de RSE sur l'IO mais également sur la possible IO ambivalente ou désidentification pour les organisations dont la démarche ne serait pas authentique ou orientée vers une recherche d'exemplarité en interne et auprès de ses parties prenantes internes pourrait ainsi concerner à la fois les salariés d'un côté, les clients de l'autre, et se trouver renforcé par l'interaction salarié/client et le phénomène de transfert d'identification : un salarié désidentifié peut-il alors être à la source d'un sociétaire désidentifié, générant ainsi des attitudes défavorables à la performance économique de l'organisation aussi bien sur le travail du salarié, que sur le comportement du sociétaire vis-à-vis de l'organisation ? Si ce lien est envisageable, il est d'autant plus risqué que le salarié a directement accès à la réalité de la mise en œuvre de la démarche globale de RSE et peut donc beaucoup plus facilement percevoir un décalage entre les discours de son organisation (sa communication externe) et la réalité des actes en internes.

La richesse empirique de cette analyse (en termes d'impacts comportementaux clés responsables de la performance ou de la contre performance de l'organisation) confirme donc la pertinence théorique de notre choix d'avoir voulu étudier la convergence des approches RH et marketing de l'identification organisationnelle dans le chapitre 2 afin d'en faire émerger une approche globale de cette théorie et du lien d'identification qui pouvait unir un salarié et un client d'une organisation.

Synthèse section 1 (chapitre 5) :

- Description des caractéristiques de l'échantillon de sociétaires :

Une répartition hommes/femmes, classes d'âge et classes d'ancienneté équilibrées ; 2/3 de sociétaires MAIF et 1/3 de sociétaires Filia MAIF et plus de 2/3 ont un taux d'équipement (TE) élevé et moins d'1/3 un TE faible.

- Description des dimensions et sous-dimensions de la variable explicative empirique « démarche globale de RSE perçue » :

Cette partie vise à développer la variable explicative empirique de notre recherche sur la base des perceptions des différentes catégories de parties prenantes croisée avec les modèles théoriques et opérationnels mutualiste et de RSE (principes mutualistes communs à l'ensemble des mutuelles, approche théorique de la RSE de Wood, 1991 et modèle opérationnel de la RSE de la norme ISO 26000) : cette double logique inductive et déductive nous a permis de construire un modèle empirique permettant à la fois de renforcer la validité interne et de contenu de notre recherche, sa fiabilité et sa validité externe. Ensuite, cette variable et ses dimensions et sous-dimensions sont mobilisées pour analyser et comptabiliser les occurrences de perceptions et d'attentes sur chaque dimension et sous-dimensions pour la partie prenante « sociétaires ».

- Impact démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des sociétaires :

Constitution d'une typologie concernant les motifs de venue des sociétaires :

2 grandes catégories de motifs :

- 1) BAO de la famille ou de proches sociétaires ou salariés MAIF (environ 50% et surtout des jeunes sociétaires)
- 2) Appartenance à un corps de métier (ici éducation nationale EN) (environ 50% et principalement des sociétaires plus âgés, peu de jeunes).

Une troisième catégorie de motif émerge également des discours, en s'associant cependant à une des deux catégories précédente, mais en représentant un point important du choix de l'organisation : l'aspect « *mutualiste, solidaire, militant* » de l'organisation (environ 14% des répondants, des trois classes d'âge et d'ancienneté, homme comme femme).

L'analyse des verbatims nous a permis de constater qu'un mécanisme d'identification organisationnelle a priori et partielle (uniquement notion de rapport à soi, de réflexivité et donc de perception de caractéristiques partagées) pouvait permettre d'expliquer le lien entre démarche globale de RSE perçue (dans l'image organisationnelle) et choix de l'organisation (ou de la marque).

Ce constat nous a donc permis de valider l'hypothèse H9c puisque le lien existe pour une catégorie de clients de la typologie ; il va aussi dans le sens de recherches académiques antérieures théoriques marketing sur la consommation symbolique et sur l'identification organisationnelle des consommateur en tant que variable médiatrice entre l'image organisationnelle et le choix de l'organisation.

- Impact démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des sociétaires :

Lorsque les sociétaires sont devenus clients de l'organisation et qu'ils ont donc accès à certaines informations concernant sa démarche globale de RSE, on constate que l'impact de la démarche globale de RSE sur la satisfaction est en masse beaucoup plus importante que sur les motifs de venue : La catégorie de sociétaires sur laquelle la démarche de RSE possède un impact (cf typologie précédente) est ici beaucoup plus étendue (on passe de presque 14% à plus de 70%).

Cependant, la satisfaction globale des sociétaires de cette catégorie est à la fois composée de facteurs « uniquement métier » (capacité de l'organisation à exercer correctement son métier) ET de facteurs liés à sa démarche globale de RSE. La démarche globale de RSE n'est donc pas l'unique critère explicatif de la satisfaction des sociétaires, mais il en est un des aspects évalué comme étant important par les sociétaires qui le citent. Il est aussi intéressant de remarquer que toutes les dimensions de la démarche globale de RSE perçue, y compris la plus récente de « pratiques de RSE », sont citées par les répondants (principes de RSE/valeurs, éthique dans le métier d'assureur, pratiques mutualistes et pratiques de RSE) montrant que chacune d'entre elles peuvent avoir un impact sur la satisfaction client. Une étude académique empirique antérieure a également montré un lien indirect entre RSE et satisfaction du consommateur (médié par l'identification organisationnelle et modéré par les habiletés de l'entreprise). Nos résultats viennent donc confirmer cette étude antérieure, tout en la précisant par l'analyse de ses dimensions explicatives. Ensuite l'analyse de l'impact de la démarche globale de RSE sur l'insatisfaction des sociétaires (ou sur leurs demandes/attentes plus fortes vis-à-vis de l'organisation) montre que 27% des sociétaires évoquent également la dimension « pratiques mutualistes » comme un facteur d'insatisfaction ou d'attente d'amélioration ; ces 6 sociétaires évoquant cette dimension « pratiques mutualistes » en tant que facteur d'insatisfaction ou d'attente d'amélioration sont tous également satisfaits par d'autres dimensions et sous-dimensions de la démarche globale de RSE et sont quasiment tous en situation d'identification organisationnelle de forte intensité par rapport à la mutuelle ; cela montre leur attachement à cette entreprise et leur souhait de la voir progresser sur des domaines où ils la jugent aujourd'hui comme étant insuffisante (démocratie, banalisation de l'identité notamment).

Une piste d'action managériale pour la MAIF sur la base de cette analyse est ensuite largement développée et justifiée.

Ce constat de l'impact sur l'insatisfaction/attentes supérieures pour cette petite catégorie de sociétaires apporte une preuve empirique à des recherches académiques théoriques antérieures qui avaient montré que la RSE pouvait avoir un impact sur l'identification des clients qui impactait les demandes/attentes supérieures des clients.

Une typologie est donc construite à la fin de cette partie avec ces différents éléments et les caractéristiques discriminantes des sociétaires de chaque catégorie de la typologie.

Validation des hypothèses H9k (impact RSE globale sur satisfaction client pour 73% des sociétaires de l'échantillon) et H8f (impact RSE globale sur insatisfaction/demandes ou attentes supérieures des clients pour 27% des sociétaires de l'échantillon).

- Construction d'une première typologie agrégée sur la base des impacts de la démarche globale de RSE sur les motifs de venue et sur la satisfaction des sociétaires :

3 grandes catégories de sociétaires sont ainsi identifiées :

- 1) impact fort de la démarche globale de RSE (sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE a un impact à la fois sur leurs motifs de venue + sur leur satisfaction)
- 2) impact modéré de la démarche globale de RSE (sociétaires pour lesquels la démarche globale de RSE a un impact uniquement sur leur satisfaction.
- 3) Absence d'impact de la démarche globale de RSE (ni sur les motifs de venue, ni sur la satisfaction)

Les principales variables de contrôle discriminantes de chaque catégorie de sociétaires de cette typologie sont ainsi définies, ainsi que les dimensions et sous dimensions explicatives de la démarche globale de RSE perçue.

- Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle et construction d'une seconde typologie agrégée (rapprochée de la première) :

L'analyse de contenu des verbatims nous a permis de constituer une typologie concernant les différents niveaux d'impacts de la démarche globale de RSE sur l'IO des sociétaires :

- 1) **Absence d'impact de la démarche globale de RSE sur l'IO** (et absence totale d'IO des sociétaires) mais présence d'un impact sur la variable explicative « attractivité de l'IOP » (cad perception de différenciation positive de l'organisation par rapport à ses concurrents) pour tous les sociétaires de cette catégorie => 23% des sociétaires de l'échantillon qualitatif ; variables discriminantes : âge (sociétaires jeunes), type de sociétaires (sociétaires Filia MAIF), taux d'équipement (faible), position/satisfaction (absence d'impact de la RSE globale sur la satisfaction et sur les motifs de venue)
- 2) **Impact de la démarche globale de RSE sur l'IO partielle** (c'est-à-dire uniquement sur l'une ou l'autre des 2 dimensions de l'IO) + présence pour tous les sociétaires de cette catégorie d'un impact sur l'attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) + pour une partie de comportements et attitudes spontanément cités comme étant en lien avec leur identification à l'organisation (fidélité, BAO...). Variables discriminantes : l'âge et le genre ne sont pas discriminants ; les proportions de sociétaires ayant un TE faible, étant statutairement Filia MAIF et pour lesquels la démarche globale de RSE n'a pas d'impact sur leur satisfaction sont nettement inférieurs à la catégorie précédente. Dans cette catégorie sont identifiées 2 sous-catégories : partiellement identifiés proche de l'absence d'IO et IO partielle plus proche de l'IO totale => 32% des sociétaires de l'échantillon qualitatif
- 3) **Impact de la démarche globale de RSE sur l'IO totale** + présence pour tous les sociétaires de cette catégorie d'un impact sur l'attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) + pour la quasi totalité des individus de cette catégorie, présence de comportements et d'attitudes spontanément cités comme étant en lien avec leur identification à l'organisation (fidélité, BAO, premium price, souscription/soutien aux nouveaux produits...). Variables discriminantes : l'âge et le genre ne sont pas discriminants ; les proportions de sociétaires ayant un TE faible et étant statutairement Filia MAIF sont nettement inférieurs à la catégorie précédente. De plus, pour tous les sociétaires de cette catégorie la démarche globale de RSE a un impact sur leur satisfaction et tous les sociétaires pour lesquels cette démarche a un impact sur leurs motifs de venue appartiennent à cette catégorie => 45% des sociétaires de l'échantillon qualitatif.

Identification également d'une sous-catégorie regroupant les sociétaires ayant exprimé des motifs d'insatisfaction/attentes supérieures par rapport à la démarche globale de RSE pour analyser la possibilité d'une identification ambivalente de ces sociétaires, qui s'avère ne pas être présente « pour l'instant »...

Puis croisement de cette typologie issue de l'impact de la démarche globale de RSE sur l'IO des sociétaires avec la première typologie agrégée => typologies fortement convergentes montrant ainsi une consistance interne forte de nos résultats.

3 catégories dans la dernière typologie affinée :

- Impact fort de la démarche globale de RSE pour 45%: Impact direct sur IO (10/10), sur la satisfaction (10/10), sur les motifs de venue (3/10) et sur l'insatisfaction/attentes supérieures (4/10)

- Impact modéré de la démarche globale de RSE pour 32% : Impact direct sur IO partielle (7/7) d'intensité variable, sur la satisfaction (5/7).

=> Impact réel fort ou modéré de la démarche globale de RSE sur 77% (17/22) des sociétaires de notre échantillon qualitatif.

- Absence d'impact de la démarche globale de RSE pour 23% (5/22).

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

- Effet médiateur de l'IO : Démarche globale de RSE => attractivité de l'IOP => IO => autres attitudes et comportements (satisfaction, motifs de venue, insatisfaction/attentes supérieures, autres comportements).
- Effet de la démarche globale de RSE sur l'image positive et différenciante de l'organisation pour 100% des sociétaires (impact sur attractivité de l'IOP pour tous les sociétaires de l'échantillon qualitatif).
- Représentation graphique des impacts sous forme d'arbre logique permettant d'identifier les liens et les proportions d'individus concernés (dans notre échantillon).

- Vision d'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE sur l'ensemble des attitudes et comportements des sociétaires (autres variables impactées) :

L'approche quantitative des impacts nous montre qu'un nombre important de variables à expliquer favorables à la performance économique de l'organisation sont impactées par la démarche globale de RSE perçue : attractivité IOP (100%), attitude positive vis-à-vis de l'organisation suite à la brève description de quelques pratiques de RSE de la mutuelle (86%), identification organisationnelle (77%), satisfaction des sociétaires (73%), et pour des proportions entre 45 et 55% : fidélité, BAO positifs voire recrutement de clients, premium price ; puis confiance (36%), insatisfaction/attentes supérieures (27%), motifs de choix de l'organisation (14%) et de nombreux autres effets positifs exploratoires non envisagés dans nos hypothèses théoriques de recherche mais avec des fréquences d'apparition intéressantes.

Les principales variables de contrôle impactantes sont : le type de sociétaire et le taux d'équipement, et dans une mesure devant être étudiée plus précisément car peu discriminante : l'âge. Les sociétaires MAIF, à taux d'équipement élevé et MAIF (EN ou non EN) (et d'âge plus élevé) apparaissent comme étant nettement plus impactés par la démarche globale de RSE (et vice versa).

L'analyse quantitative du nombre de variables impactées par personne confirme totalement la seconde typologie agrégée issue de l'analyse de l'impact de la démarche globale de RSE sur l'IO : Plus les sociétaires sont identifiés à l'organisation (intensité de l'IO), plus le nombre de variables à expliquer impactées est important ; marquant par là même la potentialité forte que l'IO soit effectivement une variable médiatrice du lien entre démarche globale de RSE perçue et l'ensemble des autres variables à expliquer.

Ensuite, en comparant les impacts des différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer, on remarque que toutes les dimensions ont un impact, même si celui des pratiques de RSE reste quantitativement légèrement plus faible (dimension « pratiques de RSE » moins ancienne et moins communiquée, donc moins connue et perçue que les dimensions historiques des « pratiques mutualistes » et « principes de RSE/valeurs ». Cependant, l'analyse comparée des impacts (en terme de nombre de variables attitudinales et comportementales impactées) des dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » (les impacts de la dimension « principes de RSE/valeurs » sont homogènes parmi l'ensemble des sociétaires) nous montre clairement que les sociétaires les plus impactés par les « pratiques mutualistes » sont majoritairement d'âge moyen à élevé, de type MAIF (EN ou non EN) et avec un taux d'équipement fort (par rapport aux proportions initiales de l'échantillon global) ; a contrario, les sociétaires les plus impactés par les « pratiques de RSE » sont majoritairement jeunes, Filia MAIF et avec un taux d'équipement faible (par rapport aux proportions initiales de l'échantillon global). Cette analyse nous montre donc que les deux dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » sont assez discriminantes parmi les sociétaires de l'échantillon et se complètent donc mutuellement pour permettre de toucher des cibles différentes de sociétaires et donc d'avoir au final un impact sur un plus grand nombre de sociétaires. Il est donc très important pour la mutuelle de continuer à développer simultanément ses actions dans chacune de ces deux dimensions afin de pouvoir toucher une cible plus large de sociétaires avec la démarche globale de RSE perçue (et donc d'influencer les attitudes et comportements favorables à la performance économique de l'organisation).

Analyse par variable à expliquer = Impacts de la démarche globale de RSE sur la performance économique de la mutuelle :

Rappel des hypothèses validées et des proportions pour les variables à expliquer déjà étudiées (motifs de venue, satisfaction, insatisfaction/attentes supérieures, attractivité de l'IOP, identification organisationnelle – totale ou partielle).

Puis pour l'ensemble des autres variables à expliquer non développées, démonstration d'un impact:

- ⇒ Fidélité à l'organisation, premium price, bouche-à-oreille positifs voire recrutement de sociétaires, attitude positive vis-à-vis de l'entreprise, transfert d'identification salarié-sociétaire, confiance.
- ⇒ Pour chacune des variables :

Approche quantitative de l'impact général de la démarche globale de RSE perçue sur la variable en question (proportion d'individus différents concernés), puis de l'impact quantitatif de chacune des 3 dimensions « principes de RSE/valeurs », « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » sur les variables explicatives ; L'approche quantitative est cependant relativisée par rapport au fait qu'il s'agit d'un petit échantillon qualitatif, nous permettant ainsi uniquement d'évaluer de façon assez macro la tendance et la force de l'impact sans connaître de façon précise la proportion exacte de sociétaires qui seront concernés au sein de l'ensemble de la population générale ; Puis analyse de la profondeur/de l'intensité de l'impact et démonstration du lien entre démarche globale de RSE et la variable à expliquer par une analyse de contenu des discours ; identification fréquente de différents niveaux d'intensité de l'impact grâce à cette analyse de contenu.

L'impact empirique de la démarche globale de RSE sur l'ensemble de ces variables est systématiquement rapproché avec les impacts déjà étudiés dans les recherches académiques antérieures (rethéorisation des résultats empiriques de notre recherche). renforçant ainsi la validité des résultats de notre recherche.

Cependant, certains impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les clients émergent également de notre recherche empirique, enrichissant ainsi le champ des recherches sur le business case de la RSE :

- ⇒ Ainsi, plusieurs sociétaires évoquent l'impact spécifique à moyen terme de la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE sur le recrutement de certaines cibles particulières, de plus en plus sensibles aux notions de RSE et de développement durable et à l'intégration de ces notions dans leurs choix de consommation. Sur ces cibles particulières, les pratiques de RSE de la mutuelle, à condition qu'elles puissent être connues par le grand public, pourront devenir un véritable argument de choix de l'entreprise par ces consommateurs (individus travaillant dans le domaine de la RSE/DD, associations engagées dans ce domaine, jeunes prospects de plus en plus sensibles car sensibilisés à ces notions (sensibilité croissante des populations aux pratiques des entreprises en matière de RSE)). La démarche globale de RSE, dans notre recherche citée comme un des motifs de choix de l'organisation par 14% des sociétaires et essentiellement sur ses dimensions les plus connues du grand public (ses principes/valeurs et ses pratiques mutualistes), pourrait alors devenir, dans sa dimension « pratiques de RSE », un véritable argument de recrutement de nouveaux sociétaires à moyen terme.
- ⇒ De même, l'intégration de la RSE dans l'offre (ici le Livret Epargne Autrement basé sur le principe de l'épargne solidaire) possède également un impact fort sur la souscription de ce nouveau produit par les sociétaires (soutien aux nouveaux produits de l'organisation) ; la dimension RSE étant systématiquement citée par ces sociétaires comme étant l'argument central voire unique ayant présidé au choix de la souscription de ce produit par ces sociétaires.
- ⇒ Enfin, l'analyse exploratoire de nos entretiens nous a permis d'identifier un autre effet de la dimension « pratiques de RSE/DD » : l'engagement dans la RSE de l'entreprise dans laquelle la personne est cliente permet de participer à sa perception de son propre engagement personnel en matière de RSE (sentiment de contribuer indirectement au développement durable) ou encore d'avoir l'impression que cet engagement de l'entreprise (par effet de masse) aura un véritable impact sur la société (par rapport à ses engagements personnels qu'il perçoit comme ayant un impact global peu significatif). Un autre sociétaire perçoit également une utilité indirecte à la cotisation qu'il paye chaque année à la MAIF, avec une partie permettant de contribuer à l'intérêt général et au progrès de la société, perception dont il explique retirer une réelle satisfaction. Enfin, les pratiques de RSE de la mutuelle sont également citées par plusieurs sociétaires **comme ayant un effet pédagogique d'entraînement, de questionnement des individus par rapport à leurs propres responsabilités et pouvoirs d'actions par rapport au développement durable** : donner envie de reproduire les pratiques dans sa propre entreprise pour l'un, de sensibiliser les clients pour l'autre, ou encore de proposer des solutions concrètes aux particuliers pour s'interroger et pouvoir s'engager dans ce domaine pour la dernière (par rapport au Livret Epargne Autrement qui possède une réelle vocation pour aider les consommateurs à avoir envie de devenir acteurs du changement de la société en matière de RSE).

Enfin, notre analyse de contenu des verbatims des sociétaires nous a permis de constater qu'une proportion non négligeable d'entre eux (23%) évoquait spontanément leur perception de l'identification organisationnelle (et de l'implication affective, notamment la fierté) des salariés de la mutuelle avec lesquels ils ont été en contact et faisaient le lien entre leur identification à l'organisation et celles des salariés de celle-ci. La possibilité d'un transfert d'identification salarié-sociétaire ou du moins un lien fort entre les identifications de ces deux catégories de parties prenantes (l'une interne, l'autre externe) est donc ici démontrée dans notre recherche. Ces sociétaires sont en effet tous eux-mêmes en situation d'identification totale à l'organisation et présentent tous de nombreux comportements induits favorables à la performance économique de l'entreprise (fidélité, BAO, premium price, impact de la RSE dans leur choix de l'organisation, confiance, satisfaction). Et contrairement aux idées reçues, 40% d'entre eux sont jeunes (-35 ans) et sont Filia MAIF tandis que 60% ont plus de 50 ans et sont des sociétaires MAIF.

« Pour moi c'est une assurance... euh... oui, pour, enfin c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas d'illusions, tout le monde ne peut pas, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément un idéaliste forcé à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que du coup quand je parle à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc je ne me pose pas la question d'aller ailleurs » (femme, 28 ans, Filia MAIF endogène, TE fort).

D'où l'importance de l'identification organisationnelle des salariés à l'entreprise qui adhèrent à ses valeurs et à sa démarche globale de RSE et les portent auprès des sociétaires, et le risque pour la performance économique de l'entreprise si, dans le futur, les salariés en contact direct avec les sociétaires deviennent moins fortement vecteurs de cet idéal parce qu'ils ne le partagent plus avec l'organisation, voire même qu'ils en viennent à avoir un discours critique auprès des sociétaires sur la réalité de la mise en application des valeurs dans l'entreprise. Ainsi, un des sociétaires évoque à la fois la fierté des salariés MAIF qu'il a ressenti lorsqu'ils lui ont proposé le Livret Epargne Autrement basé sur le principe de l'épargne solidaire (fierté ressentie qui a d'ailleurs joué un rôle important dans son choix de souscrire finalement le produit), mais également le malaise et la gêne forte de ces mêmes salariés qu'il a ensuite ressentis lorsqu'il leur a critiqué ce qu'il perçoit comme une forme de libéralisation et de banalisation de la MAIF.

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

Ces salariés n'ont pas réagi et se sont donc trouvés en difficulté pour défendre l'organisation face à un sociétaire qui pointe du doigt ce sujet. Les salariés que ce sociétaire a rencontrés étaient probablement en situation d'identification organisationnelle ambivalente avec l'organisation : identifiés à ses valeurs et au produit RSE qu'ils proposaient (qui représentait une expression concrète de la valeur de solidarité) et désidentifiés à l'évolution progressive plus libérale ou à une banalisation progressive de l'organisation.

Ce qui est ici très intéressant de remarquer, c'est que ce sociétaire a perçu ces deux états d'identification chez les techniciens d'assurance qu'il a rencontrés, preuve de cette porosité forte et des gains et risques potentiels associés à cette porosité. A la lumière de ces éléments empiriques, nous avons donc pu constater qu'il existait un possible transfert, ou renforcement mutuel, d'identification organisationnelle entre les salariés et les sociétaires de cette organisation.

Enfin, l'analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la confiance des sociétaires nous a également permis de mettre en évidence la contrepartie potentielle négative de cette confiance (et de l'identification totale à l'organisation) qu'ils ont dans l'organisation du fait de sa démarche de RSE en cas de comportement constaté de l'organisation allant à l'encontre de ces principes et pratiques de RSE : à savoir une déception importante se traduisant par une réaction émotionnelle négative forte, par une perte de confiance et par une conséquence comportementale de départ de l'organisation. Ainsi, le risque associé à cet impact positif de la démarche globale de RSE sur la confiance et l'identification organisationnelle des sociétaires dans l'organisation est, qu'en cas de constat d'un décalage entre la démarche prônée par l'organisation (sur la base de laquelle ces sociétaires « prennent le risque » de s'identifier, puisqu'ils engagent leur propre personnalité sociale dans ce processus d'identification cognitive avec l'organisation) et la démarche réelle, cette confiance se verrait rompue et entraînerait une réaction émotionnelle négative forte source de conséquences négatives extrêmes comme le fait de décider de quitter l'organisation pour cette raison (qui pourraient être extrapolées en postulant également à l'existence de comportements de bouche-à-oreille négatifs). Cette perception de mensonge ou de trahison par l'organisation est alors à l'origine d'un processus brutal de désidentification organisationnelle, l'identité réelle n'étant finalement pas ce que la personne pensait qu'elle était. Ce constat empirique est d'autant plus intéressant à relever qu'il permet de soulever le risque encouru par une organisation lorsqu'elle crée (ou laisse se créer) un décalage entre ses discours sur la démarche globale de RSE (ou institutionnelle) et ses actes (entre une démarche affichée et une absence d'exemplarité interne ou d'authenticité dans les motifs présidant à cette démarche), ou entre la perception de cette démarche par ses parties prenantes externes (issue des discours/communications) et la perception de la réalité de cette démarche par ses parties prenantes internes (salariés, syndicats, militants). En effet, si la démarche globale de RSE perçue permet de créer une identification organisationnelle des sociétaires et d'induire ainsi des comportements très favorables à la performance économique de l'organisation (vus dans cette section), elle peut également être à double tranchant et créer une désidentification brutale des sociétaires induisant des comportements très défavorables à la performance économique de l'organisation.

Le lien entre l'IO du sociétaire et du salarié et la possibilité d'un transfert ou d'un renforcement mutuel d'identification entre ces deux catégories de parties prenantes, analysé précédemment (et qui sera à nouveau démontré dans la partie consacrée à l'analyse des résultats pour la PP « salariés »), peut être à nouveau investigué et interrogé à la lumière de ce risque de désidentification et de comportements négatifs des sociétaires face à une preuve d'un décalage discours/actes sur la thématique à l'origine de leur attitude d'identification organisationnelle (la démarche globale de RSE). Quid d'un salarié, premier exposé au constat de l'existence d'un décalage entre les discours et les actes en matière de démarche globale de RSE (de démarche éthique, de valeurs prônées), qui se désidentifierait par rapport à l'organisation suite à ce décalage (ou serait en situation d'IO ambivalente forte) et transmettrait ou transférerait cette attitude de désidentification aux sociétaires avec lesquels il est en contact ? S'il existe la possibilité d'un transfert d'identification salarié/client, pourquoi ne pourrait-il pas exister de transfert de désidentification ou d'identification ambivalente ? L'impact à double tranchant de la démarche globale de RSE sur l'IO mais également sur la possible IO ambivalente ou désidentification pour les organisations dont la démarche ne serait pas authentique ou orientée vers une recherche d'exemplarité en interne et auprès de ses parties prenantes internes pourrait ainsi concerner à la fois les salariés d'un côté, les clients de l'autre, et se trouver renforcé par l'interaction salarié/client et le phénomène de transfert d'identification : un salarié désidentifié peut-il alors être à la source d'un sociétaire désidentifié, générant ainsi des attitudes défavorables à la performance économique de l'organisation aussi bien sur le travail du salarié, que sur le comportement du sociétaire vis-à-vis de l'organisation ? Si ce lien est envisageable, il est d'autant plus risqué que le salarié a directement accès à la réalité de la mise en œuvre de la démarche globale de RSE et peut donc beaucoup plus facilement percevoir un décalage entre les discours de son organisation (sa communication externe) et la réalité des actes en internes.

La richesse empirique de cette analyse (en termes d'impacts comportementaux clés responsables de la performance ou de la contre performance de l'organisation) confirme donc la pertinence théorique de notre choix d'avoir voulu étudier la convergence des approches RH et marketing de l'identification organisationnelle dans le chapitre 2 afin d'en faire émerger une approche globale de cette théorie et du lien d'identification qui pouvait unir un salarié et un client d'une organisation.

- Rappel de l'ensemble des hypothèses validées dans la section

En dernière partie, l'ensemble des hypothèses théoriques de recherche présentées dans le chapitre 3 sont reprises ; elles sont soit 1) validée avec la proportion de sociétaires de l'échantillon pour lesquels l'hypothèse est validée ; soit 2) ni validée, ni invalidée du fait de l'absence d'éléments empiriques permettant de se positionner par rapport à ces hypothèses ; soit 3) potentiellement validées mais avec un effectif concerné trop faible ou la nécessité de l'étude simultanée d'impacts d'autres variables explicatives. Pour ces hypothèses, une investigation empirique complémentaire serait nécessaire; soit 4) invalidée.

Nous constatons ainsi que sur l'ensemble des 36 hypothèses et sous-hypothèses afférentes à l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients »:

- **50% sont validées** (avec des intensités des impacts plus ou moins fortes)
- 33% sont ni validées, ni invalidées, du fait de l'absence d'éléments empiriques relatifs à ces hypothèses.
- 5,5% sont invalidées (proportion de sociétaires concernés non significative), mais nécessiteraient un questionnement ciblé plus systématique pour pouvoir se positionner de façon définitive (invalidées de façon spontanée).
- 11% sont potentiellement validées mais nécessiteraient des investigations empiriques complémentaires.

SECTION 2 : IMPACT DE LA DEMARCHE GLOBALE DE RSE SUR LA PARTIE

PRENANTE «MILITANTS »

Introduction de la section

Cette section vise à analyser les données qualitatives issues des 11 entretiens semi directifs menés auprès d'une catégorie particulière de sociétaires de la MAIF : les militants (mandataires du Conseil d'Administration). Les militants sont des sociétaires de la MAIF qui ont choisi de s'engager au service de la MAIF de façon quasi bénévole pour la plupart d'entre eux (les délégués et correspondants départementaux qui sont présents respectivement, 1 et 3 demi journées par semaine dans les délégations MAIF reçoivent une faible indemnisation mais n'ont aucune décharge dans leur travail d'enseignement ; l'indemnisation, pour les administrateurs qui ont une présence plus importante, est plus élevée permettant de compenser ad minima la perte de salaire due à la nécessité de prendre un temps partiel dans leur travail d'enseignant, et l'indemnisation est importante pour les trois administrateurs délégués à la Direction Générale (noté ADDG) qui travaillent à plein temps à la MAIF et ne peuvent donc plus assurer aucune charge d'enseignement et assument une responsabilité clé et permanente au sein de la Direction de l'organisation – ils sont membres de la Direction Générale). Dans le chapitre 4, nous avons présenté le système démocratique de gouvernance de la MAIF dans lequel figurent les différentes catégories de militants : élus des sociétaires non mandataires du conseil d'administration (qui ont été interrogés avec les sociétaires parce qu'ils ont une implication plus sporadique dans la gestion de l'entreprise et ne sont pas présents dans sa gestion quotidienne à la différence des autres catégories de militants), sociétaires mandataires du conseil d'administration – parmi lesquels figurent les délégués et correspondants départementaux - , administrateurs, et administrateurs délégués à la Direction Générale. Nous ne reviendrons donc pas sur la présentation du système de gouvernance de la MAIF dans cette section.

Ce qu'il est important de rappeler en introduction de cette section, c'est l'intérêt tout particulier que représente cette catégorie de sociétaires pour notre recherche : en effet, les militants mandataires du conseil d'administration représentent, de façon très concrète, des sociétaires (clients) de l'organisation imbriqués dans les plissements de cette dernière, plus

ou moins fortement en fonction des statuts des militants : ils ont tous au moins un rôle décisionnel de vote des principales orientations de l'entreprise (à l'assemblée générale), les administrateurs ayant un rôle décisionnel plus prononcé puisqu'ils siègent tous au conseil d'administration et en constituent la quasi-totalité (22 administrateurs sociétaires et 3 administrateurs salariés); ils participent aussi à la vie quotidienne de l'entreprise en étant présents, pour certains, dans les délégations départementales avec pour missions, par exemple, de présenter les particularités mutualistes aux nouveaux sociétaires, d'avoir des rôles de médiation et d'explication en cas de désaccord avec les sociétaires, de prévention de la sinistralité, de promotion forte de la mutuelle auprès de prospects personnes physiques ou personnes morales (associations), ou encore d'organisation ou de participation à des événements locaux à destination des sociétaires et prospects. Ils participent également tous à des formations, ainsi qu'à plusieurs réunions annuelles de présentation et d'échange sur certains sujets clés de l'entreprise. Certains participent également à des projets organisationnels en faisant partie des comités de pilotage ou de relecture (administrateurs, ADDG). Leur degré d'implication et de poids dans les décisions et orientations de l'entreprise est donc élevé, très élevé pour certains même (ADDG, administrateurs), et la nature de leur implication varie en fonction de leur statut de militant. **Cette catégorie de partie prenante est donc positionnée à la frontière interne/ externe de l'organisation, en étant à la fois un client/sociétaire de l'organisation mais également un membre interne qui a une action dans sa gestion, dans ses décisions et dans ses activités. L'existence de ce type de partie prenante est tout à fait inédit dans les recherches académiques antérieures et va nous permettre d'approcher de façon très concrète les effets d'une forte implication/imbrication de la partie prenante « client » au sein des plissements de l'organisation.** L'analyse des discours de ces répondants est donc particulièrement pertinente parce qu'elle nous permet d'approcher l'effet d'une imbrication (volontaire) des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation (en termes d'identification organisationnelle et de comportements et attitudes associés), ainsi que la perception et l'impact de la démarche globale de RSE dont ils ont une bonne perception puisqu'ils représentent une des traductions concrètes clés de la mise en pratique du système mutualiste.

L'intégralité de ces entretiens a été menée en face à face et les discours ont ensuite été retranscrits, avant d'être analysés avec l'assistance du logiciel d'analyse qualitative « N'Vivo 8 ». Toutes les précautions méthodologiques et les apports du logiciel d'analyse ont été détaillés dans le chapitre 4. On constate que les 11 entretiens menés auprès des militants (mandataires du conseil d'administration) représentent un total de presque 9 heures d'enregistrement, d'une durée

moyenne d'environ 49 minutes. La retranscription intégrale de ces entretiens auprès des militants compte presque 150 pages Word (police Times New Roman, caractère 12, interligne simple).

Nous nous proposons, dans cette section, de présenter en premier lieu les caractéristiques de l'échantillon de militants, avant d'entrer dans l'analyse de contenu proprement dite avec l'ensemble des variables étudiées dans notre recherche. Les dimensions et sous-dimensions de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » ont été présentées dans la section 1. Dans ce cadre, nous aborderons tout d'abord l'analyse de l'impact de notre variable explicative « démarche globale de RSE » sur les motifs de venue des militants à la MAIF (de choix d'être militant pour la MAIF): pour quelles raisons ont-ils choisi de devenir, en sus de leur rôle de sociétaire, un militant engagé au service de l'organisation ? Dans une seconde partie, nous analyserons le lien entre démarche globale de RSE perçue et satisfaction/insatisfaction des militants ; ensuite, en troisième partie, nous nous attacherons à évaluer les impacts de notre variable explicative (et de chacune de ses dimensions) sur l'identification organisationnelle des militants et sur l'ensemble des attitudes et comportements favorables à la performance économique de l'organisation médiés par l'identification organisationnelle. Enfin, en conclusion du chapitre, nous reprendrons les hypothèses de recherche afférentes au modèle de la partie prenante « clients » et nous identifierons les nouveaux impacts mis en évidence pour cette catégorie particulière de clients imbriqués au sein des plissements de l'organisation.

1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon :

Tableaux 33 : Caractéristiques des militants de l'échantillon

Classes d'âge	Nbre	%
<=35 ans	1	9%
35-50 ans	3	27%
>50 ans	7	64%
Total	11	100%

Classes ancienneté	Nbre	%
< 10 ans	4	36,5%
10-20 ans	2	18%
21-30 ans	4	36,5%
> 30 ans	1	9%
Total	11	100%

Niveau hiérarchique	Nbre	%
Délégué Départemental	5	45,5%
Correspondant Départemental	4	36,5%
ADDG	2	18%
Total	11	100%

Relais DD	Nbre	%
Oui	1	9%
Non	10	91%
Total	11	100%

Genre	Nbre	%
Homme	10	91%
Femme	1	9%
Total	11	100%

Aux vues de ces différents tableaux, on constate que cet échantillon de militants (mandataires) est constitué de 10 hommes (91%) et d'1 femme (9%). En effet, de façon générale, on constate qu'il y a une très large majorité d'hommes parmi les militants, il était donc difficile pour nous, sauf en multipliant les déplacements dans les délégations en France, d'avoir accès à un plus grand nombre de femmes. Concernant les classes d'âge, le problème est le même : la majorité des militants a plus de 50 ans, ce qui explique les 64% de notre échantillon ait plus de 50 ans, nous avons cependant réussi à interroger 4 militants qui ont, pour trois d'entre eux, entre 35 et 50 ans et pour le dernier moins de 35 ans. Nous avons donc pu obtenir une certaine mixité au niveau de cette variable de contrôle, permettant d'augmenter ainsi la représentativité théorique de notre échantillon. Les classes d'ancienneté en tant que militant de la MAIF sont également plus équilibrées avec des représentants dans chaque classe d'ancienneté, permettant de gagner en représentativité théorique du point de vue de cette variable de contrôle. Nous n'avons également pu interroger qu'un seul militant relais développement durable. Nous verrons cependant dans le cadre de l'analyse que tous les militants, même s'ils ne sont pas officiellement désignés relais développement durable, sont tous sensibles et prêts à porter ce sujet auprès des salariés, des sociétaires, ou de la Direction. En terme de niveau hiérarchique, nous avons pu représenter presque toutes les catégories de militants : les délégués et correspondants départementaux qui sont « sur le terrain », présents dans les délégations et en contact permanent avec les salariés des délégations et les sociétaires, et deux des trois administrateurs délégués à la Direction Générale qui sont situés au plus haut niveau de l'organisation, à la droite du PDG. Nous n'avons en revanche pas pu interroger d'administrateur, par manque de temps et surtout parce que leur emploi du temps très chargé et leurs activités nécessitant des déplacements perpétuels rendaient difficile la prise d'un rendez-vous. Cependant, compte tenu de nos questions de recherche et de l'analyse plus spécifique de leur rôle interne/externe, il nous semblait avant tout primordial d'interroger les militants qui étaient le plus en contact direct avec les sociétaires et les salariés de délégation, ce qui explique également en partie notre choix de ne pas avoir interrogé d'administrateur. De plus, la position du conseil d'administration sur les sujets ayant trait à la RSE est portée au plus haut niveau par les deux

administrateurs délégués à la Direction Générale (appelés ADDG), nous aurons donc des informations sur ce sujet par ces deux interlocuteurs clés.

Après avoir présenté brièvement les caractéristiques de notre échantillon de militants, nous nous proposons maintenant de passer à l'analyse de contenu de ces entretiens.

2) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des militants à la MAIF :

L'objectif de cette section est de comprendre les raisons pour lesquelles les militants que nous avons interrogés ont choisi de passer du « simple » statut de sociétaire à celui de militant (mandataire du CA), engagé activement au service de la mutuelle. **Il est important de préciser que la question que nous leur avons posée n'était pas « pourquoi avez-vous choisi de devenir militant » mais plutôt, « comment est-ce que vous êtes arrivé à la MAIF pour être militant ».** Comme rappelé en introduction, les dimensions et sous-dimension de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » ont été présentées dans la section 1 et sont évidemment conservées dans cette section consacrée aux militants et dans la suivante consacrée aux salariés, puisque ces dimensions et sous-dimensions sont issue d'une analyse du terrain, toutes catégories de parties prenantes confondues. L'utilisation d'une variable explicative commune permettra également une comparabilité des résultats entre les différentes catégories de parties prenantes et une appréhension des spécificités de perception de chaque dimension (et sous-dimension) par les différentes catégories d'acteurs.

A. Analyse du tableau :

Tableau 34 : Motifs de venue des militants

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Relais DD	Type de militant	Envie de changer d'activité (par rapport à l'enseignement)	Attachement aux valeurs, aspect mutualiste, à la MAIF en général, et souhaits ou profil militant	Militant par cooptation ou BAO très fort d'un autre militant
H	35-50 ans	< 10 ans	Oui	DD	1	1	1
F	> 50 ans	21-30 ans	Non	DD	1	1	1
H	35-50 ans	< 10 ans	Non	CD	1	0	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Non	CD	0	1	1
H	<=35 ans	< 10 ans	Non	DD	0	0	1
H	> 50 ans	10-20 ans	Non	CD	0	1	1
H	> 50 ans	>=30 ans	Non	CD	0	1	1
H	35-50 ans	< 10 ans	Non	DD	1	1	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Non	ADDG	1	1	1
H	> 50 ans	10-20 ans	Non	DD	0	1	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Non	ADDG	1	0	1

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus (matrice extraite du logiciel N'Vivo), les motifs de venue avancés concernent donc principalement **le moyen** par lequel ils sont devenus militants.

1^{er} motif de venue, avancé par tous les militants interrogés (100%) : Ils sont devenus militants parce qu'un autre militant leur a demandé de venir et leur a fortement recommandé de devenir militant à leur tour (motif nommé « militant par cooptation ou BAO très fort d'un autre militant »). **Ce motif systématiquement avancé peut être expliqué par le fait que la question initiale était « comment » et non pas « pourquoi ».**

2^e motif de venue, avancé par 8 militants sur 11 (72%) : Leur attachement au militantisme en général, et également aux valeurs et aspects mutualistes, ce qui leur a donné envie de s'investir au service de la MAIF. En observant le tableau ci-dessous, on remarque que ce motif de venue est avancé aussi bien par des militants jeunes et peu anciens que par des militants plus âgés, de même qu'il est avancé par toutes les catégories de militants. Il n'y a donc pas d'aspect discriminant à relever au niveau des variables de contrôle.

3^e motif de venue, avancé par 6 militants sur 11 (54,5%) : Ces militants avancent également le fait qu'ils avaient envie de voir autre chose que l'enseignement, de s'ouvrir à un autre monde, celui de l'entreprise, en sus de leur rôle d'enseignant. De la même façon que pour le motif précédent, il n'y a pas de variable de contrôle discriminante. On remarque juste que les deux ADDG, qui ont donc des postes à temps complet au sein de la MAIF et n'ont plus aucune charge d'enseignement, évoquent tous les deux ce motif.

Le second motif de venue est celui qui s'imbrique naturellement au sein de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » (essentiellement dans ses dimensions « principes de RSE/valeurs », et « pratiques mutualistes ») ; ce chiffre de 72% des militants citant spontanément et malgré la question du « comment » au lieu du « pourquoi » ce motif nous permet d'envisager un impact fort de cette variable sur la variable à expliquer « choix de devenir militant pour la MAIF ».

B. Analyse des verbatims :

L'ensemble des verbatims des militants est placé en annexe, puisqu'au moins 2 voire 3 motifs sont exprimés par tous les militants. Nous nous proposons ici de ne reprendre que les plus significatifs afin de procéder à une analyse de discours permettant de qualifier l'intensité de l'impact de la démarche globale de RSE sur le choix d'être venu à la MAIF en tant que militant.

Analyse des verbatims pour le motif « BAO positif ou cooptation » :

Ce motif de venue est annoncé par 100% des militants (ce qui semble logique puisque nous leur avons demandé comment ils étaient devenus militants à la MAIF): Plusieurs formulations apparaissent, mais l'on remarque que systématiquement la personne qui a déclenché le choix de devenir militant est elle-même militant ou ancien militant de la MAIF.

Deux moyens de persuasion semblent apparaître dans les discours :

1) Les militants cherchent autour d'eux à recruter d'autres militants pour la MAIF, « *c'est par cooptation* », « *c'est le CD qui était dans le même lycée que moi qui me l'a proposé* », « *oh, je suis un peu venu à la MAIF par hasard (...)* Il est venu me demander, de manière indirecte d'abord, puis plus directement la troisième fois, pour être délégué MAIF », « *un petit peu par hasard parce que le correspondant départemental de l'époque recherchait un délégué, qu'il m'a contacté au collège où j'enseignais* », « *tout simplement parce que je connaissais l'ancien correspondant* », « *j'ai été contacté par un ami militant* », « *c'est un délégué finalement qui m'a contacté* ». Ce moyen de persuasion est celui qui est très largement le plus cité (par 9 des 11 militants, pour cette catégorie de motif de venue).

2) Les militants parlent de façon positive de leur rôle de militant, donnant envie à ces personnes de postuler pour devenir militants eux-mêmes, « *une rencontre...donc, bon on avait pas mal échangé et puis c'est comme ça que... je vais dire que, qu'il m'en a parlé, qu'il en avait parlé ici et que je suis arrivé à la MAIF (...)* Donc un peu le hasard d'une rencontre », « *j'ai un de mes collègues avec qui je suis à la fac avec moi, dans le service, qui est militant MAIF (...) et qui m'a un peu vanté le travail du délégué* ». Ce moyen de persuasion est cité par deux militants, tous les deux jeunes et peu anciens.

Nous sommes donc en présence d'un cercle très fermé, rendant plus difficile, pour un sociétaire lambda, de devenir militant à la MAIF. En effet, comme on a pu le remarquer en analysant le discours des sociétaires (section 1), **peu de sociétaires savent précisément comment fonctionne le système mutualiste de la MAIF et donc quel est le rôle et surtout le moyen de recrutement des militants de la MAIF.** Ce militant confirme d'ailleurs ce propos en expliquant

qu'il ne connaissait pas très bien le système en tant que sociétaire et qu'il a été convaincu du système parce qu'un ami militant lui a expliqué :

« Alors la MAIF je ne la connaissais peut-être pas très bien, mais une fois qu'elle m'a été présentée, son modèle de fonctionnement me séduisait, bien que j'ai été sociétaire et alors que je ne connaissais pas très bien le fonctionnement, une fois qu'il m'a été présenté ce fonctionnement, il me convenait et je pensais que je pouvais... que je pouvais intervenir pour continuer à développer ce modèle-là. C'est ça qui m'a plu » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

De plus, ce rôle de militant demande **un engagement important en terme de temps pour la MAIF et il n'est donc pas aisé pour les militants de recruter de nouveaux militants** :

« Je le vois bien là, pour nous, là, ça fait trois fois qu'on renouvelle, trois fois qu'on voudrait une jeune femme, mais qu'on ne trouve pas parce qu'il faut une disponibilité aussi (...) Ce n'est pas évident du tout parce que euh... la MAIF est une maîtresse exigeante [rires], elle nous prend du temps, beaucoup de temps et euh... et forcément c'est vrai que des jeunes femmes ont souvent des enfants, donc d'autres occupations » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Comme l'exprime avec humour ce militant, « la MAIF est une maîtresse exigeante, elle nous prend du temps, beaucoup de temps » ; la métaphore in praesentia assimilant la MAIF à une maîtresse, est très riche d'enseignements : là encore, tout d'abord, la MAIF est personnifiée, elle n'est donc pas une entreprise froide avec un fonctionnement uniquement rationnel et régulé par les lois du marché. Elle possède une personnalité, une forme d'irrationalité, qui fait que plusieurs acteurs (sociétaires, salariés, militants) la personnifient. De plus, la comparaison à la maîtresse montre que la relation de ce militant à la MAIF est une relation plus proche du passionnel que du rationnel, ce qui peut d'ailleurs expliquer que la personne accepte ainsi de donner autant de temps à cette entreprise, mais qui peut aussi expliquer qu'il n'est pas si évident de trouver de nouveaux militants car peu de sociétaires sont dans une relation d'implication affective avec la mutuelle aussi intense et dans des conditions matérielles suffisantes (en termes de temps libre) pour pouvoir facilement s'engager en faveur de la MAIF.

Nous pouvons donc retirer de cette analyse de verbatim que la partie irrationnelle, « humaine » (au sens premier du terme) de la MAIF a pour conséquence la création d'une implication affective très forte des militants. Le pas à franchir n'est pas très important, pour en conclure que c'est la démarche globale de RSE qui permet de créer cette partie « humaine » de l'entreprise (car sortant de la froide logique comptable) et qui génère une très forte implication affective de ses militants.

BAO positif d'un autre militant ou connaissance d'un autre militant =>> **Choix de devenir militant pour la MAIF** (pour 100% des militants)

Analyse des verbatims pour le motif « partage de valeurs, aspects mutualistes » :

Dans l'analyse de ces verbatims concernant le motif « partage de valeurs », on remarque tout de suite que deux des concepts appartenant à nos modèles conceptuels ressortent dans ces discours concernant leurs motifs de venue :

- a. L'identification organisationnelle
- b. L'implication organisationnelle (affective et normative)

Ce verbatim ci-dessous illustre par exemple **la dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle**. L'identification organisationnelle sans appartenance formelle à l'organisation (IO a priori) est donc un critère prépondérant de recrutement de nouveaux militants parmi les sociétaires. Cela nous montre que, pour pouvoir accepter d'être **très fortement** imbriqué dans les plissements de l'organisation, un client doit déjà être en situation d'identification organisationnelle, remettant par là-même en cause le sens de la relation INITIALE imbrication => identification (même si ensuite l'imbrication renforcera à son tour l'identification, notamment dans sa seconde dimension « sentiment d'appartenance »). Ces deux concepts semblent donc plutôt s'influencer mutuellement, voire initialement s'inverser, l'identification organisationnelle étant un pré requis pour accepter une imbrication forte dans les plissements de l'organisation, et non pas l'inverse comme positionné dans notre modèle conceptuel et dans les recherches académiques antérieures. Concernant les militants, l'identification organisationnelle (cognitive) est un pré requis à l'acceptation d'une imbrication, qui, par la suite (nous le verrons plus précisément dans la partie sur l'identification organisationnelle) est elle-même source d'un renforcement de l'identification et surtout d'une implication organisationnelle forte, notamment dans ses dimensions affective et normative.

« On voit, on essaie de trouver des gens qui sont impliqués dans la vie, dans la vie sociale, culturelle, etc. enfin qui, qui sortent un peu de chez eux, qui partagent nos valeurs, enfin qui sont plutôt euh... qui ont plutôt l'esprit mutualiste ou qui militent ou dans des partis politiques ou dans des associations, ou dans d'autres mutuelles » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Démarche globale de RSE perçue =>> IO a priori (notamment D « perception de caractéristiques partagées ») =>> acceptation de devenir fortement imbriqué dans les plissements de l'organisation (ici d'être militant) =>> renforcement de l'IO (dans ses 2 dimensions) =>> implication organisationnelle affective et normative des militants

En effet, les recherches académiques antérieures ont montré que les consommateurs auront plus fortement tendance à s'identifier à l'organisation quand ils sont « imbriqués/incorporés dans les plissements de l'organisation » à travers notamment des interactions fréquentes avec l'offre (ex : sollicitations pour recueillir leurs idées et attentes par rapport à l'évolution de l'offre) et des contacts fréquents avec les membres de l'organisation (ex : réunions de consommateurs, présentations, évènements organisés par l'entreprise où sont conviés les consommateurs). Les recherches sur « l'imbrication » (« embeddedness ») (ex : Granovetter, 1985 ; Rao, Davis & Ward, 2000) suggèrent que les relations imbriquées des consommateurs avec les entreprises les font se sentir plus « insiders » « qu'outsiders », leur faisant percevoir ainsi une forme d'appartenance à l'organisation, et augmentant ainsi les chances que l'organisation soit désignée comme une catégorie sociale viable et attirante, pouvant être mobilisée pour une identification organisationnelle. En effet, l'imbrication place les consommateurs au plus près du centre du réseau social de l'entreprise, les faisant se sentir plus intégrés dans ce réseau (O'Hara, Beehr & Colarelli, 1994). Les consommateurs imbriqués sont actifs dans l'organisation, ont un accès facile aux autres membres de l'entreprise, peuvent intercepter des flux de ressources ou d'informations dans l'organisation, et ont des connexions avec des membres centraux de l'organisation (Faust, 1997). L'imbrication du consommateur se produit lorsque celui-ci s'engage dans des rituels et routines liés à l'entreprise permettant de les encadrer dans des rôles légitimes (Kritof, 1996 ; Pratt, 2000). De tels comportements sont souvent présents dans un contexte « local, tribal » (Ashforth, 1998) incluant des « conférences de membres » (ex : Holiday Inn dans Bhattacharya & Sen, 2003) et d'autres forums de la sorte sponsorisés par l'entreprise (ex : Jeep, Harley Davidson dans Bhattacharya & Sen, 2003) dans lesquels les consommateurs rencontrent des membres internes de l'entreprise (ex : management). L'imbrication augmente également lorsqu'il existe un réseau avec d'autres parties prenantes de l'entreprise à travers des communautés online et hors line (ex : forums de discussion) ou quand ils sont engagés dans les prises de décision de l'entreprise (ex : Southwest Airlines qui invite ses clients réguliers pour recueillir leurs attentes sur les vols). Ainsi, Scott & Lane (2000), Bhattacharya & Sen (2003), et Ahearne & al (2005) mettent en évidence de façon théorique le fait que l'imbrication des parties prenantes externes (dont les clients) au sein des

plissements de l'organisation était un antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle des clients.

Pour d'autres, c'est la notion d'implication organisationnelle qui ressort de leurs discours, même si celle-ci est pratiquement toujours associée à une identification organisationnelle :

La citation ci-dessous est particulièrement remarquable concernant ce lien direct identification – implication, la personne utilisant l'exemplarisation pour appuyer son propos et prouver son attachement historique à la MAIF, même en tant que sociétaire alors qu'il ne savait pas qu'il pourrait devenir un jour un de ses militants: il se souvient précisément de l'année à laquelle il est devenu sociétaire et il a gardé la collection de tous les magazines envoyés par la MAIF. De même, quand il parle de son identification aux valeurs portées par la MAIF, il exprime clairement le processus d'identification en disant « *tout ça c'était en moi depuis le début hein* », montrant qu'il fait un lien conscient entre l'identité de l'organisation et sa propre identité :

« Mais aussi [il a choisi de devenir militant] parce que, bien sûr, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais, tout, le respect de la personne, la solidarité, tout ça c'était en moi depuis le début hein. Et puis il y a une petite anecdote que je peux vous dire. J'ai toujours conservé, même sans savoir que j'allais être militant, donc à mes débuts de sociétaire, donc on l'a vu tout à l'heure, en 1964, j'étais sociétaire, j'ai toujours gardé MAIF infos qui est devenu MAIF magazine, j'ai la collection chez moi depuis... depuis que je suis sociétaire » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

De la même façon, ce militant exprime de façon moins explicite son identification (même si le fait qu'il soit « très sensible à » peut montrer qu'il s'identifie implicitement à l'organisation), mais exprime par contre fortement son implication affective : « *sensible* », « *émerveillé* ». **Là encore, le facteur à l'origine de l'identification et de l'implication affective appartient à la démarche globale de RSE de l'entreprise, dans sa dimension « pratiques mutualistes » et « valeurs » :**

« J'étais très sensible à la qualité de ce qu'avaient construit les enseignants après-guerre, à la MGEN, la MAIF (...) Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants et ma femme a vite vu qu'il valait mieux dire oui à ça que de dire oui à principal (...) Et j'étais émerveillé et je suis toujours émerveillé » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 1)

La dimension identification est également implicite dans ce verbatim (le rapport à soi : « *important pour moi* », montre qu'il existe une forme d'identification entre les identités de la personne et de l'organisation), mais reste cependant présente ; la dimension affective de l'implication est

également présente : « *c'est important* » « *plu* », « *j'aime bien* » (utilisation de vocabulaire ayant trait aux sentiments et aux affects):

« C'est comme ça que je suis rentrée et ça m'a plu presque tout de suite (...) J'aime bien venir ici parce que, bon la MAIF, la MAIF c'est important pour moi » (femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental)

Enfin, fait très intéressant, un dernier militant exprime, dans ces motifs de venue, la dimension normative de l'implication organisationnelle :

Dimension normative : « *J'ai répondu oui parce que je savais que la MAIF fonctionnait depuis longtemps. Donc, j'ai estimé que c'était... que je m'en étais « servi », entre guillemets, en tant qu'assuré et que c'était normal que je rende ce que les autres m'avaient donné, quoi* ».

La présence d'une implication normative ayant motivé le choix de passer de l'état de « simple » sociétaire à celui de militant engagé au service de l'entreprise et des autres sociétaires, est très surprenant : un client fini par ressentir une obligation morale vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle il consomme et vis-à-vis de la communauté d'individus qu'elle représente (« *ce que les autres m'avaient donné* »). Cela montre que le système mutualiste, en parvenant à créer une communauté de sociétaires (mais aussi de salariés et de militants) autour d'une entreprise, permet de faire ressentir à une partie de ses sociétaires un réel sentiment d'appartenance à une communauté de clients, les faisant passer d'un sentiment de membre externe à celui de membre interne ayant des droits et des devoirs envers l'organisation et ses membres, comme dans une relation classique employeur – employé (situation d'obligation réciproque ressentie par le client vis-à-vis de l'organisation). Il pourrait être postulé que l'on puisse s'approcher du concept de « capacité d'influence des parties prenantes » développé par Barnett (2007). La MAIF semble avoir réussi à développer une forte capacité d'influence sur sa partie prenante « sociétaires/clients », sur la base de sa démarche globale de RSE (dans ses aspects « pratiques mutualistes » représentés ici par son fonctionnement mutualiste), qui lui permet d'influencer fortement ses sociétaires, et de faire en sorte qu'une partie d'entre eux puisse avoir envie de la soutenir fortement (en s'engageant en tant que militant) et en ressentant un engagement moral vis-à-vis d'elle : ce comportement de soutien des clients matérialisé par le fait d'accepter d'être militant est ensuite source de performance économique pour l'organisation puisque les militants gèrent par exemple des insatisfactions de sociétaires (permettant ainsi de faire augmenter leur fidélité à l'organisation), des problèmes de sinistralité (permettant de faire diminuer le coût des

sinistres), et recrutent activement de nouveaux sociétaires pour l'entreprise (recrutement de clients).

Les recherches marketing sur le concept de communauté de consommation (Boorstin, 1973 dans Salerno, 2003) semblent ici pouvoir se retrouver : la communauté de consommation est caractérisée par des clients d'une entreprise ou d'une marque possédant une sensation de bien-être partagé, ou d'intérêts et de préoccupations communes du fait de la consommation du même type d'objet ou dans la même entreprise. Ainsi, la consommation de certaines marques ou produits peut engendrer des sensations de communautés de clients, démontrée empiriquement par la recherche cross-nationale de Friedman, Vanden Abeele & De Vos (1993, dans Salerno, 2003) qui met en évidence ce type de sensation physiologique de communauté chez les consommateurs. Dans ce même esprit, certains auteurs ont travaillé sur la notion de sous-culture de consommation : Schouten & McAlexander (1995, dans Salerno, 2003) la définissent comme « *un groupe distinctif de la société qui s'auto-selectionne sur la base d'un engagement partagé pour une classe de produits, une marque ou une activité de consommation particulière* ». Pour certaines marques « extrêmes » (ex : Body Shop, Patagonia), Schouten & McAlexander (1993) parlent « *d'identification extraordinaire à la marque* » se traduisant par « *une fidélité extraordinaire à la marque* ».

Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes/valeurs » ==>>
Identification organisationnelle des sociétaires ==>> (Implication organisationnelle (affective ou normative) des sociétaires) ==>> **Choix de devenir un militant pour la MAIF** (pour 72% des militants)

Démarche globale de RSE – dimensions « pratiques mutualistes » et « principes/valeurs » ==>>
Identification organisationnelle des sociétaires → **choix d'être imbriqué très fortement dans les plissements de l'organisation** ←

Démarche globale de RSE perçue ==>> **IO a priori** (notamment D « perception de caractéristiques partagées ») ==>> **acceptation de devenir fortement imbriqué dans les plissements de l'organisation** (ici d'être militant) ==>> **renforcement de l'IO** (dans ses 2 dimensions) ==>> **implication organisationnelle affective et normative des militants**

Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes/valeurs » =>> **Capacité d'influence des parties prenantes (ici clients)** =>> choix d'une partie d'entre eux de devenir militants pour l'organisation (imbriqués très fortement dans les plissements de l'organisation) =>> Impacts directs sur la performance économique de l'organisation (engagement, implication, fidélité, sinistralité, recrutement etc...)

Analyse des verbatims pour le motif « envie de changer ou de varier d'activité » :

Pour six militants sur 11, soit un peu plus de la moitié, un des motifs énoncé (parmi d'autres puisqu'il n'est jamais annoncé seul) est l'envie ou le besoin de voir autre chose que le métier d'enseignant. Une certaine lassitude ou besoin d'ouverture professionnelle peut donc également expliquer l'envie de certains militants de s'ouvrir à autre chose.

L'envie de s'investir ailleurs est exprimée différemment par les militants, pour certains, leur discours exprime une forte urgence à voir ce changement : « *il fallait absolument que je trouve autre chose* », ou encore « *a+b au carré toute ma vie, je le sens pas* ». D'ailleurs, ce second répondant utilise les figures de style de l'épanalepse, consistant à répéter plusieurs fois un groupe de mot, en l'occurrence « *a+b au carré toute ma vie, je le sens pas* », et de la répétition « *je me sens pas* », « *je le sens pas* ». Ces deux figures de style permettent d'amplifier le propos de la personne et montrent son important besoin de changer, parce qu'elle est sûre qu'elle s'ennuiera tôt ou tard dans l'enseignement.

« Et, et je suis arrivé à un moment donné où je me voyais me projeter dans 20 ans en me disant : est-ce que dans 20 ans je me vois que devant mes élèves ? Donc, ça a été une première question, à laquelle la réponse a été vite trouvée. Ça a été : je ne me vois pas dans 20 ans encore que devant les élèves. Il fallait absolument que je trouve autre chose. Et peut-être aussi de se prouver qu'on a la capacité de faire autre chose qu'enseigner » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 1)

« Tu sais, a+b au carré toute ma vie, je me sens pas hein, je le sens pas hein, a+b au carré toute ma vie, je le sens pas. Donc quelque part cette ouverture, elle a été pour moi une opportunité de voir autre chose quoi » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 1)

Pour d'autres militants, l'envie de changement est présente, mais elle est exprimée avec une moins forte urgence, la rencontre avec la MAIF étant présentée comme une opportunité au moment où ces personnes avaient, à l'état latent, ce souhait de s'investir ailleurs, comme l'exprime par exemple cette personne : « *Je ne pense pas que ce soit totalement dû au hasard quoi, parce qu'il y a quand même, enfin moi toujours, j'étais à la recherche de faire autre chose quoi* ». Le souhait de s'investir ne vise d'ailleurs pas exclusivement la MAIF, il est avant tout celui de sortir

du contexte des enseignants : « ça correspondait à un moment où je souhaitais m'investir ailleurs que dans l'Éducation nationale ; si ça n'avait pas été à la MAIF ça aurait été peut-être ailleurs », ou enfin, la MAIF représente une occupation différente « pour remplir son temps (libre) » : « j'ai dit oui parce que je voulais avoir une occupation qui change un petit peu du lycée et... enfin je voulais un petit peu remplir mon temps de quelque chose de nouveau, relationnel et intéressant, voilà ».

Pour quelles raisons ces enseignants vont vers une structure comme la MAIF pour s'investir et changer de milieu par rapport à l'enseignement ? Peut être parce que la MAIF représente une facette du monde à laquelle les enseignants ne peuvent pas du tout participer, celle du monde « adulte » de l'entreprise, tout en étant une entreprise fonctionnant sur des principes différents, sortant donc des « stéréotypes » de comportements d'entreprises dont les enseignants entendent parler quotidiennement. Ce sociétaire exprime très bien cette dichotomie marchand/non marchand (milieu de l'enseignement), mais également marchand dans un fonctionnement alternatif, car basé sur des « valeurs en actes ». Il évoque également une notion très intéressante, celle de « monde de la relation adulte », qui peut être un motif pour sortir du monde « adulte – enfant/adolescent » dans lequel sont cantonnés les enseignants, particulièrement ceux du primaire et du secondaire :

« Militer à la MAIF quand on a aussi milité ailleurs d'ailleurs, c'est une ouverture phénoménale quoi, sur le monde de la relation adulte, marchande qu'on le veuille ou non, marchande, de valeur en acte aussi, au plan de la solidarité, etc., de milieux qu'on n'a pas spontanément l'occasion de rencontrer : juridiques, avocats, réparateurs auto, enfin bref, extrêmement riches ».

Envie de changement ou de s'ouvrir à autre chose que l'enseignement ==>> **Choix de devenir militant pour la MAIF** (pour 57,4% des militants)

Nous avons donc pu analyser, dans cette seconde partie, l'ensemble des motifs de venue avancés par les militants que nous avons interrogés. Ce qui ressort principalement de cette partie est que trois raisons principales sont avancées (et citées concomitamment) : 1) L'envie de voir autre chose que l'enseignement pour des raisons d'opportunité par rapport à une envie latente, ou urgente de pouvoir avoir une ouverture sur un autre monde (6/11 soit 57,4%) ; 2) le fait d'avoir choisi de venir parce qu'un autre militant leur a soit explicitement demandé, soit leur a parlé de son rôle et leur a donné envie de devenir militant (11/11 soit 100%) ; 3) Le fait d'adhérer aux valeurs et au fonctionnement mutualiste de l'organisation (dimension « principes de RSE » du modèle de Wood, 1991 et dimension « pratiques mutualistes ») qui a provoqué une identification organisationnelle des sociétaires (avant de devenir militant), identification le plus souvent assortie

d'une dimension d'implication affective et même, dans le cas d'un militant, normative (8 sur 11 soit 72%). Cette identification organisationnelle explique donc en partie le comportement d'engagement très marqué de ces sociétaires qui ont accepté de devenir militants et de s'engager ainsi quasi bénévolement au service de la MAIF, en acceptant d'être fortement imbriqués au sein des plissements de cette organisation. Le pouvoir des valeurs et du système économique mutualiste portés par l'organisation sur l'identification d'une partie de ses clients et sur l'implication organisationnelle est ici très important à relever : une variable à expliquer peut ainsi être ajoutée à notre modèle conceptuel concernant la partie prenante « clients » : la démarche globale de RSE agit sur l'identification et l'implication organisationnelle des clients (ici sociétaires) qui a pour conséquence comportementale un engagement quasi bénévole d'une partie des clients au service de l'organisation pour l'aider à prospérer économiquement (cf l'ensemble des rôles des militants favorables à la performance économique de l'organisation : renforcement de la satisfaction des clients, de la fidélité des clients, maîtrise de la sinistralité, recrutement de nouveaux clients, défense et promotion de l'organisation, innovations produits et sociétales etc...). Pour reprendre le concept de « capacité d'influence de l'organisation sur ses PP » de Barnett (2007), nous pouvons ici postuler que la démarche globale de RSE, telle que menée par cette mutuelle, peut agir favorablement sur la capacité d'influence de l'entreprise sur sa partie prenante « clients » qui se concrétise ensuite en l'émergence de comportements de ces derniers favorables à la performance globale de l'organisation (comme celui d'engagement quasi bénévole au service de l'organisation).

Démarche globale de RSE perçue (ici + particulièrement dimension « principes de RSE/valeurs »)

=>> *Identification organisationnelle d'une partie des clients/sociétaires*

=>> *(Implication organisationnelle affective ou normative d'une partie des clients/sociétaires)*

=>> *Capacité d'influence des parties prenantes (ici clients)*

=>> **Choix de ces clients/sociétaires de devenir militants au service de l'organisation** = engagement quasi bénévole au service de l'organisation (pour les militants CD et DD) = imbrication forte de ces clients au sein des plissements de l'organisation

=>> **Impacts directs sur la performance économique de l'organisation** : Fidélité client, recrutement de clients, défense et promotion de l'organisation, maîtrise de la sinistralité (coûts), intégration dans les processus d'innovation produits et sociétales etc... (cf suite analyse)

Après avoir démontré l'influence significative de notre variable explicative sur les motifs de choix de devenir militant au sein de l'organisation, et d'avoir également montré le rôle clé joué par le processus d'identification organisationnelle dans cette relation d'influence, nous allons nous attacher, dans la prochaine partie, à analyser l'impact de cette variable explicative sur la variable à expliquer « satisfaction/insatisfaction » des militants.

3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des militants :

Quel est l'effet de la démarche globale de RSE perçue sur la variable à expliquer « satisfaction/insatisfaction » des militants ? Quels sont les effets de chaque dimension de cette variable explicative sur la variable à expliquer ? Quelles implications managériales peuvent être déduites de l'identification de ces impacts ? Telles sont les questions auxquelles nous nous proposons de répondre dans cette partie.

Effet de la dimension « principes de RSE - valeurs » sur la satisfaction ou l'insatisfaction du militant :

Facteur de satisfaction	Facteur d'insatisfaction (dichotomie discours – actes)
0 militants	1 militant (sur 11 militants soit 9% des militants interrogés)

La dimension « principes de RSE – valeurs » n'est pas citée spontanément par les militants comme un facteur de satisfaction, et est seulement citée en tant que facteur d'insatisfaction, ou plutôt « d'interrogation » par un seul militant :

« Je ne sais pas si c'est le terme d'insatisfactions, mais ce sont des interrogations par rapport peut-être, par rapport à certaines orientations qui pourraient être prises et essayer de voir si elles correspondent aux valeurs fondatrices de la mutuelle (...) Que le modèle mutualiste ne soit pas écarté pour laisser des directions qui seraient un peu trop commerciales. Voilà, c'est ça. C'est dans ce sens-là, les insatisfactions seraient à ce niveau-là » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental).

Nous ne pouvons donc pas considérer, aux vues de ces éléments tant quantitatifs que qualitatifs que la dimension « principes de RSE – valeurs » de notre variable explicative possède un impact « spontané » sur la satisfaction ou sur l’insatisfaction des militants de l’organisation. Cependant, nous verrons par la suite que si les valeurs/principes de RSE ne sont pas spontanément cités comme un facteur de satisfaction, c’est parce que ces dernières sont citées comme un facteur déterminant dans le processus d’identification organisationnelle (dimension « perception de caractéristiques partagées ») des militants. La dimension « valeurs » n’est donc pas ensuite spécifiée en tant que facteur de satisfaction, se sont plutôt les dimensions relatives à la mise en application des valeurs (dimensions ci-dessous) qui sont mobilisées pour répondre à la question concernant les motifs de satisfaction/d’insatisfaction vis-à-vis de l’organisation.

Il est également intéressant de relever, d’un point de vue qualitatif, que l’insatisfaction par rapport à la dimension « principes/valeurs » exprimée par ce militant **correspond à une inquiétude par rapport aux évolutions récentes de l’organisation** qui mettent un peu à l’écart les valeurs et les principes mutualistes au profit d’orientations « plus commerciales » de l’organisation.

Nous allons maintenant étudier l’impact des autres dimensions de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction ou l’insatisfaction des militants.

Effet de la dimension « éthique dans le métier d’assureur » sur la satisfaction ou l’insatisfaction du militant:

Facteur de satisfaction	Facteur d’insatisfaction
Relation avec les sociétaires : 4 militants	Manque d’innovation dans les contrats, d’adaptation rapide aux besoins + prix : 4 militants
Gestion des sinistres : 2 militants	Gestion des sinistres : 2 militants
Total : 6 occurrences de citation par 5 militants différents (sur 11 militants soit 45,5% des militants interrogés)	Total : 6 occurrences de citation par 6 militants différents (sur 11 militants soit 54,5% des militants interrogés)

De prime abord, on remarque que la dimension « éthique dans le métier d’assureur » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » est spontanément citée par un peu moins de la moitié des militants en tant que facteur de satisfaction et par un peu plus de la moitié des militants en tant que facteur d’insatisfaction. Cela nous amène à considérer que cette

dimension de la démarche globale de RSE perçue possède un impact non négligeable (la moitié des répondants) tant sur la satisfaction que sur l'insatisfaction des militants ; il convient donc d'identifier quelles sont les causes évoquées comme source de satisfaction et celles évoquées comme source d'insatisfaction afin de pouvoir identifier des axes d'améliorations sur les facteurs d'insatisfaction, pour que ceux-ci puissent se transformer en facteurs de satisfaction, et renforcer ainsi l'impact positif de cette dimension de la démarche globale de RSE sur la variable à expliquer « satisfaction des militants » directement en lien avec la performance de l'organisation.

La gestion des sinistres est ainsi autant citée en tant que facteur de satisfaction qu'en tant que facteur d'insatisfaction ; en revanche, la relation avec les sociétaires n'est citée que comme un facteur de satisfaction et l'adaptation et l'innovation des contrats que comme un facteur d'insatisfaction. Les verbatims vont nous permettre d'analyser les raisons des impacts de ces thématiques sur la satisfaction ou l'insatisfaction des militants :

Eléments source de satisfaction :

Relation avec les sociétaires :

La relation avec les sociétaires n'est spontanément citée par les militants **que comme un facteur de satisfaction** ; sont mis en avant **les notions de qualité de service et d'accueil du sociétaire (notamment la personnalisation)** dans lesquelles les militants jouent un rôle clé aux côtés des salariés: « *servir au mieux les sociétaires* », « *je suis très très satisfait de la manière dont les gens sont traités (...) L'accueil. Le fait aussi qu'on puisse avoir toujours le même interlocuteur, si on veut* » :

« *Ah, ce qui me satisfait, eh bien justement, c'est de promouvoir, comme je le disais, ce modèle et d'essayer de servir au mieux les sociétaires. Ça, c'est une satisfaction* » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental).

Le « *contact avec les sociétaires* », ou « *tout le relationnel* » sont également cités comme des facteurs de satisfaction par deux militants, qui expliquent qu'ils apprécient d'avoir ce type de relation avec les sociétaires, différentes des relations enseignant-élèves qu'ils ont habituellement dans le cadre de leur métier d'enseignant ; cette ouverture vers d'autres types de relations est donc citée comme un facteur de satisfaction :

« *Donc, finalement, c'était très intéressant et puis il y a quelque chose qui, qui, qui est apparu très vite comme irremplaçable, c'est le contact avec les sociétaires, le contact avec les gens (...) Ce qui me plaît le plus, c'est le contact avec les sociétaires. C'est la possibilité de... comment dirais-je ?... j'allais dire de régler des problèmes. Alors, dans un sens comme dans un autre, que ce soit*

le sociétaire qui ne comprend pas pourquoi il a un malus ou le sociétaire dont le dossier a été mal traité, ça peut aussi arriver » (homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Gestion des sinistres :

Ensuite, c'est la qualité et le sérieux de la gestion des sinistres qui sont cités spontanément comme des facteurs de satisfaction par deux militants, une gestion des sinistres approfondie (« *le dépouiller complètement, dans le sens du sociétaire* »), et guidée avant toute chose par l'intérêt du sociétaire (« *toujours dans le sens du sociétaire* »), tout en cherchant en permanence la justice pouvoir repérer les sociétaires malhonnêtes (« *pour essayer d'en extraire les gens qui essaient (...) de se jouer de la MAIF* »):

« Le responsable sinistres ou la responsable principale, c'est des gens qui sont supers pour bosser. On a un dossier, ils vont aller le dépouiller complètement, dans le sens du sociétaire, hein, toujours dans le sens du sociétaire. Alors évidemment, il y a des faisans chez les sociétaires aussi, hein. C'est être propre, on est là pour ça aussi, pour essayer d'en extraire les gens qui essaient de contourner ou de jouer, ou de se jouer de la MAIF » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Mais plusieurs éléments concernant la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sont également cités en tant que facteur d'insatisfaction par les militants :

Eléments source d'insatisfaction :

Manque d'innovation dans les contrats, d'adaptation rapide aux besoins et prix :

Plusieurs militants évoquent la perte de la capacité d'innovation de la MAIF dans ses contrats comme un facteur d'insatisfaction ou plutôt de déception : « *on se dit : ben c'est dommage qu'on n'y ait pas pensé avant* » ; la perception de déception est notamment due au fait que la MAIF avait par le passé une image d'entreprise perpétuellement innovante et proactive en matière de contrats auprès de ses militants et salariés (voir analyse de la partie prenante « salariés » ou ce constat est également réalisé), et qu'elle peine aujourd'hui à savoir rester innovante dans ce domaine : « *je pense qu'on avait une habitude d'être les premiers régulièrement dans beaucoup d'innovations* » : « *Je pense qu'on avait une habitude d'être les premiers régulièrement dans beaucoup d'innovations et puis là, on se dit que parfois... c'est pas des grosses innovations ce que propose la concurrence, mais sur des, je veux dire c'est un peu plus gadgets, mais parfois on se dit : ben c'est dommage qu'on n'y ait pas pensé avant* » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Ensuite, le second facteur d'insatisfaction des militants en relation avec les contrats, est celui d'un manque d'écoute des militants par la Direction et les services marketing de leurs remontées ou recommandations en termes d'adaptation des contrats aux attentes et besoins des sociétaires (prix, contenus des contrats etc...). En effet, les militants et les salariés qui sont au plus près des sociétaires ont une vision réelle des attentes et besoins des sociétaires qu'ils côtoient au quotidien (« à nous écouter », « bon là encore, ça fait combien de temps qu'on le dit ? ») ; ce militant nuance cependant en disant qu'il existe une écoute par la Direction de leurs remontées mais qu'elle met beaucoup trop de temps à se concrétiser en une évolution réelle des contrats, garanties et prix, ce qui a des conséquences économiques directes (« qui ont fait qu'on a perdu des sociétaires ») :

« Oui, la preuve, parce qu'on arrive à un moment donné à nous écouter, mais il y a tout un tas d'exemples que je vous ai donnés bon, le problème de la formule Essentiel, la NOR... bon entre autres, qui sont arrivés de façon, Filia, la création de Filia, qui sont arrivés de façon un peu tardive et qui ont fait qu'on a perdu des sociétaires. Et quand on leur dit, on leur a également dit souvent qu'on n'est pas compétitifs au niveau de certaines catégories en VAM, de certaines catégories de véhicules, notamment les Espace, etc. Bon là encore, ça fait combien de temps qu'on le dit ? » (Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Un autre militant évoque le problème de l'adaptation des contrats aux publics étudiants (en termes de tarifs et de garanties) qui est en décalage avec leurs attentes, alors que « les autres (les concurrents) ils ont les produits clé en main » ; il soulève d'autant plus ce facteur d'insatisfaction lorsqu'il se retrouve « sans arme » par rapport à la concurrence lors d'opérations commerciales dans les écoles ou IUFM où la MAIF est présente (avec ses militants et salariés) à la demande de la Direction, au côté de ses concurrents mieux armés avec des « produits clé en main » : ces derniers se retrouvent donc dans une situation délicate à essayer de vendre des produits qui ne sont pas adaptés aux publics vers lesquels ils font ces démarches commerciales : « Et pour autant on implique les délégués et les salariés pour essayer de vendre, mais on va au carton tout seul. C'est-à-dire vous allez faire la guerre tout seul, avec rien, avec une mallette ».

« Mais le problème, c'est qu'on n'est pas du tout concurrentiel. On propose des produits excessivement chers et pas du tout tablés sur la démarche étudiant (...) et la grosse incohérence c'est que tous les ans, à la rentrée, on nous demande de faire un tour dans les IUFM et les écoles normales sup, etc., et que les contrats ne sont pas adaptés à ces publics (...) Mais le problème, c'est que les autres font bien (...) et proposent des tarifs cinq fois moins chers que nous (...) Donc voilà. Voilà notre paradoxe, c'est qu'on ne se donne pas forcément les moyens de donner les produits adéquats » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental).

Gestion des sinistres :

Le second facteur d'insatisfaction concernant cette dimension « éthique dans le métier d'assureur » se rapporte aux évolutions récentes en matière de gestion de sinistres qui sont une source d'insatisfaction **pour deux militants « anciens » de la MAIF** (la première a entre 21 et 30 ans d'ancienneté et le second plus de 30 ans d'ancienneté) :

Ces deux militants ne critiquent pas la qualité de la gestion des sinistres des sociétaires qui est toujours considérée comme un facteur de satisfaction et même de fierté, mais ils critiquent la gestion plus stricte des sociétaires accumulant en peu de temps de nombreux sinistres, et le rôle qu'ils doivent jouer dans « l'observatoire de la sinistralité » pour convoquer les sociétaires qui ont un nombre trop important de sinistres, évoquer ce problème avec eux voire faire procéder à une radiation. Les processus de radiation étaient plus souples par le passé et les marges de manœuvre laissées aux militants pour décider ou non d'une radiation étaient beaucoup plus importantes (nous verrons ce dernier point plus précisément lorsque nous aborderons la perception du rôles/des missions par le militant dans la partie suivante sur les « pratiques mutualistes ») :

« Alors ce qui ne me plaît pas, ce que malheureusement on est obligé de faire depuis quelques années c'est la sinistralité des personnes physiques et des personnes morales (...) On reçoit des papiers de Niort disant : radiation » (femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental)

« Je pense à cette évolution de la surveillance du comportement des sociétaires en particulier, actuellement. Moi, c'est quelque chose qui me gêne, qui me gêne beaucoup. C'est l'observatoire de la sinistralité » (homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Il est ici aussi intéressant de relever, d'un point de vue qualitatif, que les différentes insatisfactions par rapport à la dimension « éthique dans le métier d'assureur », comme pour la dimension « principes/valeurs », correspondent à des évolutions de la MAIF plus ou moins récentes (le manque d'innovation au niveau des contrats et de perception d'écoute des remontées des militants est constaté depuis une grosse dizaine d'années) générant là encore une inquiétude de voir se creuser un écart par rapport aux valeurs et principes mutualistes prônés par la mutuelle et auxquels les militants adhèrent (et pour lesquels ils acceptent de militer pour la MAIF) : notamment par rapport aux évolutions dans la gestion des sinistres multiples et dans la perte de latitude du militant, qui pouvait auparavant étudier localement la situation et analyser les causes des sinistres répétés permettant d'ajuster ou non le processus de radiation.

Nous allons maintenant étudier l'impact de la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction ou l'insatisfaction des militants.

Effet de la dimension « pratiques mutualistes » sur la satisfaction ou l'insatisfaction du militant :

Pratiques mutualistes = Facteur de satisfaction	Pratiques mutualistes = Facteur d'insatisfaction
4 militants (sur 11 militants soit 36,4% des militants interrogés) Rôle, contenu mission du militant : 7 militants	0 militants Rôle, contenu mission du militant : 3 militants
Total : 11 occurrences de citation par 9 militants différents (sur 11 militants soit 82% des militants interrogés)	Total : 3 occurrences de citation par 3 militants différents (sur 11 militants soit 27% des militants interrogés)

On remarque immédiatement que la dimension « pratiques mutualistes » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » est spontanément citée par plus de 80% des militants comme étant un facteur de satisfaction, et par un peu moins de 30% des militants comme un facteur d'insatisfaction, lié uniquement à certaines missions devant être poursuivies par les militants.

Nous pouvons donc en déduire que cette dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue semble être celle qui possède l'impact le plus important sur les facteurs de satisfaction spontanés cités par les militants (plus de 80%), même si une petite partie des militants les perçoivent également comme un facteur d'insatisfaction, mais ceux-ci ne concernent qu'une petite part de l'ensemble des dimensions incluses dans les pratiques mutualistes (certaines missions demandées aux militants). L'analyse de contenu va nous permettre d'identifier quels sont les dimensions des pratiques mutualistes sources de satisfaction et celles sources d'insatisfaction.

Tout d'abord, la promotion du modèle mutualiste est citée comme un des facteurs clé de satisfaction se rapportant à cette dimension des « pratiques mutualistes » :

« Ah, ce qui me satisfait, eh bien justement, c'est de promouvoir, comme je le disais, ce modèle et d'essayer de servir au mieux les sociétaires. Ça, c'est une satisfaction » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

« Recevoir les sociétaires, en tout cas les adhérents de la MAIF, par exemple. On les convie un soir à une réunion pour leur expliquer ce qu'est le développement durable, l'économie sociale, autour d'un verre, voilà... d'un petit apéritif » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

La promotion de la double structure salariés-militants (également appelée « structure unitaire ») et de ses conséquences en termes de relation des militants aux sociétaires (relation non commerciale, de confiance) est également citée comme un facteur de satisfaction par 2 militants : « Alors ce qui me satisfait d'abord, c'est la structure unitaire puisqu'on est, on est pratiquement la seule compagnie d'assurance (...) à fonctionner comme ça et c'est très valorisant ».

« Non, je ne crois pas, je ne crois pas, je, je ne crois pas qu'ils le savent suffisamment, je crois que cette double structure n'est pas suffisamment mise en valeur (...) Mais c'est vrai que quand je dis aux sociétaires lors de visites : vous faites comme vous voulez hein, moi je n'ai aucun intérêt, je ne travaille pas pour la MAIF, moi je travaille pour l'Éducation nationale, c'est ça mon employeur (...) Donc vous voyez, quand c'est quelqu'un comme ça qui leur dit, ils sentent bien que ce n'est pas un commercial, qui n'a pas, qu'il n'est pas intéressé par la commission s'ils viennent signer » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Ensuite, le rôle, le contenu de la mission des militants est également cité par 7 répondants comme un facteur clé de satisfaction :

Ainsi l'aspect relationnel, la rencontre, l'échange, le rôle de médiation avec les sociétaires personnes physiques ou personnes morales est cité par de nombreux militants comme un facteur important de satisfaction par rapport au rôle qu'ils ont à jouer :

- A. La rencontre avec des sociétaires personnes morales (associations) est ainsi citée comme un facteur de satisfaction notamment par la richesse et l'intérêt des échanges et des visites auprès de ce type de sociétaire MAIF (« c'était très intéressant », « ça m'a plus parce que je sortais (...) et je voyais des gens »):

« Donc moi je m'occupais des associations (...) Et j'ai emmené avec moi les très grosses associations qui n'étaient plus sur le secteur de XX (...) C'est des grosses associations. Bon, le Théâtre Gérard Philipe c'est très intéressant (...) On discutait avec le directeur, on visitait les locaux, c'était très intéressant. Sauvegarde de l'Enfance, c'est très intéressant parce qu'ils s'occupent des jeunes en difficulté de toutes sortes (...) Donc ça m'a plu parce que je sortais. Je

sortais avec un expert intéressant et je voyais des gens » (femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental)

Les relations avec les salariés (« tout le côté relationnel », « tout ce qui touche au travail d'équipe, avec les techniciens ») et le fait d'apprendre le fonctionnement de l'assurance (« intellectuellement, ça m'éclate, voilà ») :

« Euh... Tout le côté relationnel. Tout ce qui touche au travail d'équipe, avec les techniciens. J'ai appris beaucoup de choses et j'en apprendrai encore, mais j'ai appris beaucoup de choses sur le fonctionnement d'un dossier, l'étude d'un dossier. Ici, moi j'ai la chance de travailler avec des gens qui sont très, très engagés (...) Euh... Les points positifs, ben, la variété des dossiers aussi (...) Mais pour autant, intellectuellement, ça m'éclate, voilà. Donc, voilà, c'est une relation de travail. La qualité des relations aussi. Et puis, et puis une équipe dynamique, qui fait que, moi, je m'y retrouve et je me suis, enfin je crois, oui, plutôt intégré. Voilà » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

B. Les relations avec les sociétaires personnes physiques, notamment les enseignants, et le fait de pouvoir les rencontrer dans un autre contexte que celui des établissements scolaires (« la possibilité de les rencontrer dans un contexte autre que professionnel ») :

« Ce qui était satisfaisant, c'était d'abord, rencontrer les enseignants dans un autre contexte que l'enseignement (...) alors que là, on a une vision plus particulière de ce que c'est qu'une entreprise. Donc c'est un travail tout à fait différent et qui donne lieu à une connaissance plus large que le monde enseignant » (homme, > 50 ans, 10-20 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

« Donc, finalement, c'était très intéressant et puis il y a quelque chose qui, qui, qui est apparu très vite comme irremplaçable, c'est le contact avec les sociétaires, le contact avec les gens (...) Bon, la possibilité de discuter avec des collègues, de les rencontrer dans un contexte autre que le contexte professionnel, et de discuter d'autre chose que du métier, bon, ça s'est révélé absolument passionnant » (homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

C. Les rencontres avec les sociétaires et le rôle de médiation des militants dans la gestion des sinistres, et la complémentarité de leur rôle avec celui des salariés :

« Alors ce qui me satisfait d'abord, c'est la structure unitaire (...) et c'est très valorisant pour la MAIF d'avoir cette structure unitaire parce que bon, d'un côté nous les militants qui connaissons le terrain, on peut s'appuyer sur le professionnalisme des salariés et inversement, les salariées lorsqu'elles ont un souci avec un sociétaire, et ben on est là et puis les salariés savent qu'on est là pour jouer le rôle de médiateur parce que la plupart du temps, on connaît les sociétaires, on les calme bon etc. Donc je trouve cette structure unitaire est fondamentale dans la réussite de la MAIF, voilà (...) Et puis notre rôle de médiateur notamment c'est quand même très important » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

D. Les relations avec des prestataires techniques spécialisés (réparateurs, avocats...), et l'ouverture vers un autre univers (« *sur le monde de la relation adulte, marchande* ») source d'enrichissement important pour le militant (« *extrêmement riche* », « *ouverture phénoménale* ») :

« *Militer à la MAIF quand on a aussi milité ailleurs d'ailleurs, c'est une ouverture phénoménale quoi, sur le monde de la relation adulte, marchande (...) de valeur en acte aussi, au plan de la solidarité, etc., de milieux qu'on n'a pas spontanément l'occasion de rencontrer : juridiques, avocats, réparateurs auto, enfin bref, extrêmement riches* » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 2)

Mais certaines missions ou nouvelles procédures intégrées au rôle des militants sont également source d'insatisfaction, notamment par rapport à ce qu'elles étaient par le passé ; il s'agit donc plus de l'évolution de certaines façons de fonctionner qui sont perçues comme des facteurs d'insatisfaction ou source d'inquiétude et de questionnement :

A. La perte d'autonomie des militants dans leur rôle par rapport à auparavant où « *le militant était roi* », notamment dans la prise de décision lors d'une réclamation d'un sociétaire par rapport à un sinistre (l'avis est déjà fait et le militant n'a « *plus de latitude* » pour réellement adapter la décision au niveau local) :

« *Il y a quelque chose qui me plaît de moins en moins, c'est : je me demande quel est le rôle du militant (...) On a la main sur rien. Alors, il faut remettre les choses à leur place, il y a eu une époque, à la MAIF, où le militant était roi. Et donc, il faisait absolument tout et n'importe quoi, et il y a eu des abus, c'est une évidence. Maintenant on est passé complètement de l'autre côté, si vous voulez (...) on se dit : mais, on sert à quoi ? (...) Voilà, on nous dit : tel sociétaire, nous on veut ça (par rapport à un dossier de sinistre sur lequel le sociétaire n'est pas d'accord). Donc, on nous donne déjà l'avis. Après, on vous dit : vous, c'est vous qui prenez la décision, bien sûr, au niveau local. Vous allez recevoir le sociétaire, etc. Tout en sachant que si on va complètement à l'encontre de cette décision, après, la bataille, elle est serrée ! Elle est de plus en plus difficile (...) Enfin, le militant que je suis, et je pense que mes collègues militants partagent mon avis sur ce point-là, on se pose des questions (...) Que va devenir notre rôle au sein des délégations dans les années à venir ?* » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

« *Alors ce qui ne me plaît pas, ce que malheureusement on est obligé de faire depuis quelques années (...) c'est la sinistralité des personnes physiques et des personnes morales (...) Ben c'est-à-dire que moi j'ai connu l'époque où vraiment on décidait, nous délégués. Tandis que maintenant on a quand même des ordres de Niort qui sont beaucoup plus stricts, en particulier sur la sinistralité. On reçoit des papiers disant : radiation. Alors on nous demande quand même notre avis mais si on dit non, on va discuter avec eux et puis finalement ça va quand même être la radiation (...) Donc par rapport à avant, on a moins de pouvoir et donc c'est un petit peu moins intéressant. Et puis en plus la MAIF s'est mise à faire ce que font toutes les autres compagnies d'assurance, de virer (...) ceux qui ont beaucoup d'accidents, alors qu'avant le discours était différent. On disait : vous venez à la MAIF à 20 ans et vous y resterez toute votre vie. Donc, de 20 à 30 ans, vous avez un petit peu plus d'accidents que les autres, mais après vous n'en avez plus,*

puis en fin de vie aussi on en a un petit peu plus. Tandis que maintenant c'est le contraire hein (...) On perd un peu de l'humain quoi. On perd un petit peu du discours de dire : on vous assure toute votre vie (...) Mais heureusement quand on vire, on leur dit : vous vous assurez chez Malus (...) et je leur dis : trois ans sans accident, vous revenez, on vous reprend. Voilà, donc, il y a quand même...Un droit à la repentance. Oui » (femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental)

- B. Le contrôle et l'encadrement beaucoup plus formel des missions des militants par le siège,**
qui mène effectivement à cette perception de perte d'autonomie, de perte de souplesse et de capacité d'initiative :

« Je trouve qu'en 12 ans, ça a beaucoup beaucoup évolué. Je suis rentré (...) dans une entreprise (...) dont le fonctionnement était plutôt familial (...) il y avait une grande liberté qui était laissée, j'allais dire, au niveau départemental. Il y avait une latitude. Chaque correspondant départemental était quand même son, le chef de la délégation. Il y avait des instructions qui arrivaient bien sûr de Niort (...) mais il y avait une plus grande latitude qui était laissée aux dirigeants locaux. Et progressivement, on a vu dans notre formation (...) et dans notre travail de tous les jours, quelque chose qui est devenu beaucoup plus dirigé, contrôlé, pesé...enfin je comprends bien les raisons qui amènent à ça hein (...) et puis une certaine uniformité de traitement dans toute la France (...) mais de plus en plus c'est extrêmement cadré (...) A tel point que moi, je me suis retrouvé dans l'alternative, il y a deux ans maintenant (...) quand j'ai été sollicité pour prendre la place de CD, j'ai refusé parce que, d'abord j'étais encore en activité (...) et puis parce que justement ça prend de plus en plus de temps quoi. Le travail de manager au niveau même local (...) c'était quelque chose qui était très très pesant. J'ai donc préféré rester délégué » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Cependant, ce dernier militant reconnaît que ce changement dans le rôle et le contrôle des missions des militants n'est pas forcément négatif et est compréhensible par rapport à l'évolution de la mutuelle (notamment en terme de taille, de besoin de traitement équitable et uniforme sur tout le territoire) ; il reconnaît aussi que cela doit poser moins de problème avec les nouveaux jeunes militants pour qui « *le contrat est clair* », alors qu'à son niveau, il vit cela comme « *un changement de contrat* » ; il reconnaît également avec humour et autodérision que son âge peut expliquer également cette plus grande difficulté à accepter les changements :

« Je ne pense pas que ce soit négatif, c'est juste un changement de contrat. D'ailleurs, je pense que pour les jeunes délégués qui rentrent maintenant à la MAIF, le contrat est clair, posé, donc il n'y a pas de souci (...) Alors de là à dire que c'est moins bien, mieux, après, ça dépend des caractères. J'ai un caractère plus indépendant, peut-être il y a des moments où je supporte moins bien d'être, qu'on nous dise exactement ce qu'il faut faire, mais bon, il ne faut pas exagérer non plus, il n'y a pas un dirigisme forcené, surtout sur les militants (...) on a encore une petite latitude et puis, et bien ça dépend aussi beaucoup du correspondant que l'on a quoi (...) j'aime les choses qui sont justement, qui laissent un peu d'initiatives aux gens, qui laissent un peu de souplesse. Disons que ça commence à manquer d'un peu de souplesse. On n'est pas encore dans quelque chose de complètement raide et rigide, mais je trouve que la tendance est vers une certaine rigidité, rigidification (...) On commence à être des vieux machins, qui sont un peu plus rétifs, à des changements soudains, et sans arrêt quoi. Voilà, mais bon, on s'adapte et puis voilà » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Le contenu de la mission des militants est donc à la fois cité comme un facteur de satisfaction par la majorité des militants (7 militants), et comme un facteur d’insatisfaction sur de nouvelles façons de fonctionner amenant à des perceptions de perte d’autonomie des militants pour une minorité d’entre eux (3 militants) ; **Cela nous amène à conclure que, globalement, la plupart des missions confiées aux militants sont source de satisfaction pour ces derniers, avec cependant certains militants qui remettent en cause la perte d’autonomie qu’ils subissent par rapport notamment à certaines missions (médiation en cas de sinistre et rigidification du système).**

Nous pouvons donc conclure que la dimension « pratiques mutualistes » est plus largement citée comme source de satisfaction par les militants et qu’il existe donc, pour la majorité d’entre eux, un impact positif de cette dimension de la démarche globale de RSE sur la variable à expliquer « satisfaction du militant ». Cependant, là encore l’analyse de discours nous permet de constater que les quelques militants qui citent cette dimension en tant que facteur d’insatisfaction se réfèrent à des évolutions assez récentes du fonctionnement de l’organisation, les amenant à devoir prendre de nouveaux rôles, perdre en latitude et en autonomie, avoir des procédures de contrôle de leurs missions plus structurées et donc une perception des évolutions de la mutuelle et du rôle des militants avec « *un changement de contrat* » et une façon d’être davantage contrôlés et encadrés dans leurs missions.

Enfin, nous allons étudier l’impact de la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction ou l’insatisfaction des militants.

Effet de la dimension « pratiques de RSE » sur la satisfaction ou l’insatisfaction du militant :

Facteur de satisfaction	Facteur d’insatisfaction
GRH – salariés : 1 militant Démarche externe en faveur du handicap, prévention, éducation : 3 militants Démarche de développement durable en général : 1 militant	GRH – salariés : 4 militants Manque de communication externe sur les pratiques de RSE : 1 militant
Total : 5 occurrences de citation par 5 militants différents (sur 11 militants soit 45,5% des militants interrogés)	Total : 5 occurrences de citation par 4 militants différents (sur 11 militants soit 36,4% des militants interrogés)

On remarque tout d'abord aux vues de ce tableau que la dimension « pratiques de RSE », en dehors des aspects « GRH des salariés » sont tous spontanément cités comme des facteurs de satisfaction par 4 militants différents (soit près de la moitié des militants de notre échantillon). L'impact de cette dimension « pratiques de RSE » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » semble donc être, comme pour les salariés, positif sur la variable explicative « satisfaction des militants ». En revanche, la dimension « GRH » vis-à-vis des salariés, est également citée par les militants comme un de leurs facteurs d'insatisfaction, eux qui travaillent et militent quotidiennement aux côtés des salariés et constatent les difficultés, ou évolutions négatives en matière de GRH auxquelles sont confrontés leurs collègues salariés.

Nous allons analyser ci-dessous les différents discours des militants concernant cette dimension « pratiques de RSE » et les sous-dimensions citées en tant que facteur de satisfaction, ou d'insatisfaction.

Éléments source de satisfaction :

Démarche externe en faveur du handicap, prévention, éducation :

« *J'essaye de relancer, de recruter de nouvelles associations, surtout en ce moment sur le domaine du handicap, parce qu'on fait quand même beaucoup de choses dans le domaine du handicap* » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

« *Ben ça l'est d'une autre façon parce que, au niveau de l'humanisme, si vous voulez, on fait, la MAIF fait quand même beaucoup d'efforts vers les handicapés. Ça, ça n'existait pas quand j'étais rentrée. Elle fait aussi beaucoup d'efforts vers les difficultés des jeunes, à l'école, par le biais de l'assistance scolaire personnalisée. Elle fait aussi beaucoup d'efforts par le biais de la prévention pour les accidents des motos, des jeunes, etc. Donc ça, c'est bien. Ça, c'est bien* » (femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental)

Démarche de développement durable en général :

« *Alors, on a le développement durable, on a fait des réunions tous les ans (...) Recevoir les sociétaires, en tout cas les adhérents de la MAIF, par exemple. On les convie un soir à une réunion pour leur expliquer ce qu'est le développement durable, l'économie sociale, autour d'un verre* » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

« *Bon je veux dire dans une entreprise comme la MAIF, c'est, je trouve ça bien qu'il y ait des services qui soient dédiés à ce genre de problématiques (le développement durable tous champs confondus) et ça fait déjà un petit moment (...) bon je veux dire ça fait un moment qu'ils existent et c'est bien, par rapport au handicap, je veux dire, il y a énormément de choses qui sont faites* » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

GRH des salariés :

Comme lors de l'analyse des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des salariés en lien avec notre variable explicative, nous pouvons constater que la sous-dimension « GRH » dans ses aspects « conditions de travail » sont ici citées également par les militants comme étant un facteur clé de satisfaction. Ce militant ajoute également l'efficacité économique, en terme de performance des salariés au travail (et de motivation des militants, ici des délégués), de ce choix d'offrir de telles conditions de travail aux salariés (« *c'est diaboliquement efficace* »). Il ajoute également que par rapport à ce point « *personne n'a le droit de se plaindre* » :

« Et puis bon moi je vois la manière dont, en interne, ça fonctionne, les salariés, les délégués sont traités. Au sein de la MAIF, personne n'a le droit de se plaindre. Enfin, c'est mon avis, hein. Je crois qu'il y en a beaucoup dans le public, enfin dans le privé, qui aimeraient avoir ces conditions de travail, parce que c'est diaboliquement efficace. C'est très très bien » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Eléments source d'insatisfaction :

GRH – salariés :

Ainsi, ce militant remet en cause la façon dont sont fixés les objectifs aux délégations, selon un principe égalitaire mais non équitable, en ne tenant notamment pas compte des caractéristiques sociologiques des populations de sociétaires :

« Ca a confirmé, ça a confirmé à 85 %, les 15 autres pour cent, c'est effectivement des problèmes politiques qui peuvent scléroser parfois l'émancipation d'un certain nombre d'initiatives individuelles pour, pour faire évoluer les choses (...) » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Ce militant explique ensuite ce qu'il met derrière le terme de « *sclérose* », en expliquant qu'il perçoit une injustice sur la façon dont sont fixés les objectifs commerciaux des délégations : un principe strictement égalitaire semble privilégié mais celui-ci ne tient donc pas compte des caractéristiques sociologiques du sociétariat : ex : dans sa délégation « *on a plus de personnes qui ont des problèmes de paiement pour des raisons sociologiques. Alors ça, certains veulent bien l'entendre. Mais pour autant ça ne se répercute pas sur les objectifs qui sont assignés* » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental) ; les objectifs de vente de produits d'assurance vie semblent donc difficilement compatibles avec ces réalités, mais « *la réponse, elle n'est pas forcément claire là-dessus. Parce que, parce qu'on est dans une société de consommation où il y a des profits à faire* » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental).

Pour conclure :

« Parce qu'à un moment donné, ben, la MAIF, c'est aussi proposer des produits pertinents à un sociétaire, et pas faire de la vente forcée parce que sinon on change d'éthique et on n'est plus une mutuelle avec le code moral qu'on s'affiche, quoi » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Ensuite, ce militant exprime pour résumer l'effet de cette évolution du contenu du travail (des salariés comme des militants) vers une pression commerciale plus forte sur une « dilution » des valeurs portées par l'organisation, même s'il reconnaît les nécessités économiques auxquelles doit faire face la mutuelle (concurrence) :

« Ça dilue les valeurs de mon point de vue. Ça dilue les valeurs, je pense que les valeurs sont toujours là, je rencontre suffisamment les administrateurs pour savoir que les valeurs sont toujours là, elles sont toujours défendues, mais elles se diluent... dans une pression commerciale qui est de plus en plus grande, qu'on peut comprendre, par rapport à la concurrence etc. Mais il y a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de valeurs à la double structure, à notre présence, nous qui sommes, qui sommes là pour essayer de compenser ça » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Ensuite, l'autre sujet d'insatisfaction cité un militant, relatif à la GRH des salariés, concerne les négociations en cours sur l'OTT (organisation du temps de travail), qui ont pour conséquence des modifications des horaires de travail des salariés de délégation notamment, afin d'augmenter les plages horaires d'accueil des sociétaires, mais avec pour conséquence des difficultés d'organisation pour les salariés dont ce militant CD est le responsable :

« Quand on n'est pas toujours à 100 % d'accord avec les décisions, c'est normal. Je crois que c'est qu'il y a certaines décisions avec lesquelles on n'est pas forcément en accord, que l'on est obligé d'appliquer (...) Un certain nombre de décisions relatives à l'OTT. Faire appliquer dans la délégation certaines décisions que je juge injustes, qui ne vont pas apporter forcément, j'en ai discuté longuement avec M XX, qui ne vont pas forcément apporter ce que l'on en attend, mais qui vont créer beaucoup de difficultés pour les employés. Bon, je suis obligé de les faire appliquer. Hein (...) en estimant que ce ne sont pas forcément des bonnes solutions » (homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Enfin, un dernier militant évoque en facteur d'insatisfaction un cas de harcèlement moral entre salariés « assez mal géré » qui s'est soldé par des arrêts maladie longue durée des deux personnes intéressées.

Facteur insatisfaction : Insuffisance de communication externe sur les pratiques RSE de la mutuelle :

« Alors, la communication, c'est un problème chez nous aussi, ça. C'est un vrai problème (...) On a une Fondation MAIF qui fait d'excellents travaux (...) de recherche, notamment sur tout ce qui touche, ben, le développement durable, tout ça (...) Et pour autant, on n'entend jamais parler de la MAIF et de la Fondation MAIF (...) Mais tous les gens à l'extérieur ne savent pas que la MAIF fait ça (...) Ils parlaient même de la modification des sièges auto pour les bébés, là. C'était impulsé, lié à la Fondation MAIF et les travaux qui ont été faits en recherche là-dessus. Mais jamais, oh grand jamais... On ne sait que la MAIF se penche là-dessus. Pour autant, combien de parents qui achètent des sièges auto ? Et qui vont peut-être acheter les sièges auto qui ont été modifiés grâce aux travaux de la MAIF (...) Voilà. Vous voyez ce que je veux dire ? » (Homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Pour conclure cette partie sur l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction des militants, nous pouvons donc avancer que se sont les deux dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » qui ont le plus nettement tendance à avoir un impact positif sur la satisfaction des militants. Cependant, même au sein de ces dimensions, quelques facteurs d'insatisfaction subsistent. En revanche, dans les deux autres dimensions (« principes de RSE/valeurs » et « éthique dans le métier d'assureur »), les facteurs de satisfaction cités sont aussi nombreux que les facteurs d'insatisfaction ; ces deux dimensions de la démarche, et plus particulièrement la dimension « éthique dans le métier d'assureur », ont donc à la fois un impact sur la satisfaction des militants, mais également sur leur insatisfaction ; et, dans une moindre mesure, il en est de même des dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE ». **Il est cependant intéressant de remarquer que, dans la très grande majorité, ces facteurs d'insatisfaction concernent des points très particuliers (et non pas une remise en cause totale du modèle), en relation directe avec des évolutions récentes ou relativement récente de la mutuelle qui s'éloignent, du point de vue des militants, des valeurs et du modèle mutualiste prônés par l'organisation, valeurs et modèle dans lesquels se retrouvent les militants et pour lesquels ils ont acceptés d'être militant pour la MAIF (dans son organisation, dans sa capacité d'innovation en matière de contrats, dans sa vision de la relation commerciale et notamment dans les objectifs commerciaux fixés aux entités, dans sa façon de gérer et de contrôler ses militants et les missions qu'ils ont à réaliser, dans les nouvelles missions affectées aux militants). Un décalage progressif par rapport :**

- ⇒ **à la fois aux valeurs et au modèle prônés pour lesquels ils ont accepté d'être militants,**
- ⇒ **et également dans l'évolution de leurs missions et autonomie (perception d'un « changement de contrat »),**

Est perceptible dans l'ensemble des facteurs d'insatisfaction (toutes dimensions de la

démarche globale de RSE confondues) **relevés par les militants. Nous étudierons de façon plus précise ce décalage perçu et ses conséquences dans la partie consacrée à l'identification organisationnelle ambivalente des militants.**

Dans ces deux dimensions, subsistent cependant des facteurs source d'insatisfaction, mais ceux-ci sont plus circonscrits et permettent ainsi à l'organisation de mettre en œuvre des pistes d'actions concrètes pour faire évoluer ces quelques éléments d'insatisfaction.

Démarche globale de RSE – dimension « principes de RSE/valeurs » =>>> Absence d'impact significatif sur la satisfaction (mais impact fort sur IO ; un seul impact négatif/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste – actes)

Démarche globale de RSE – dimension « éthique dans le métier d'assureur » =>>> Impact sur la satisfaction + sur l'insatisfaction des militants (équivalent en termes quantitatifs)

Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes » =>>> Impact positif sur la satisfaction (et impact sur l'insatisfaction, dans une moindre mesure, et sur des axes précis/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste - actes)

Démarche globale de RSE – dimension « pratiques de RSE » =>>> Impact positif sur la satisfaction (et impact sur l'insatisfaction, dans une moindre mesure, et sur des axes précis/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste - actes)

Après avoir étudié l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction des militants, nous nous proposons d'étudier maintenant les impacts de cette variables sur la variable à expliquer centrale de notre modèle de recherche : l'identification organisationnelle. Nous verrons également les variables à expliquer attitudinales et comportementales qui sont elles-mêmes des conséquences de l'attitude d'identification organisationnelle.

4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des militants et sur ses conséquences attitudinales et comportementales :

Comme nous venons de l'évoquer, l'identification et l'implication organisationnelle par rapport aux aspects RSE ayant trait aux valeurs et pratiques mutualistes expliquent un des motifs principaux de venue des militants au sein de l'organisation.

Démarche globale de RSE – dimension pratiques mutualistes/valeurs - =>>> Identification organisationnelle des sociétaires =>>> (Implication organisationnelle (affective ou normative) des sociétaires) =>>> Choix de devenir un militant pour la MAIF (pour 72% des militants)

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser plus en profondeur la variable « identification organisationnelle des militants », ainsi que ses conséquences comportementales (dont l'implication organisationnelle) **afin de pouvoir étudier les liens entre la démarche globale de RSE perçue et les attitudes et comportements des militants médiés par l'identification organisationnelle.** Nous avons déjà vu dans la partie précédente que ces liens pouvaient exister concernant la variable à expliquer « choix de devenir militant pour la MAIF ». Nous allons étudier dans cette partie les caractéristiques précises de l'identification organisationnelle pour cette catégorie particulière de sociétaires (origine de l'IO, composante et intensité), puis l'ensemble des comportements favorables à la performance organisationnelle qui découlent de l'identification organisationnelle de cette catégorie spécifique de sociétaires.

Tableau 35 : Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

										Conséquences comportementales de l'identification organisationnelle									
						Identification orga		Origine de l'IO					Implication organisationnelle			Transfert identification militant vers salariés ou sociétaires	Identification ambivalente		
Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Relais DD	Type de militant	Perception de différenciation	Sentiment d'appartenance	Perception de caractéristiques partagées	Pratiques RSE	Valeurs, militantisme	BAO recrutement de sociétaires	Défense de l'organisation	Envie d'aider la MAIF-baisse coût sinistres-rencontre sociétaires	Affective ex - fierté	Calculée	Normative				
H	35-50 ans	< 10 ans	Oui	DD	1	1	1	0	1	*	1	*	1	0	0	1	0		
F	> 50 ans	21-30 ans	Non	DD	1	1	1	1	1	*	*	1	1	0	0	0	0		
H	35-50 ans	< 10 ans	Non	CD	1	1	0	0	1	1	*	*	0	0	0	0	0		
H	> 50 ans	21-30 ans	Non	CD	1	1	1	1	1	1	*	1	1	0	0	0	0		
H	<= 35 ans	< 10 ans	Non	DD	1	1	1	0	1	1	*	1	1	0	0	0	0		
H	> 50 ans	10-20 ans	Non	CD	1	1	0	0	1	1	*	1	0	0	1	1	0		
H	> 50 ans	>=30 ans	Non	CD	1	1	0	0	1	*	*	*	1	0	0	0	0		
H	35-50 ans	< 10 ans	Non	DD	1	1	1	1	1	*	*	1	1	0	0	0	0		
H	> 50 ans	21-30 ans	Non	ADDG	1	1	1	1	1	*	*	*	1	0	0	0	0		
H	> 50 ans	10-20 ans	Non	DD	1	1	1	0	1	*	*	1	1	0	0	1	1		
H	> 50 ans	21-30 ans	Non	ADDG	1	1	0	1	1	*	*	*	0	0	0	0	0		
TOTAL					11	11	7	5	11	4	1	6	8	0	1	3	1		
Proportion					100%	100%	64%	45%	100%	36%	9%	55%	73%	0%	9%	27%	9%		
* Pas d'information spécifique mais fait partie intégrante du rôle de militant																			

A. Analyse du tableau :

A première vue, lorsque l'on observe ce tableau, on remarque que 100% des militants interrogés montrent un sentiment d'appartenance important à la MAIF et que 64% expriment spontanément, dans leur discours, la perception de caractéristiques partagées entre leur personnalité (identité) et l'identité de la mutuelle. Les personnes qui n'expriment pas clairement dans leur discours la perception de caractéristiques partagées sont pourtant toutes dans cet état d'esprit là : en effet, et cela sera valable pour un certain nombre d'autres conséquences de l'identification organisationnelle, cette perception d'adéquation de valeurs et d'adhésion forte à l'identité mutualiste de la MAIF est un pré requis indispensable au fait qu'un militant accepte de s'engager pour la mutuelle et que la mutuelle accepte l'engagement de ce militant. L'analyse des effectifs de citation de cette dimension de l'identification (et ses conséquences) pour les militants doit donc être nécessairement éclairée par le contexte et le rôle des militants au sein de la MAIF. Certains critères ne seront pas spontanément exprimés par les personnes interrogées, tout simplement parce que cela est évident, sous-entendu et qu'ils ne le formulent donc pas de façon explicite. La méthodologie qualitative d'entretiens semi directifs et d'analyse des discours possède donc ici une limite, dans le sens où elle ne permet pas à elle seule d'établir l'ensemble des liens entre notre variable explicative et l'ensemble des variables à expliquer, et qu'elle doit nécessairement se voir complétée et renforcée par l'analyse de données secondaires et par la réalisation d'observations sur site pour pouvoir acquérir une véritable analyse de la réalité des impacts. En effet, il aurait été délicat de faire en sorte d'intégrer dans les guides d'entretiens semi-directifs des militants des questions ou remarques visant à les faire absolument formuler l'ensemble de ces éléments implicites (énonciation de l'ensemble de leurs rôles et de leur perception de chacun d'entre eux ainsi que des raisons ou origines de ces perceptions, leur position par rapport à l'identité de la mutuelle) car cela aurait alors fait perdre la fluidité des entretiens en introduisant des éléments trop formels et structurants.

=> **Nous pouvons donc en conclure que 100% des militants interrogés montrent un comportement d'identification organisationnelle (restant partielle pour 36% et totale pour 64% aux vues des données issues de ces entretiens qualitatifs, mais étant totale pour 100% des militants aux vues des observations et données secondaires) à la mutuelle.** Nous analyserons plus spécifiquement l'intensité de cette identification en relatant les verbatims de ces personnes.

De même, quand on observe les occurrences de citation de la variable « perception de différenciation positive », on constate que 100% des militants le formulent. Cela nous apporte des éléments pour établir le lien entre perception de différenciation positive (de l'identité organisationnelle perçue) et identification organisationnelle (dimensions « auto distinction » et « auto prestige » de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue). Là encore, certains verbatims montreront clairement ce lien entre ces deux variables.

Origine de l'identification organisationnelle : Vision quantitative

Quand on observe les motifs qui sont à l'origine de l'identification organisationnelle des militants, on remarque que 100% des militants évoquent les valeurs, l'éthique et le système de fonctionnement mutualiste (dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes ») comme étant à l'origine de leur identification à l'organisation (perception de caractéristiques partagées et sentiment d'appartenance). 45% évoquent également, en sus de ce premier motif, les pratiques de RSE menées par l'organisation. **Nous pouvons en conclure que les deux dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » ont toutes deux un impact sur l'identification organisationnelle de cette catégorie particulière de sociétaires de l'organisation. On constate ici que, par rapport au reste des sociétaires étudiés précédemment, la dimension « pratiques de RSE » semble avoir un impact plus important dans l'identification organisationnelle de cette catégorie particulière de sociétaires (45% des militants l'évoquent spontanément).** Cela peut être expliqué par le fait que ces militants, imbriqués dans les plissements de l'organisation, ont accès de façon plus directe et importante à l'ensemble des pratiques de RSE menées par l'organisation (communications internes, rapports annuels etc...) et qu'ils ont même un engagement personnel dans un certain nombre de ces actions (ex : rôle de relais développement durable pour certains (ici seulement 1 militant dans notre échantillon), réalisation de partenariats sociétaux locaux, organisation de conférences mutualistes sur des thèmes sociétaux auprès des sociétaires, et même, pour un des ADDG, portage et participation à la mise en œuvre des projets et pratiques de RSE de l'organisation). Nous étudierons de façon plus spécifique leur perception et les effets de ces pratiques de RSE dans les parties suivantes de cette section, mais nous pouvons d'ores et déjà constater qu'elles sont évoquées spontanément par 45% de ces militants comme pouvant expliquer directement leur identification à l'organisation.

Cette première analyse semble donc confirmer que, quand la conscience des pratiques de RSE de l'organisation est plus importante, son effet sur les attitudes et comportements des sociétaires de l'organisation augmente également. Ce phénomène avait déjà été mis en évidence concernant les autres catégories de sociétaires (section précédente) lorsque les pratiques de RSE, qu'ils ne percevaient pas ou très peu spontanément, leurs avaient été brièvement décrites en seconde partie d'entretien, générant des réactions positives d'une large majorité des sociétaires interrogés.

Conséquences comportementales de l'identification organisationnelle : Vision quantitative

Il convient, tout d'abord, de présenter les missions données à chaque catégorie de militant interrogée afin de pouvoir interpréter de façon plus adéquate les occurrences de citation des différents comportements et impacts de l'identification organisationnelle. Pour présenter ces différentes missions, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires qui récapitulent l'ensemble des rôles des militants « locaux », à savoir les délégués et des correspondants départementaux (site intranet dédié aux mandataires mutualistes décrivant l'ensemble des rôles et missions de ces militants). La présence de ces données secondaires au sein de l'organisation explique que nous n'ayons pas intégré, au sein de notre guide d'entretien, une question spécifique aux militants de type « pouvez-vous me décrire les missions que vous avez à réaliser en tant que militant de la MAIF ». L'absence de cette question explique que les occurrences de citation des différents effets de l'identification organisationnelle en termes de comportements des militants soient faibles pour la plupart des comportements évoqués. Par exemple, seuls 4 militants (soit 36%) évoquent spontanément le fait qu'ils participent au recrutement de nouveaux sociétaires, alors que ce rôle fait partie intégrante des missions attribuées aux militants de l'organisation. Il en est de même pour la « défense de l'organisation en cas de critique » qui fait partie intégrante du rôle de militant au sein de l'organisation et qui n'est spontanément évoquée que par 1 militant. Celui-ci précise d'ailleurs : *Ah bien sûr (il défend la MAIF) ! Oui, sinon le terme de militant au sein de la MAIF n'aurait plus son sens, à mes yeux* », montrant bien que le fait de défendre l'organisation face à des critiques fait partie intégrante du rôle du militant.

« J'analyse la critique et j'essaye, j'essaye d'apporter des réponses si c'est à mon niveau pour expliquer que peut-être la critique n'est pas fondée, ou que peut-être elle est fondée et qu'on peut tenir compte de cette critique pour évoluer (...) Ah bien sûr (il défend la MAIF) ! Oui, sinon le terme de militant au sein de la MAIF n'aurait plus son sens, à mes yeux » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

De même, la catégorie générale que nous avons nommée « envie d'aider la MAIF » regroupe l'ensemble des missions réalisées par les militants dont ils citent spontanément certaines composantes dans leur entretien (citée par 6 militants, soit 55%).

L'analyse des occurrences de citation de ces comportements n'est donc pas ici significative, il convient donc de la compléter par l'analyse des données secondaires présentant objectivement l'ensemble des missions attribuées aux militants. Nous présenterons ces missions dans la partie suivante consacrée à l'analyse des verbatims, ce qui nous permettra d'illustrer chacune d'entre elles par des extraits de discours des militants.

Avant de passer à cette partie, nous pouvons cependant remarquer deux derniers éléments intéressants à la lecture de ce tableau : L'implication organisationnelle des militants et les effets de transfert d'identification des militants vers les salariés ou les sociétaires de l'organisation. Si l'ensemble des comportements précédents doit être explicitement cité pour pouvoir être identifié dans une analyse de discours, l'implication organisationnelle peut, en revanche, être identifiée au fil des propos tenus dans l'entretien, notamment dans sa dimension affective. **On remarque ainsi que 8 militants (soit 73%) tiennent des propos pouvant se rattacher à leur implication organisationnelle affective à l'organisation.** Nous détaillerons ces propos dans la partie suivante concernant l'analyse des verbatims, tout en rappelant qu'une partie a déjà été évoquée concernant les motifs de choix de devenir militant à la MAIF.

Enfin, on remarque que 3 militants (soit 37%) évoquent spontanément l'identification organisationnelle des salariés ou des sociétaires, en montrant que leur présence, en tant que militant, a un impact sur cette identification organisationnelle. Un possible transfert d'identification entre cette catégorie spécifique de sociétaires que sont les militants et les salariés ou sociétaires avec lesquels ils sont en contact est très intéressant à relever. **Ce point marque encore l'intérêt de la mobilisation du concept d'identification organisationnelle, qui permet de matérialiser la perméabilité entre les deux catégories de parties prenantes « salariés » et « clients/sociétaires ».** Un lien conceptuel entre ces deux catégories de parties prenantes peut être à nouveau identifié. Ce lien conceptuel entre salariés et clients mis en évidence est d'autant plus intéressant à relever qu'il n'avait pas été formalisé dans nos modèles conceptuels de recherche. En effet, un transfert d'identification avait été évoqué dans le sens salarié vers client dans nos modèles conceptuels. Ici, il s'agit des militants, sociétaires/clients particuliers de l'organisation, qui influencent l'identification organisationnelle des salariés,

le transfert d'identification se matérialisant donc également dans le sens inverse client/militant vers salarié. Nous analyserons plus spécifiquement les verbatims par la suite, mais nous pouvons d'ores et déjà remarquer que, dans le contexte spécifique qui est celui du fonctionnement de cette mutuelle, le transfert d'identification salarié => client peut également se produire dans le sens inverse, ajoutant ainsi une nouvelle dimension aux recherches académiques sur l'identification organisationnelle.

=> Intérêt de la mobilisation du concept d'IO, permettant de matérialiser la perméabilité entre les deux catégories de parties prenantes « salariés » et « clients/sociétaires » et leur lien à travers la notion d'IO

=> Lien inversé par rapport à nos modèles conceptuels (et aux recherches académiques antérieures) ; ici le transfert d'IO ne se fait pas dans le sens salarié vers client mais client (ici militant) vers salarié.

Ainsi, dans le contexte spécifique qui est celui du fonctionnement de cette mutuelle, le transfert d'identification salarié => client peut également se produire dans le sens inverse, ajoutant ainsi une nouvelle dimension aux recherches académiques sur l'identification organisationnelle.

Après avoir analysé le tableau d'occurrences, nous nous proposons donc maintenant d'analyser les principaux verbatims en lien avec les phénomènes identifiés à la lecture de ce tableau.

B. Analyse des verbatims par variable à expliquer :

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue » (perception de différenciation positive) :

Lorsque l'on analyse le contenu des discours des militants, on observe en effet que la démarche globale de RSE perçue est systématiquement citée, dans ses différentes dimensions, comme étant à l'origine d'une perception de différenciation positive de la mutuelle par rapport à ses concurrents (c'est-à-dire à une perception de l'attractivité de l'identité organisationnelle, dans ses deux dimensions « auto distinction » et « auto prestige ») :

« Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres, pour les salariés, et qui fait qu'ils ont, avant le souci du résultat en termes financiers, le résultat de la satisfaction du sociétaire »

Impact de la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sur la perception d'attractivité de l'IOP :

- a. Qualité des produits et services : Contrats et services protecteurs et innovants pour assurer le bien être du sociétaire en cas de sinistre

« Ben, sur ce qu'on fait de bien, oui, sur toute la différence par rapport aux autres. Je pense quand même que la MAIF, en termes d'assureur, peut se prévaloir de dire qu'elle est la seule à faire, ou en tout cas a été précurseur dans beaucoup de choses. Vous savez, l'assistance à la personne, ce n'est pas arrivé comme ça »

- b. Gestion des sinistres et relation sociétaire (pas de vente forcée)

« Il y a déjà la qualité des contrats. ... Il y a, je crois, la manière dont nous approchons le... le... dont nous gérons les sinistres (...) C'est la volonté réellement de protéger le sociétaire (...) Ce qu'il y a aussi qui est très important, c'est la manière dont nous approchons le... la « vente », entre guillemets. On n'est pas là pour faire de la vente forcée, mais on est là pour, bon, définir les besoins du sociétaire et travailler en fonction de ces besoins (...) Je ne connais que la MAIF, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait beaucoup d'autres assurances qui fonctionnent comme ça, hein »

Impact de la dimension « pratiques mutualistes » (et de la dimension « principes de RSE/valeurs ») sur la perception d'attractivité de l'IOP :

Les verbatims ci-dessous illustrent plusieurs sous-dimensions de la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue :

- a. Transformation des valeurs en actes de façon générale (peut donc sortir du cadre unique des pratiques mutualistes pour s'intégrer dans la déclinaison plus générale des principes de RSE):

« On se distingue des autres dans la mesure où on essaie de, on essaie, nos valeurs, on essaie... de faire en sorte que ce ne soit pas un discours, un vain discours. C'est-à-dire qu'on essaie de mettre en pratique dans la vie quotidienne, enfin moi, en ce qui concerne. Quand je reçois, je reçois souvent des sociétaires et je leur dis : bon la MAIF a des valeurs, elle a été créée sur des valeurs et... ces valeurs, ce n'est pas un discours, c'est des choses qu'on... qu'on applique... dans la vie courante... dans notre comportement, dans notre relation avec le sociétaire et dans nos contrats, dans... notre façon... au quotidien »

« De... d'avoir envie de défendre des choses justes (...) Ah oui, il y a des valeurs fortes qui sont défendues tous les jours, je pense, à la MAIF, et oui, je ne suis pas déçu ».

« Les valeurs, je veux dire les valeurs humaines au sein de l'entreprise, surtout maintenant, je me rends compte que ce sont des choses, je veux dire, vécues au quotidien par rapport à bien d'autres entreprises, je ne sais pas, le respect de la personne, le respect du sociétaire mais le respect du salarié aussi (...) Donc des valeurs de solidarité, le respect de la personne ».

b. Non lucrativité et absence de rémunération d'actionnaires :

« Oui mutuelle, ouais. Bon le fait qu'on n'ait pas, par rapport aux sociétés anonymes, qu'on n'ait pas d'actionnaires... à rémunérer, donc ça, ça, c'est une bonne chose, donc on n'a pas de bénéficiaires à faire sur le dos de nos sociétaires ».

« Par son organisation. Ne pas avoir d'actionnaires, ça me semble être vraiment une des différences fondamentales ou la différence fondamentale. Ne pas faire de l'assurance pour le... pour le... pour le... oui pour le capital, c'est faire de l'assurance pour répondre à des besoins des sociétaires. C'est ça qui me semble majeur »

« Le fait que ce soit une société de personnes plutôt qu'une société de capitaux, ça, ça me paraît important »

c. Présence de militants, d'une double structure (politique/technique), d'un système démocratique :

« Le fait que ce soit une mutuelle et qu'elle ait des représentants autres que les salariés, qui sont les militants et qui ont une grande responsabilité dans la stratégie et la pérennité de l'entreprise. C'est ça qui est la différence essentielle »

« Je crois que c'est une richesse (d'avoir des militants) (...) Oui je crois que c'est une richesse pour l'entreprise, vraiment. Je crois que c'est une réelle richesse ».

« C'est la notion de démocratie, hein, qui est quand même l'élément fondamental. C'est, ben, la notion de... ben, la gestion des excédents ou des... des... Tout ce qui fait que la MAIF est une vraie mutuelle et est restée une vraie mutuelle, à la différence d'un très grand nombre d'autres »

« Euh... la double structure, le fait que l'on soit tous dans le même bateau, on rame tous, que les cotisations, ben c'est notre argent à nous qui sert et qui sert à nous indemniser les uns, les autres. Ça, c'est important. Donc toutes les valeurs évidemment qui sont défendues derrière ça : la solidarité, la mutualité, mais ça entraîne des, des droits et des devoirs, la responsabilité hein ».

Impact de la dimension « pratiques de RSE » (et de la dimension « principes de RSE/valeurs ») sur la perception d'attractivité de l'IOP :

Les verbatims ci-dessous illustrent plusieurs sous-dimensions de la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE perçue :

- a. Transformation des valeurs en actes, avec des dimensions « prévention », « engagements sociétaux », ou « catégories vulnérables » :

« De la prévention, oui parler de la prévention... dire que la MAIF aussi, on est engagés dans la société, on est vraiment engagés, on a des... des valeurs et on est engagés dans la société, notamment en ce qui concerne le handicap »

« En termes d'engagements pour la société, ben, c'est tout ce qui fait la différence entre la MAIF et les autres ».

« J'ai reçu un militant, là : ah, XX, c'est vachement bien que la MAIF ait soutenu l'Université de la Terre. Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle. Donc, on reçoit un message comme ça. Mais il y a aussi plein de salariés, qui, qui fonctionnent. Il suffit de voir le succès des relais de développement durable. Les gens ont un intérêt, ils voient un intérêt, et de contribuer, hein, et tout ça, c'est positif »

- b. Le développement durable et le fait qu'il permette d'entreprendre autrement :

« Maintenant, moi maintenant je milite. Je suis très ravi de faire ça d'ailleurs, pour les raisons toutes bêtes que tout le monde connaît, c'est qu'on est effectivement dans le monde du développement durable, de l'économie sociale. Et euh... et définitivement croire que l'on peut peut-être faire de l'économie autrement que du pur et du capitalisme ».

(...) Je crois qu'on est un petit peu plus près des gens et on fait des choses pour... complètement marginales par rapport à l'assurance. Ben, comme ce que vous êtes en train de faire, ces tests sur le développement durable ; on pourrait penser que ça n'a rien à voir avec l'assurance et on le fait quand même (...) Oui. Ça, je trouve ça bien, oui

« Alors, c'est déjà un problème de... enfin, c'est, c'est déjà un souci de valeurs (...) Euh... le développement durable... une préoccupation d'actualité, obligatoire, nécessaire, complètement dans le sens des valeurs MAIF, parce que ça va aussi avec la notion d'entraide, de solidarité, d'économie d'énergie. C'est quelque chose de... on est en plein dedans quoi »

Nous avons donc pu constater, à la lumière de l'analyse de contenu de ces verbatims, que la démarche globale de RSE perçue possède, dans l'ensemble des ses 4 dimensions constitutives, un impact sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue par les militants. Il est également intéressant de remarquer qu'aucune autre variable à expliquer n'est citée autre que la démarche

globale de RSE n'est citée par les militants comme étant à l'origine de cette perception d'attractivité de l'IOP.

Ainsi, **pour 100% des militants**, la démarche globale de RSE perçue possède un impact sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (la perception de différenciation positive), chacune des dimensions de cette variable étant citées par les différents militants à l'exclusion de toute autre variable explicative. De plus, l'analyse de contenu de ces verbatims nous permet également de montrer le lien qui unit la perception de différenciation positive (attractivité de l'IOP) à l'identification organisationnelle de ces militants (dans sa dimension « sentiment d'appartenance »), confirmant ainsi les hypothèses d'un lien démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité IOP =>> IO du client (ici du militant) :

Tout d'abord l'utilisation très forte des pronoms « on » ou « nous » pour parler de la différence entre la MAIF et les autres assureurs par la plupart des répondants : « *on essaie* », « *nos valeurs* », « *dans notre comportement* », « *dans notre relation* », « *dans nos contrats* », « *qu'on n'ait pas* », « *on est engagés dans la société* », « *qu'on est effectivement dans le monde du développement durable* », « *qu'on est un petit peu plus près des gens* », « *on est en plein dedans quoi* ».

Ou encore « *le fait que l'on soit tous dans le même bateau* » (notion de communauté), ou « *Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle* » (perception de caractéristiques partagées).

Cependant, il est également intéressant de remarquer que certains militants développent les différences positives entre la MAIF et les autres assureurs mais sans s'inclure, sans donner d'indice d'un sentiment d'appartenance : « *il y a des valeurs fortes qui sont défendues tous les jours, je pense, à la MAIF* », « *les valeurs humaines au sein de l'entreprise* », « *le fait que ce soit une société de personnes plutôt qu'une société de capitaux* », « *c'est une richesse pour l'entreprise* », « *tout ce qui fait que la MAIF est une vraie mutuelle* », « *entre la MAIF et les autres* ».

L'impression donnée est que ces personnes recherchent une forme d'objectivité dans la description des différences en se positionnant en tant qu'observateur et non pas acteur : A ce titre cette citation est ainsi édifiante :

« Le fait que ce soit une mutuelle et qu'elle ait des représentants autres que les salariés, qui sont les militants et qui ont une grande responsabilité dans la stratégie et la pérennité de l'entreprise. C'est ça qui est la différence essentielle »

Ce militant parle du fait que la différence essentielle est le fait que la mutuelle possède justement des militants, et il ne fait pourtant à aucun moment référence à lui-même ; il cherche effectivement à décrire avec objectivité cette différence, et par conséquent ne veut pas s'inclure pour donner une force supplémentaire à son argumentation sur cette « *différence essentielle* » de la MAIF.

Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions) ==> **Attractivité de l'IOP** (perception de différenciation positive) pour **100%** des militants

Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions) ==> **Attractivité de l'IOP** (perception de différenciation positive) pour **100%** des militants ==> IO des militants

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle » des militants :

Lorsque l'on analyse l'ensemble des verbatims étant directement liés aux facteurs générateurs de l'identification organisationnelle des militants, on remarque que la « démarche globale de RSE perçue » est, dans 100% des cas, à l'origine de cette attitude d'identification organisationnelle.

Analyse de la dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle des militants :

L'analyse des verbatims nous indique clairement la présence de cette première dimension de l'identification organisationnelle dans les verbatims des militants. En effet, la « perception de caractéristiques partagées » se retrouve par exemple lorsque les répondants parlent de : « *valeurs morales positives pour moi* », de « *[personnes qui] partagent nos valeurs* », montrant bien que les valeurs portées par l'identité de l'entreprise sont à la source de l'identification organisationnelle de la personne par un processus d'auto comparaison par rapport aux valeurs de son identité personnelle. Lorsque l'individu s'est rendu compte que l'identité de la mutuelle ressemblait à sa propre identité (qu'il retrouvait certains éléments dans l'identité de la mutuelle dans sa propre identité), ici par le biais de reconnaissance de valeurs communes, l'individu a alors mis en place

un processus d'identification à l'organisation engageant sa propre identité sociale dans un processus cognitif de lien avec l'identité de l'organisation. Les valeurs humanistes partagées (dimension « principe de RSE/valeurs) de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue) sont, dans le cas des militants, quasi systématiquement à l'origine du processus d'identification cognitive à la mutuelle. Ces deux répondants ci-dessous développent clairement dans leurs verbatims cet aspect de correspondance, de perception de caractéristiques partagées basée sur des valeurs communes :

« Mais aussi parce que, **bien sûr**, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais, tout, le respect de la personne, la solidarité, tout ça c'était en moi depuis le début hein ».

Et il y a une certaine adéquation, pour ne pas dire quasiment en permanence, ben, des valeurs qui sont transmises à la MAIF au moindre principe collectif et à la gestion, etc., qui se retrouvent dans les systèmes associatifs. Donc il y a ce parallèle-là qui peut être fait facilement, en tout cas pour moi »

« Ça veut quand même dire des valeurs morales **positives pour moi**, d'humanisme, etc »

Le rapport à soi est ici clairement exprimé par les termes « *c'était en moi depuis le début* » ou encore « *en tout cas pour moi* ».

Les valeurs portées par la MAIF sont donc « *en adéquation* » avec celles des militants.

Le verbatim ci-dessus de ce militant disant « *mais aussi parce que, BIEN SUR, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais* » est particulièrement éloquent par rapport à la limite que nous avons préalablement identifiée concernant le fait qu'un certain nombre d'attitudes et de comportements des militants sont totalement implicites, car totalement évidents pour les militants, et ne sont donc pas spontanément cités dans leurs discours. Le « *bien sûr* » montre que cette perception de valeurs partagées est une évidence pour ce militant, tellement une évidence que cela nous amène à penser que cela peut en être une également pour les 32% de militants qui n'ont pas spontanément cité cette dimension de l'IO de perception de caractéristiques partagées ; ainsi, nous pouvons postuler que ces 32% de militant n'ont pas spontanément cité cette dimension de partage de caractéristiques partagées avec l'identité de la mutuelle, non pas par absence réelle de perception de cette dimension, mais plutôt par oubli de la formuler explicitement tant ce partage de valeurs ou de caractéristiques communes est un pré requis pour tout individu acceptant de consacrer de son temps en tant que militant pour la MAIF.

Le poids du non dit et de l'implicite peut être donc ici explicitement démontré dans l'analyse de contenu de ce verbatim.

Il est enfin intéressant de remarquer que la dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle est, dans le cas de cette partie prenante, uniquement induite par la dimension « principes de RSE/valeurs » de l'organisation et donc de l'identification d'une correspondance forte de valeurs entre l'identité sociale de l'individu et l'identité de la mutuelle. Alors que nous avons vu précédemment que la dimension « principe de RSE/valeurs » n'était en revanche pas ou peu citée spontanément comme un facteur de satisfaction par les militants, à la différence des autres dimensions (« pratiques mutualistes », « pratiques de RSE » et « éthique dans le métier d'assureur ») qui représentaient les facteurs de satisfaction cités par les militants.

Nous pourrions alors avancer que les valeurs sont effectivement des éléments immatériels et universels qui peuvent être communs à l'identité d'une personne et d'une organisation, alors que les déclinaisons pratiques de ces valeurs en termes de processus et de pratiques organisationnels deviennent plus spécifiques à l'organisation. La personne qui en a conscience peut les apprécier, en être satisfaite, mais peut ne pas percevoir de caractéristiques partagées entre son identité et celle de l'organisation sur ces points. Ainsi, cela semble montrer que si l'identification organisationnelle semble dépendre initialement de la dimension « principe » de la démarche de RSE perçue, la satisfaction sera en revanche plus directement dépendante des dimensions plus pratiques ou applicatives de la démarche globale de RSE perçue.

Analyse de la dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification organisationnelle des militants :

De prime abord, nous avons comptabilisé pour chacun des militants le nombre de fois où ils ont prononcé les mots « on », « nous », « notre » ou « nos » dans leur entretien. En effet, ces différents pronoms sont des marqueurs du sentiment d'appartenance, comme le précise un des items de l'échelle d'évaluation de l'identification organisationnelle de Ashforth & Mael (1989) questionnant le répondant sur sa tendance à privilégier le « nous » ou « on » au « je » ou « elle » quand il évoque l'organisation. L'analyse de ce tableau nous révèle qu'au minimum ces pronoms sont utilisés 37 fois au cours de l'entretien et qu'au maximum ils sont prononcés 151 fois, montrant ainsi que 100% des militants montrent un sentiment d'appartenance à l'organisation. La moyenne est de 104 prononciations par entretien ; ce chiffre très important marque l'intensité du

sentiment d'appartenance exprimé par les militants. Il signifie que l'utilisation de ces pronoms n'est pas sporadique ou localisée à un unique passage, mais qu'elle est récurrente au fil de l'entretien.

Tableau 36 : Occurrences de citations des pronoms marqueurs du sentiment d'appartenance des militants

Type de militant	Nombre total d'occurrence des mots « on », « nous », « notre », « nos » dans l'entretien
DD	37 fois
DD	104 fois
CD	84 fois
CD	127 fois
DD	151 fois
CD	79 fois
CD	90 fois
DD	117 fois
ADDG	112 fois
DD	129 fois
ADDG	111 fois

Au-delà de l'analyse de la fréquence d'utilisation de ces pronoms, la dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification organisationnelle des militants peut être également illustrée par d'autres verbatims.

- 1) La formulation explicite **et non métaphorique de mots ou d'expression marquant une inclusion au sein de l'organisation**: « *bon maintenant je suis dedans* », « *les convaincre malgré tout de venir chez nous* », « *en leur expliquant comment ça fonctionne chez nous* », ou encore « *mais le fait d'appartenir à l'entreprise, j'en suis plutôt satisfait (...) Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres* ».
- 2) L'utilisation **de figures de style métaphoriques** pour signifier l'appartenance à l'organisation, signe de la prégnance et de l'intensité de ce sentiment d'appartenance :

Dans le premier verbatim ci-dessous, la métaphore in praesentia, doublée d'un effet de répétition visant à insister sur le sens de cette métaphore pour la personne qui la réalise (deux fois répété), assimile la MAIF à une « *œuvre collective* ». Le rapport à l'œuvre montre que, pour la personne, la MAIF est une construction unique et précieuse, marquant, en sus d'une dimension cognitive d'appartenance (marquée par l'adjectif « collective »), une relation affective et unique de ce militant à la MAIF. Il lie d'ailleurs, de façon intéressante, cette notion d'œuvre collective à un sentiment affectif de fierté (implication organisationnelle, dimension affective), ce qui confirme la dimension affective de l'œuvre et qui indique également qu'une œuvre apporte à celui qui la réalise une certaine fierté de par son unicité et sa valeur. Pour cette personne, appartenir à la MAIF est une perception très positive, source de fierté parce qu'il conçoit la MAIF comme quelque chose d'unique et de rare ou précieux. Cependant, dans ce verbatim, la MAIF n'est pas personnifiée, ce qui n'est pas le cas du verbatim suivant.

« Oui, je crois, oui oui. De penser que j'apporte quelque chose à la MAIF, dans une œuvre collective, oui il y a une certaine fierté d'apporter quelque chose à une œuvre collective, oui, oui ».

Le second verbatim utilise également une métaphore in praesentia qui a pour caractéristique spécifique d'être filée (puisqu'il reprend ensuite cette métaphore pour en expliciter le sens) ; cette métaphore assimile la MAIF à une famille (« *famille MAIF* »), lui donnant par là-même un caractère personnifié. La perception d'appartenance est contenue dans les mots « *famille* » et « *rassemble* ». Il est cependant intéressant de remarquer que la personne fait également cas des aspects plus négatifs d'une famille, comme l'apparition de tensions entre ses membres. La perception de la MAIF et de son appartenance à cette dernière reste donc perçue comme principalement positive et marquée d'une dimension affective positive (renforcée là encore par le terme « *j'aime* »), même si elle montre également, en second plan (puisque l'aspect « *rassemblement* » de la famille passe d'abord), les côtés plus négatifs d'une famille (existence de tensions entre ses membres). Le sentiment d'appartenance de ce militant peut donc être marqué d'une dimension affective et d'une perception positive mais réaliste ou mesurée de la MAIF. Le réalisme peut cependant être interrogé du fait de la coexistence du terme « *idéal de la famille* », montrant l'importance très marquée de la notion de famille pour cette personne. Sa perception de la MAIF est donc marquée par un sentiment d'appartenance (dimension cognitive), une dimension affective positive, une très forte importance, et une perception positive mais restant réaliste en sachant montrer, en second plan, les contreparties plus négatives (ou les inconvénients des avantages) de la « *famille MAIF* ».

« Donc, on voit bien que c'est quand même la famille MAIF. Moi, j'aime bien le mot famille, parce que dans une famille il y a aussi des tensions, mais il y a quand même d'abord tout ce qui rassemble, dans l'idéal de la famille à mes yeux »

Le troisième verbatim utilise une métaphore in absentia puisque ne figure que le comparant, laissant donc deviner ce à quoi elle fait référence (introduisant ainsi une sorte d'énigme). La MAIF est ici comparée à un « bateau », et marque le sentiment d'appartenance par le fait « que l'on soit tous dans le même bateau » et que l'« on est tous ensemble ». En revanche, par rapport aux deux verbatims précédents, la notion de bateau est associée à celle de « ramer » qui peut avoir une connotation plus négative, ou du moins, signe un effort important et durand à réaliser, et la nécessité d'une patience et d'une coordination entre tous les membres pour optimiser cet effort. Cette métaphore de l'effort à réaliser représentée par le verbe « ramer » est d'autant plus importante qu'elle est associée à une figure de style de la répétition (répété 3 fois), qui matérialise ce mouvement d'effort collectif et coordonné à produire (« faut qu'on rame tous, qu'on tire tous dans le même sens »). Le répondant compare donc le système mutualiste à ce mouvement d'effort collectif et coordonné nécessitant patience, mais permettant à tous les membres d'être solidaires et de s'en sortir ensemble « face aux puissances d'argent ». La coordination est cependant indispensable pour que le système puisse fonctionner, « avancer », et donc l'ensemble des membres doit être dans le même état d'esprit pour permettre à ce « bateau » de continuer à se déplacer.

« Le fait que l'on soit tous dans le même bateau, on rame tous, que les cotisations, ben c'est notre argent à nous qui sert et qui sert à nous indemniser les uns, les autres. Ça, c'est important. Donc toutes les valeurs évidemment qui sont défendues derrière ça : la solidarité, la mutualité, mais ça entraîne des, des droits et des devoirs, la responsabilité hein. Il faut qu'on soit, qu'on rame, ce que je dis souvent : faut, faut qu'on rame tous, qu'on tire tous dans le même sens hein, parce que sinon ça n'avance pas (...) Moi, j'explique beaucoup aux gens : on s'en sort beaucoup mieux à plusieurs que tout seul. Et si tu es tout seul face à des puissances d'argent, tu ne pèses pas bien lourd. Si, si tu es avec nous, nous on est tous ensemble et on essaye de s'en sortir les uns, les autres, c'est peut-être, on a peut-être plus de chances hein, on a peut-être plus de chances, je ne dis pas qu'on s'en sortira tous, mais, mais je crois qu'on a plus de chances, mais après ça, c'est, c'est une croyance personnelle ».

Ces analyses montrent également que 100% des militants ont un sentiment d'appartenance fort à l'organisation, d'autant plus fort qu'il est, pour certain, caractérisé de façon métaphorique pour montrer l'importance de l'organisation à leurs yeux (« œuvre collective », « idéal de famille »), la personnification de l'organisation (« famille »), ou les efforts à réaliser collectivement et de façon coordonnée pour faire avancer et fonctionner l'organisation (« bateau » et « ramer »). Après avoir ainsi démontré que tous les militants interrogés présentent une

identification complète à l'organisation (sentiment d'appartenance et perception de caractéristiques partagées) et d'une forte intensité (cf fréquence des pronoms), nous nous proposons d'étudier les conséquences de cette identification organisationnelle en termes de comportements de soutien des militants à l'organisation.

Ces analyses montrent que la démarche globale de RSE perçue possède un effet, pour 100% des militants, sur l'attractivité de l'IOP qui possède elle-même un effet sur l'identification organisationnelle des militants, validant ainsi la première partie de notre modèle conceptuel pour la partie prenante « client » pour cette catégorie spécifique de sociétaires que sont les militants. La seule variabilité réside dans les dimensions et les sous-dimensions de la démarche globale de RSE perçue à l'origine de ces attitudes, qui sont pour certains, plus centrées sur les principes de RSE/valeurs ou sur les pratiques mutualistes, et pour d'autres sur les pratiques de RSE, ou pour beaucoup à la fois centrées sur les principes de RSE/valeurs, sur l'éthique dans le métier d'assureur, sur les pratiques mutualistes et sur les pratiques de RSE.

Démarche globale de RSE perçue =>> Identification organisationnelle des militants

pour 100% des militants (D « sentiment d'appartenance » explicite pour 100% des militants et de forte intensité; D « perception de caractéristiques partagées » sur la base de valeurs partagées explicite pour 64% mais vraisemblablement présente pour 100% des militants).

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « transfert d'identification organisationnelle » des militants vers les salariés ou les sociétaires :

Comme nous l'avons précédemment identifié :

- 3 militants (soit 37%) évoquent spontanément l'IO des salariés ou des sociétaires, en montrant que leur présence, en tant que militant, a un impact sur cette IO (notion de transfert d'identification) :

=> Intérêt de la mobilisation du concept d'IO, permettant de matérialiser la perméabilité entre les deux catégories de parties prenantes « salarié » et « client/sociétaire » et leur lien à travers la notion d'IO

=> Lien inversé par rapport à nos modèles conceptuels (et aux recherches académiques antérieures) ; ici le transfert d'IO ne se fait pas dans le sens salarié => client mais client (ici militant) => salarié

Ainsi, dans le contexte spécifique qui est celui du fonctionnement de cette mutuelle, le transfert d'identification salarié => client peut également se produire dans le sens inverse, ajoutant ainsi une nouvelle dimension aux recherches académiques sur l'identification organisationnelle.

Effet de transfert possible d'identification, ou de lien ou de renforcement possible de l'identification des militants vers les salariés de la mutuelle :

A ce titre, le verbatim ci-dessous est particulièrement éloquent avec notamment l'utilisation de la métaphore in praesentia « *l'habit MAIF* » pour évoquer le sentiment d'appartenance fort et identique (l'habit est au singulier, il s'agit donc d'un seul et même habit pour tout le monde) des salariés de délégation. L'utilisation de cette terminologie reste cependant surprenante car elle possède quelque chose de non naturel, comme le fait de devoir revêtir une tenue, un rôle spécifique et unique lorsque l'on est salarié (ou militant) de la MAIF ; l'habit pourrait être ici assimilé à une forme de vitrine, d'image unique voulant être véhiculée par l'organisation permettant de « l'habiller » et donc pouvant la rapprocher également de la notion de paraître au détriment de celle d'être ; mais la notion d'habit unique peut également être interprétée comme l'existence d'un uniforme que toutes les parties prenantes internes accepteraient de revêtir les faisant par là même mettre de côté une partie de leur individualité. La logique sous-jacente pourrait être ici celle du portage par tous d'une logique de collectivité et non pas d'individualité au service d'un projet collectif qui est celui porté par la MAIF (renforcé par l'utilisation de l'expression « *par rapport au regard qu'on peut porter sur ce qu'offre la mutuelle ou sur sa façon de fonctionner* » justement différente des autres et basée sur un projet collectif).

Le fait que « *cela renforce l'habit MAIF* » pourrait alors vouloir dire que le fait que les salariés de délégation se trouvent quotidiennement en contact avec les militants (et voient physiquement les sociétaires) pourrait permettre de donner du corps et une forme de matérialité à cet « *habit MAIF* » et certainement également leur donner envie d'accepter de le porter et de porter ainsi haut et fort le projet qu'il habille. Effectivement, la notion d'appartenance à une seule et même communauté est ici très fortement exprimée à travers cette expression, montrant que les salariés acceptent alors de porter (porter un habit) avant tout cet habit, ce projet collectif, vers l'externe (l'habit sépare notre corps de l'environnement extérieur) et notamment vers les sociétaires ou les prospects de la

mutuelle. Il conclue d'ailleurs son propos en disant que « *certaines salariées (...) seraient d'excellents militants* », particulièrement ceux avec lesquels ils travaillent dans les délégations, montrant que les militants sont justement caractérisés par le fait qu'ils revêtissent quotidiennement cet « *habit* » au service du projet collectif et alternatif de la MAIF :

« Mais peut-être que nous on a un très grand contact avec les salariés des délégations, mais on ne l'a pas avec les autres salariés, et en fait le pourcentage de personnes qui travaillent en délégation n'est pas très important par rapport aux autres (...) Donc, ceux qui travaillent, qui travaillent en délégation, je pense qu'en étant à notre contact, ils l'ont (le sentiment d'appartenance à la mutuelle), alors là je vais porter un jugement de valeur et je n'ai pas le droit de le porter puisque je... ça ne serait qu'un ressenti (...) Il doit y avoir les deux cumulés, d'être à la fois en contact avec les militants et les sociétaires, les voir physiquement. Je pense que peut-être...ça renforce l'habit MAIF (...) Et par rapport au regard qu'on peut porter sur ce qu'offre la mutuelle ou sur sa façon de fonctionner, je pense que ça leur apporte justement autre chose. Je le crois. Il y a certains salariés mêmes je pense qui seraient d'excellents militants, voyez. Oui, je le crois vraiment. Et en délégation, je pense beaucoup, vraiment »

PISTE DE REFEXION POUR LA MAIF :

La notion de transfert d'identification entre salariés et militants de la MAIF est donc ici très fortement exprimée, les salariés acceptant donc, au côté des militants, de revêtir avec eux cet « *habit MAIF* » collectif, les amenant pour certains à se comporter eux-mêmes comme des militants de la MAIF très fortement identifiés à l'organisation et dans une attitude permanente de portage (et donc de soutien et de défense) vers l'externe de son projet et de ses particularités. Le transfert ne se limite donc pas ici à un transfert d'identification organisationnelle, le transfert se fait également sur l'ensemble des attitudes et comportements visant à porter et soutenir vers l'externe l'organisation et son projet, à militer pour cette entreprise. **Ce constat est donc particulièrement intéressant par rapport à l'apport de ce type de transfert militant/salarié pour renforcer de façon majeure la performance économique de l'organisation. Les comportements de soutien des salariés et des militants à la performance économique de l'organisation deviennent alors naturels et permanents.**

Cependant, ce transfert constitue également un risque non négligeable si les militants en viennent à remettre en cause cet « *habit MAIF* » (et notamment le risque de superficialité de cet habit par rapport à la réalité des pratiques menées), parce qu'ils constatent progressivement un décalage entre l'apparence de l'habit qu'ils acceptent de porter et celle de la réalité que recouvre cet habit. Si l'effet de ce transfert d'identification militant/salarié est donc exponentiel pour sa performance économique, il peut également être exponentiel dans le sens inverse de contre performance économique ; avec un risque d'autant plus grand que ces salariés de délégation et ces militants sont en contact quotidien avec les sociétaires de la mutuelle.

L'identification et l'évaluation de ce risque de transfert multiple d'identification entre parties prenantes (salariés ↔ militants, sociétaires et même prospects) basé sur un processus de réaction en chaîne est donc nécessaire, car source de contre performance modérée à forte pour l'organisation :

- 1) dûe à la disparition de ces comportements de soutien => entraînant une diminution de la performance économique à court terme,
- 2) Mais également, à moyen terme et si l'écart habit/réalité continue à se creuser ou se maintient : L'apparition de comportements de destruction (chez les salariés ; mais aussi chez les militants qui quitteront alors l'organisation et avec leur départ brutal la difficulté pour retrouver d'autres militants, puisque nous avons vu que se sont les militants qui ont un rôle de conviction permettant de recruter de nouveaux militants) source de dégradation brutale et irréversible de la performance économique (en passant par un processus d'identification devenant progressivement ambivalente avant de devenir désidentification entraînant par là même des comportements de dénonciation, de critiques régulières permettant à la personne de rompre ainsi son ancien lien d'identification à l'organisation).

Les sociétaires identifiés auront alors, comme démontré dans la section 1, à la lumière de la perception de ce décalage, « de ce mensonge » (décalage perçu au travers de leur relation aux salariés et aux militants de l'organisation), des comportements radicaux de départ de l'organisation et de bouche à oreille négatifs. La performance organisationnelle s'en trouvera alors affectée de façon importante car sera à la fois touchée sur la performance individuelle de chaque catégorie de partie prenante (salariés/performance au travail, militants/baisse du militantisme, départ de l'organisation, sociétaires/départ de l'organisation et BAO négatifs), mais aussi en termes de non performance (disparition de l'ensemble des comportements de soutien de chaque catégorie de partie prenante), le tout par un processus de réaction en chaîne rendant nécessaire la recherche de solutions globales et non pas sporadiques en direction de chaque catégorie de parties prenantes.

Dans la même logique que ce que nous venons de décrypter précédemment, le second militant ci-dessous exprime également de façon explicite le fait que « *les salariés investis sont aussi des militants de la MAIF* », ce qui constitue pour lui « *LA différence essentielle avec les autres* », car source directe d'un avantage concurrentiel pour la MAIF. Là encore le lien de « militantisme » qui unit les salariés et ces sociétaires particuliers de l'organisation que sont les militants est un lien d'identification respective à l'organisation mais également d'union entre parties prenantes de par ce lien commun d'identification à l'organisation ; cependant ce rapprochement entre catégories de parties prenantes va au-delà de l'identification cognitive, en mettant en œuvre des attitudes et comportements de soutien marqué vis-à-vis de l'organisation (de militantisme) :

« Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres, pour les salariés, et qui fait qu'ils ont, avant le souci du résultat en termes financiers, le résultat de la satisfaction du sociétaire. Donc, ça, c'est un élément capital et, en ce sens-là, je vais utiliser le mot que je n'aime pas, c'est que les salariés, dans leur grosse majorité, investis, sont aussi des militants de la MAIF. Et ça, c'est la différence essentielle avec les autres » (homme, > 50 ans, 10-20 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental).

Il est enfin intéressant de remarquer, avec la citation ci-dessous, que les militants identifient également que dans les entités du réseau ou du siège dans lesquelles ils ne sont pas physiquement présents, « le traitement des choses » (et notamment vis-à-vis des sociétaires) est différent ; les salariés dans ces différentes entités ne sont pas des « militants », ils sont « des opérationnels, des techniciens d'assurance », des professionnels uniquement sans cette dimension supplémentaire de militantisme ou de soutien fort à l'organisation. Du point de vue de ce militant,

c'est donc la « *promiscuité, la vie commune* » avec eux qui explique en partie ces comportements proches du militantisme adoptés par les salariés en délégation avec lesquels ils travaillent.

Cependant, nous verrons dans la section suivante consacrée aux salariés de la mutuelle, qu'un nombre significatif de salariés de CATS ou travaillant au siège sont également en situation d'identification organisationnelle par rapport à la mutuelle et montrent des comportements de soutien à la performance de cette dernière; mais ces salariés expriment, dans leur majorité, peut être moins fortement ou moins explicitement des comportements de soutien ou de militantisme par rapport non pas à l'organisation, mais à sa raison d'être, c'est-à-dire vis-à-vis de ses sociétaires ; par rapport notamment à la façon dont peuvent le faire, là encore de façon globale, les salariés travaillant dans les délégations aux côtés des militants :

« En tout cas, ce qui est clair, c'est qu'on voit très nettement dans le traitement des, des choses que il n'y a pas de militant dans les CATS, dans tous ces plateaux, au niveau du siège, etc., il n'y a pas de militant certes, c'est vraiment que des opérationnels, que des techniciens d'assurances, parce que j'allais dire, le, le, la promiscuité, cette vie commune qu'on a avec eux, avec les techniciennes quand il y a des soucis, etc., elles viennent nous voir. On est dans

Le contact direct avec les militants semble donc être le moyen par lequel le transfert ou le renforcement mutuel d'identification organisationnelle (de « portage » de l'habit MAIF) peut se mettre en œuvre.

Piste d'action pour la MAIF :

Compte tenu des analyses précédentes et de la démonstration de l'impact significatif du transfert ou du renforcement d'identification organisationnelle militants/salariés (et des comportements marqués de soutien ou de militantisme qui sont induits par ce renforcement d'identification) sur la performance économique immatérielle de l'organisation (réaction en chaîne allant jusqu'au fait que ce transfert puisse agir positivement sur l'identification et les comportements associés des sociétaire ou prospect de la mutuelle) :

- ⇒ **Il serait peut être intéressant pour l'organisation de faire en sorte que les militants MAIF puissent être également régulièrement en contact avec le reste des salariés de la mutuelle**, notamment les salariés des CATS, des centres de gestion, ou des points d'accueil ou de contact, **qui sont en contact direct avec les sociétaires de la mutuelle.**
- ⇒ Mais également plus globalement avec les salariés du siège afin de leur apporter une preuve « vécue » de la mise en œuvre effective de la démarche globale de RSE de la mutuelle (permettant ainsi de travailler sur la perception forte de décalage discours – actes de ces salariés).

Effet de transfert possible d'identification, ou de lien ou de renforcement possible de l'identification des militants vers les sociétaires de la mutuelle :

Cette citation ci-dessous illustre clairement le lien entre la présence et la rencontre des sociétaires MAIF avec des sociétaires particuliers que sont les militants, et leur identification organisationnelle à la mutuelle (ici principalement dans sa dimension « sentiment d'appartenance » à la MAIF). La présence et l'identification des militants à la mutuelle permet donc de renforcer le sentiment d'appartenance des sociétaires, ainsi que plusieurs comportements favorables à la performance économique de l'organisation cités par ce militant : confiance dans l'organisation, absence de départ de l'organisation même en cas de mécontentement (car intervention d'un militant et de « *savoir qu'ils sont écoutés* »), sensibilité plus forte aux nouveaux produits ou propositions faites par la mutuelle :

« Et ce matin (...) j'étais en sortie avec une technicienne sur une visite de PM, donc d'association, et c'est vrai que les gens apprécient de rencontrer, d'avoir une technicienne et un politique entre guillemets, c'est-à-dire quelqu'un qui les représente, qui représente tous les sociétaires en même temps et d'avoir, de voir tout de suite fonctionner cette double structure avec les compléments qu'on peut apporter chacun avec nos spécificités. Ça, c'est vrai que ça... moi, je crois que ça contribue beaucoup au sentiment d'appartenance qu'ont les sociétaires (...) et du coup, je pense d'abord qu'ils sont beaucoup plus sensibles à toutes les nouvelles propositions que la MAIF peut faire. Les nouveaux contrats, les choses euh..., toutes les nouveautés, ils étudient ça avec beaucoup de confiance, j'allais dire, ils disent : bon, ben c'est bien, si c'est la MAIF qui nous le dit, on peut y aller, on connaît, ça va, on a confiance. Dans le traitement des sinistres, quand ils ont un souci, etc., bon la MAIF, ils ne cherchent pas à nous estamper (...) c'est, ce sentiment d'appartenance et ce sentiment de confiance, parce que nous, on se base, c'est ce que je disais ce matin : mais monsieur, vous m'avez dit ça, moi je vous fais confiance (...) vous comprenez que ça, ça marche dans les deux sens la confiance. Donc, c'est ça aussi et le nombre de fois où les gens disent : ouais, ben si c'est comme ça, si vous ne faites pas ça, bon on va partir etc. On regarde, ils ne partent pas, évidemment, bien sûr, parce qu'ils sont bien, parce qu'on voit bien les enfants qui viennent etc. Donc c'est ça, je crois, le sentiment d'appartenance, c'est savoir qu'ils sont écoutés, il y a des gens qui ont les mêmes soucis qu'eux qui peuvent les recevoir, qui ont aussi une double étiquette puisqu'on est aussi mandataires du Conseil d'administration ».

Le rapprochement entre l'identification organisationnelle des militants fortement emprunte de la dimension « sentiment d'appartenance » et l'identification organisationnelle des sociétaires (là encore sur cette dimension « sentiment d'appartenance ») est donc à nouveau exprimé dans notre recherche.

De l'ensemble de ces éléments nous pouvons donc déduire les liens suivants :

Démarche globale de RSE perçue =>> IO de forte intensité des militants + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation =>> IO des salariés (en contact physique avec les militants) + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation et notamment de sa relation avec ses sociétaires =>> IO des sociétaires (ou prospects) + comportements associés favorables à la performance économique.

Démarche globale de RSE perçue =>> IO de très forte intensité des militants + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation =>> IO des sociétaires (PP ou PM) de l'organisation (notamment D « sentiment d'appartenance ») + confiance en l'organisation, fidélité élevée (absence de départ même en cas de mécontentement car dispositif d'écoute et de médiation par un militant), **impact sur le taux d'équipement et donc sur le chiffre d'affaire (sensibilité plus forte aux propositions de nouveaux produits de l'organisation).**

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle ambivalente » des militants :

Par rapport à ce qui vient d'être évoqué précédemment concernant le risque potentiel d'une désidentification ou d'une identification ambivalente marquée des militants de l'organisation en termes de contre performance à court et moyen terme de l'organisation (mécanisme de réaction en chaîne du fait de l'existence d'un mécanisme de transfert d'identification organisationnelle et des comportements associés entre catégories de parties prenantes ; et donc un risque fort de transfert d'identification ambivalente ou, encore plus grave, de désidentification organisationnelle), les quelques verbatims ci-dessous montrent que certains militants évoquent dans leurs discours une position d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle, et notamment de ses récentes évolutions :

Ces analyses entrent également en résonance avec les différents facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE perçue relevés précédemment.

L'analyse de ces différents verbatims nous amène à percevoir qu'il y a effectivement une vision critique, même si elle reste modérée et en partie rationalisée par la compréhension de certaines nouvelles contraintes auxquelles doit faire face l'organisation, de l'évolution de

l'organisation. Comme dans l'analyse des facteurs d'insatisfaction, ces militants parlent de « *perte de latitude* », de missions des militants plus « *dirigées, contrôlées, pesées, structurées* », avec pour conséquence directe pour le premier militant d'avoir refusé d'endosser la responsabilité de correspondant départemental lorsque cela lui a été proposé. Cependant, ce militant a tout de même souhaité rester délégué départemental, il n'a donc pas pour autant quitté la MAIF du fait de ces évolutions qu'il pointe du doigt. L'ambivalence est donc présente (refus de devenir CD et critique de certaines évolutions de l'organisation) mais reste modérée car compensée par suffisamment de côtés positifs pour ne pas mener à un départ de l'organisation. Cependant, s'il existe bien une ambivalence dans le premier verbatim, aucune expression ne nous amène à penser qu'il y a un impact sur l'identification ou l'implication affective de ce militant.

« Oufff euh... je trouve qu'en 12 ans, ça a beaucoup beaucoup évolué. Je suis rentré, moi (...) dans une entreprise (...) dont le fonctionnement était plutôt familial, plutôt bon enfant, c'était quand même, il y avait une grande liberté qui était laissée, j'allais dire, au niveau départemental. Il y avait une latitude. Chaque correspondant départemental était quand même son, son, le chef de la délégation. Il y avait euh..., il y avait des instructions qui arrivaient bien sûr de Niort, qui étaient suivies et respectueusement j'allais dire, mais il y avait une, me semble-t-il, une plus grande latitude qui était laissée aux dirigeants locaux, j'allais dire. Et progressivement, on a vu dans notre formation à nous, dans la formation des CD et dans notre travail de tous les jours, quelque chose qui est devenu beaucoup plus dirigé, contrôlé, pesé (...) sans doute structurée (...) enfin je comprends bien les raisons qui amènent à ça hein, d'abord c'est le nombre évidemment de sociétaires qui est croissant (...) et puis une certaine uniformité de traitement dans toute la France. Ça, il faut bien que ce soit à peu près partout pareil, donc ça, il n'y a pas de souci là-dessus, mais de plus en plus, ben je pense que c'est extrêmement cadré, on va dire, très cadré hein. A tel point que moi, je me suis retrouvé dans l'alternative il y a (...) un an et demi (...) quand on a changé de CD (...) c'était moi le plus ancien, donc il m'a sollicité pour prendre la place de CD que j'ai refusée et parce que, d'abord j'étais encore en activité, donc ça prend beaucoup de temps, et puis parce que euh..., ben justement parce que ça prend de plus en plus de temps quoi. Le travail de manager euh... au niveau même local, bien qu'il soit extrêmement dirigé, j'allais dire, justement le fait de devoir rendre des comptes etc., enfin il me semble que c'était quelque chose qui était très très euh... très pesant. J'ai préféré rester délégué »

« Je crois que pour les salariés, c'est encore beaucoup plus fort, oui. Oui, parce que, enfin c'est l'ensemble hein, enfin moi, je connais bien le fonctionnement d'une délégation, euh... je vois tout ce qui était géré par la délégation, qui ne l'est plus du tout, qui est extériorisé maintenant, euh... ça dépersonnalise les choses et ça complique nos rapports, nous, délégués avec les sociétaires, ça c'est sûr. Alors bon... je ne discute pas les raisons qui font que, je constate simplement que effectivement au niveau des salariées, elles ont beaucoup plus de choses à faire elles aussi, ça c'est clair, hein. D'abord parce que la MAIF s'est diversifiée énormément dans son offre et donc en ajoutant à chaque fois des couches supplémentaires au millefeuilles, forcément on perd de vue la crème qui était au départ, et je dirais sans aucun conteste que les choses se sont compliquées, compliquées parce qu'il y a des tâches, enfin je vois bien sur d'anciennes employées qui n'ont pas, j'allais dire, qui ont une ancienneté certaine et qui n'ont plus la souplesse d'esprit peut-être... comme moi un peu. On commence à être des vieux machins, là, qui sommes un peu plus rétifs,

j'allais dire, à des changements soudains, brusques et sans arrêt quoi, hein. Voilà, mais bon, on s'adapte hein, on s'adapte et puis voilà »

Le second verbatim (ci-dessus), en revanche, montre que le processus d'identification est touché, l'ambivalence n'étant donc pas uniquement situé au niveau des facteurs de satisfaction/insatisfaction ; les termes de « *dépersonnalise* », et la métaphore du « *mille feuille* » faisant « *perdre de vue la crème qui était au départ* » montre bien qu'il y a à la fois une atteinte à la notion d'appartenance (la dépersonnalisation, l'extériorisation, la gestion par d'autres qui ne sont pas « nous »), et également à celle de perception de caractéristiques partagées (qui sont la « *crème* » du départ que l'on finit par perdre de vue à force de « *rajouter des couches* »). Le parallèle que ce militant fait avec les salariés est également intéressant à relever par rapport aux éléments mis en évidence dans la partie précédente : pour les salariés « *c'est encore beaucoup plus fort, oui* », sous entendu que cette ambivalence qu'il ressent déjà en tant que militant est ressentie de façon beaucoup plus marquée par les salariés avec lesquels il est en contact régulièrement. Ce phénomène d'identification ambivalente des salariés et ses conséquences pour la performance économique de l'organisation sera repris et analysé de façon détaillé dans la section 3, cependant, nous pouvons à nouveau constater cet effet de transfert ou de renforcement mutuel d'identification militant/salariés qui peut également se faire dans le cadre d'une identification qui devient ambivalente pour l'une ou l'autre des catégories de parties prenantes et dont l'ambivalence s'auto-renforce mutuellement.

Cependant, la fin du verbatim avec notamment le processus d'auto dérision utilisé par ce militant montre qu'il y a une certaine forme de résignation par rapport à l'ensemble de ces changements, mais qui se soldent là encore par un comportement d'adaptation et non pas par un comportement de départ de l'organisation. L'identification ambivalente n'est pas encore suffisamment forte ou proche de la désidentification pour provoquer un rejet du système et un départ de l'individu.

L'identification ambivalente est donc bien présente, et se trouve également associée à l'identification ambivalente des salariés, mais il ne s'agit alors que d'une alerte rendant la situation réversible, et non pas d'une attitude de désidentification qui deviendrait alors irréversible et mènerait à un départ du militant de l'organisation, et avec ce départ à une situation plus générale de désidentification d'une partie significative des acteurs (salariés comme militants) présents au sein de la délégation.

La notion de l'impact de l'âge est également intéressante à relever : l'ambivalence semble effectivement moins marquée chez les jeunes militants qui n'ont pas connu « *la MAIF d'avant* » et pour qui « *le contrat est clair dès le début* » (il n'y a pas de perception de « *changement de contrat* ») ; nous verrons également chez les salariés s'il existe une différence de perception entre les salariés les plus jeunes et les plus anciens.

Cependant, lors de l'Assemblée Générale de Nantes en Mai 2011 l'ambivalence d'une partie importante des élus des sociétaires de la MAIF (comprenant donc une grande majorité des mandataires mutualistes correspondants et délégués départementaux) s'est trouvée massivement exprimée notamment au moment du vote du quitus de l'AG (décisions et vote concernant les Administrateurs membre du CA) : le quitus en 2011 a été voté par une petite majorité des élus, à savoir 56%, alors qu'il était encore voté à presque 90% il y a quelques années de cela. Les facteurs d'insatisfaction ou de questionnement forts des militants par rapport notamment aux choix et évolutions actuelles pris par la mutuelle se sont donc fortement exprimés lors de cette AG qui pourrait être qualifiée d'historique dans la vie de la mutuelle. Suite à cette AG, plusieurs chantiers d'expression, d'écoute, d'appréhension et de compréhension des sujets d'irritation ont été ouverts. Ces chantiers, actuellement en cours de réalisation et dont nous ne pouvons donc pas communiquer ici les éléments, ont pour objectif de prendre en compte des différentes problématiques et d'y assortir des plans d'actions correctifs. Nous n'avons aucun élément pour savoir si l'âge des militants a pu être un facteur discriminant parmi les élus ayant voté pour ou contre le quitus, mais le fait est qu'une partie importante des élus, et a fortiori des mandataires du CA délégués et correspondants départementaux présents quotidiennement au sein des délégations, se retrouve aujourd'hui en position d'exprimer haut et fort et de façon coordonnée son désaccord vis-à-vis de la politique et de la stratégie actuelle de l'organisation.

Cette expression forte de la démocratie au sein de la mutuelle a été entendue au sein de la Direction et elle fait donc l'objet de travaux importants, actuellement en cours, pour remédier aux problèmes soulevés. Cette ambivalence d'une partie significative des militants vis-à-vis de la mutuelle ne sera donc peut être que provisoire mais elle confirme bien ce que nous venons de développer précédemment concernant l'identification organisationnelle ambivalente, ainsi que ce que nous avons analysé dans la partie dédiée à l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction (et notamment au fait que les facteurs d'insatisfaction exprimés sont principalement liés à des évolutions récentes de l'organisation).

Enfin, le dernier verbatim ci-dessous exprime clairement avec l'utilisation de deux figures de style : la métaphore (« *dilution des valeurs* ») et la répétition (quatre fois) de cette expression, cette notion importante d'identification ambivalente : d'un côté les valeurs qui existent toujours et qui sont source d'une identification des parties prenantes, et de le constat des réalités de la mise en pratique de ces valeurs : une pression commerciale plus forte, un traitement plus productiviste des dossiers qui provoquent la perception d'une mise en œuvre plus partielle des valeurs prônées, source de désidentification pour les militants (mais également, nous le verrons en section 3, pour les salariés). L'identification ambivalente se situe donc bien là : sur la mise en œuvre concrète des valeurs prônées aux vues des évolutions récentes de la mutuelle vers une recherche plus forte de rentabilité, guidée par des impératifs économiques auxquelles elle doit trouver des moyens de faire face sous peine de mettre en danger à moyen terme sa santé économique. L'expression de « *dilution des valeurs* » est en ce sens très explicite puisque d'un côté les valeurs sont bien toujours là et sont source d'IO des militants, et de l'autre leur mise en application contredit parfois le message et le sens qu'elles véhiculent, source de désidentification : le mélange des deux donnant une perception de dilution des valeurs par rapport à la façon dont l'alchimie valeurs/actes était perçue dans le passé, et par conséquent une identification ambivalente de l'individu à l'organisation.

Ces évolutions actuelles de la mutuelle guidées par des impératifs économiques, sont malgré tout comprises par ce militant (« *qu'on peut comprendre par rapport à la concurrence* ») mais mal acceptées (« *un souci de rentabilité qui devient très prégnant* », « *la dimension humaine est escamotée* », « *un traitement dépersonnalisé, déshumanisé des dossiers* », « *c'est une question de rendement* ») ; cependant il dit ensuite que leur rôle est justement de savoir « *mettre de l'huile dans les rouages* », c'est-à-dire de faire en sorte de comprendre ces changements et ces nécessités, et d'en limiter au maximum les impacts sur les sociétaires et sur les salariés (« *nous sommes là pour essayer de compenser ça* »), tout en étant capable de faire savoir par la voie démocratique (« *ça donne d'autant plus de valeur à la double structure* » ; « *je rencontre suffisamment les administrateurs pour savoir que les valeurs sont toujours là, elles sont toujours défendues* ») aux dirigeants de la mutuelle (et notamment aux administrateurs) lorsque les choses ont été, de leur point de vue, trop loin. Ce rôle de médiation, de compensation est donc central pour la mutuelle car il permet à la fois de limiter l'impact de nouvelles décisions ou stratégies sur les sociétaires, tout en signalant à la Direction les différentes dérives afin de leur donner les clés pour rectifier ou repenser certaines dimensions d'une organisation dont les conséquences risquent d'être lourdes et irréversibles. Ils jouent ainsi le rôle de « baromètre » et de « modérateur des effets négatifs »

permanent, permettant à la Direction d'ajuster en permanence les nouvelles politiques ou stratégies de la mutuelle afin d'optimiser le rapport bénéfice/risque économique (et bénéfice/risque en matière de réputation). La démocratie de la mutuelle prend donc, dans cette situation d'évolutions nécessaires mais risquées, une dimension clé source de performance économique à moyen terme pour l'organisation.

Cependant, comme l'explique ce militant, ce nouveau rôle est chronophage et finalement peu valorisé ou du moins pas assez évalué : « *ça nous fait, là aussi, un travail qui n'est pas forcément mesuré et supplémentaire* ».

« Ça dilue les valeurs de mon point de vue, hein. Ça dilue les valeurs, je pense que les valeurs sont toujours là, je rencontre suffisamment les administrateurs etc. pour savoir que les valeurs sont toujours là, elles sont toujours défendues, mais elles se diluent, elles se diluent euh... dans un, dans une pression commerciale qui est de plus en plus grande, qu'on peut comprendre hein, par rapport à la concurrence etc. C'est, c'est, mais euh... ça reste, il y a, y'a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu euh... escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de valeur, j'allais dire, à la double structure, à notre présence, nous qui sommes pour essayer de compenser ça. Mais ça nous fait, là aussi, un travail qui n'est pas forcément mesuré et supplémentaire, qu'on n'avait pas il y a dix ans, clairement, hein (...) ça crée des soucis, il faut, nous, mettre de l'huile dans les rouages, réexpliquer que si, on défend bien toujours les mêmes valeurs, mais que bon il y a toujours des euh... Alors surtout quand, quand les gens sont reçus par Niort, c'est-à-dire que quand il y a un traitement, j'allais dire, dépersonnalisé, déshumanisé, des dossiers, forcément euh... ben c'est, c'est beaucoup plus facile de euh... de traiter quand on n'a pas la personne en face, quand il n'y a personne, quand on envoie juste un courrier en disant : non, ça ne va pas, ça c'est non, non, sans prendre en compte quoi que ce soit, c'est bon. D'un autre côté, c'est aussi une question de rendement là, on ne peut pas traiter les dossiers de la même façon, bon alors bon, mais ça justifie d'autant plus, encore une fois, oui notre, cette double structure »

Démarche globale de RSE perçue =>> IO des militants et comportements de soutien à la performance économique de l'organisation : rôle de baromètre et de modérateur des effets négatifs des nouvelles politiques et stratégies de l'organisation

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « implication organisationnelle » des militants (médié ou non par l'IO):

Implication organisationnelle : Dimension affective :

Nombreux sont les verbatims démontrant l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'implication affective (positive) des militants vis-à-vis de l'organisation ; les terminologies

utilisées montrent la force de cette implication affective de cette catégorie particulière de parties prenantes : « j'étais émerveillé et je suis toujours émerveillé », « ils sont aussi passionnés », « il y a une certaine fierté d'apporter quelque chose à une œuvre collective », « j'aime bien venir ici (...) la MAIF c'est important pour moi », « et ça j'aime », « ça s'est révélé absolument passionnant (...) c'est un des éléments qui m'a attaché à la MAIF », « notre rôle passionnant », « la MAIF est une maîtresse exigeante », « les université d'été (...) vraiment c'est passionnant ».

En dehors de ces quelques expressions extraites de plusieurs entretiens, le verbatim basé sur le principe de l'exemplarisation ci-dessous décrit une des manifestation possible de cette implication affective de ce militant, qui était déjà impliqué affectivement vis-à-vis de la mutuelle à partir du moment où il a choisi d'en être sociétaire (alors qu'il ne savait pas à l'époque qu'il deviendrait, des années après, militant de l'organisation) ; cet attachement à la mutuelle, se manifestant ici par le choix d'avoir conservé tous les MAIF magazine et MAIF info de la mutuelle depuis qu'il est sociétaire est assez inhabituel et démontre la force du lien que la MAIF a su créer avec certains de ses sociétaires :

« Et puis il y a une petite anecdote que je peux vous dire. J'ai toujours conservé, même sans savoir que j'étais militant, donc à mes débuts de sociétaire, donc on l'a vu tout à l'heure, en 1964, j'étais sociétaire, j'ai toujours gardé MAIF infos qui est devenu MAIF magazine, j'ai la collection chez moi depuis... depuis que je suis sociétaire »

L'analyse de l'ensemble des verbatims marquant cette implication affective des militants vis-à-vis de l'organisation nous a permis de conclure que la démarche globale de RSE perçue, dans l'ensemble de ses dimensions (principes de RSE/valeurs, éthique dans le métier d'assureur, pratiques mutualistes et pratiques de RSE), était systématiquement à l'origine de cette attitude vis-à-vis de la mutuelle. Seuls un ou deux verbatims évoquent également comme origine à cette implication affective, les rencontres régulières avec des enseignants en dehors du contexte d'enseignement, rencontres s'avérant particulièrement « enrichissantes » et « passionnantes ». La dimension de socialisation inhérente au rôle du militant est donc ici source d'implication affective vis-à-vis de la mutuelle leur ayant permis de jouer ce rôle, rôle d'autant plus intéressant qu'il n'est pas présent dans la relation adulte/enfant ou adolescent qui caractérise le métier d'enseignant.

Nous nous proposons ci-dessous de faire un petit focus sur l'impact spécifique d'une des dimensions de la démarche globale de RSE perçue, la dimension « pratiques de RSE » qui est à la fois plus récente au sein de l'organisation, et originellement moins en lien avec les rôles et missions confiés aux militants (même si ces sujets évoluent actuellement vers une intégration plus systématique et intense de cette dimension dans les missions et rôles des militants). Nous allons

donc présenter ci-dessous plusieurs verbatims concernant le rôle de la dimension « pratiques de RSE » dans l'implication organisationnelle affective des militants (qui dérivera également vers le rôle plus général de ces pratiques dans l'identification et plus particulièrement par rapport à la notion de sentiment d'appartenance, et dans l'implication affective – fierté d'appartenance – des autres catégories de parties prenantes) :

Impacts de la dimension « pratiques de RSE » sur l'implication organisationnelle affective des militants

- Sous-dimension « partenariats sociétaux » et plus globalement « engagements en faveur de la société » :

*« J'ai reçu un militant, là : ah, XX, c'est **vachement bien** que la MAIF ait soutenu l'Université de la Terre. Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle. Donc, on reçoit un message comme ça » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG)*

Ici on constate à la fois l'impact de ce partenariat sociétal sur l'implication organisationnelle affective (« *c'est vachement bien* ») et sur l'identification organisationnelle (« *je me reconnais bien* » : dimension perception de caractéristiques partagées) de ce militant (propos rapportés).

Ensuite, ci-dessous, le lien est également explicitement fait entre « *l'implication dans la vie de la société* » et l'expression signe d'implication organisationnelle affective « *et ça j'aime* » :

Là, c'est vrai qu'il y a une vraie implication dans la société. On fait des choses, on travaille ensemble (...) Et ça, j'aime. Ça, c'est quelque chose qui me plaît ».

- Sous-dimension « démarche globale de développement durable/RSE » :

Ensuite, de façon plus générale, les verbatims ci-dessous nous permettent d'identifier l'impact du développement durable sur l'implication organisationnelle du premier militant (premier verbatim) puis de décrypter grâce à l'ensemble de verbatims suivants provenant du même militant, le processus par lequel les pratiques de la mutuelle en matière de développement durable ou de responsabilité sociale, peuvent avoir un impact sur l'identification et l'implication affective des différentes catégories de parties prenantes.

Cependant, ces différents verbatims mettent également l'accent sur les modérateurs potentiels des impacts de cette démarche sur les attitudes et comportements des parties prenantes :

- ⇒ nécessité d'être « innovant », de « savoir apporter la différence » dans les projets menés pour éviter de donner dans « la tarte à la crème de la mode sociétale », sous peine d'être perçue comme un « me too » plus banalisant que valorisant.
- ⇒ nécessité d'être exemplaire en interne avant de porter une telle démarche en externe (absence de greenwashing): c'est seulement à cette condition que la démarche pourra avoir un effet important sur la fierté d'appartenance et donc sur l'implication organisationnelle affective (positive) de l'ensemble des parties prenantes (et également sur une diminution forte du risque de réputation de l'organisation),

« Et puis, et puis voilà. Maintenant, moi maintenant je milite. Je suis très ravi de faire ça d'ailleurs, pour les raisons toutes bêtes que tout le monde connaît, c'est qu'on est effectivement dans le monde du développement durable, de l'économie sociale (...). Et ça, j'aime. Ça, c'est quelque chose qui me plaît ».

*« Donc il faudra qu'on soit attentifs, comme on a su le faire dans les domaines métiers, même si aujourd'hui on a un peu plus de mal...à être quelque part innovants, en tout cas apporter la différence aussi quoi, apporter la différence. A cette condition-là, en interne je pense que nous avons des salariés et des militants dont le sentiment d'appartenance à la maison, même si aujourd'hui ça chahute un petit peu pour des raisons de climat social hein, **mais où le sentiment d'appartenance est quand même extrêmement fort, la fierté d'appartenir à l'entreprise est très forte, il faut qu'ils le restent et ces nouveaux domaines-là (le développement durable) contribuent à le renforcer quoi, hein** » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG).*

*« Mais il ne faut pas qu'on donne de contre-exemple non plus quoi. Il faudra qu'on soit béton, si j'ose dire, sur ce qu'on veut valoriser et euh... et plus largement notre politique en matière de garanties, de tarification, bref de métiers en quelque sorte quoi, vous voyez (...) Je ne pourrais pas développer auprès des sociétaires un discours et des actes, notamment sur un multi supports à vocation ISR par exemple hein, ou l'épargne solidaire a fortiori euh... en disant : regardez comment la MAIF est plus vertueuse que les autres et dans le même temps que les sociétaires apprennent dans la presse que la MAIF a perdu 50 millions d'euros sur des fonds pourris (...) **On a une ligne, on a un discours, on a des actes, ils vont apporter de la plus-value, s'ils sont innovants et différenciateurs (...)** mais en contrepartie, **il faut qu'on soit effectivement au rendez-vous dans les autres domaines métiers (...)** il ne faut pas qu'on soit reprochables quoi, vous voyez, **pris en défaut** » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG).*

« Moi je pense que ce soit en interne, salariés et militants, ou plus largement dans le vaste monde on va dire, ça ne peut être que vécu ou que perçu positivement, donc c'est forcément, pour moi, la plus-value sur l'image MAIF, à condition, à diverses reprises j'ai insisté là-dessus dans mes propos sur des sujets différents, à condition... qu'on évite de trop donner ou de donner tout court dans ce que j'appelais tout à l'heure la, le « tarte à la crème » de la mode sociétale quoi (...) Il ne faudrait pas que par souci d'aller fort sur ces domaines-là, on soit en quelque sorte suiveur ou suiviste hein et donc par effet boomerang, ça conduise en réalité à banaliser notre image plus qu'à la valoriser, hein » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG).

Enfin, ces deux verbatims ci-dessous font également le lien entre « développement durable » et identification organisationnelle (dimension sentiment d'appartenance), le second verbatim identifiant plus précisément la sous-dimension « conférences mutualistes à destination des sociétaires (et prospects) sur des thématiques sociétales » comme étant à l'origine de la création d'un sentiment d'appartenance à la mutuelle, même pour les sociétaires qui n'ont pas pu s'y rendre (« *et donc ils ont ce sentiment d'appartenance forcément* »)

« *Oui, ah oui, tout à fait. Oui, je pense que ça permet d'alimenter la différence de la MAIF, encore que développement durable, c'est, c'est un peu galvaudé maintenant et tout le monde se revendique de ça. Mais oui, ça permet d'alimenter la différence, ça permet de renforcer le sentiment d'appartenance* » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Pour poursuivre ainsi (donner un exemple) :

« *On vient d'organiser là une manifestation, une réunion sur la violence scolaire. On a invité environ 6 000 personnes, bon il y en a 230 qui sont venues, mais n'empêche que les 6 000 ont reçu un petit truc comme quoi on les invitait. Et donc ils ont ce sentiment d'appartenance forcément. Moi, je pense que non, toutes ces actions là, ça renforce effectivement le sentiment d'appartenance, tout ce qui est fait par la Vie mutualiste, oui, tous les groupements, les choses aussi où on se rencontre entre militants, qu'on ne tourne pas toujours qu'entre nous. Les universités d'été où il y a des formations, des intervenants de haute volée, vraiment c'est passionnant. Et tout ça, ça relance la machine, je crois, parce que c'est bien de relancer le sentiment d'appartenance à l'extérieur à condition qu'il reste aussi très présent à l'intérieur, quoi* » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

De même, dans le verbatim ci-dessous, un lien direct « démarche interne d'éco responsabilité » et implication affective du militant peut être identifié : « *en terme de papier, on est très bons !* ». Pour ce militant, poursuivre la démarche interne d'éco-responsabilité et plus globalement les projets et actions en matière de RSE/DD est « *bien et fondamentale* ». Cependant, si la RSE est ici source de fierté pour ce militant, elle est également génératrice d'attentes, ici dans le fait que **l'entreprise devrait choisir d'avoir une démarche plus ambitieuse, plus marquée dans ce domaine (possible modérateur à l'impact de la RSE/DD sur la performance économique)**, en « *passant directement à des vraies solutions écologiques* » :

« *C'est bien et c'est fondamentale. En termes de papier, on est très bons ! On a beaucoup réduit. On a eu les chiffres qui sont tombés. Je n'ai pas encore eu le temps de les regarder en détail. En termes d'électricité, on est un tout petit peu moins bon. Mais je pense qu'il faudrait peut-être aller un tout petit peu plus loin, plutôt... Je prends un seul exemple, plutôt que de dépenser énormément d'argent dans l'entretien d'un système de régulation, là, moitié été, moitié, hiver, passer directement à des solutions qui seraient... parce que c'est énormément consommateur d'électricité, on pourrait passer directement à des vraies solutions écologiques* » (homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Enfin, ce dernier verbatim est intéressant, car après avoir expliqué qu'effectivement la RSE et le développement durable pouvaient avoir un impact très fort sur le sentiment et la fierté d'appartenance (IO et implication affective) des salariés, des militants, des sociétaires et plus largement des prospects MAIF (et donc sur la performance économique de la mutuelle), ce militant poursuit en ayant une vision assez critique de la façon dont le sujet a été porté par la Direction, empêchant ainsi à la MAIF de tenir un rôle proactif de pionnier dans ce domaine, au détriment de concurrents qui se sont positionnés entre temps, et la privant ainsi d'une partie des impacts économiques positifs qu'elle permettrait d'apporter. Les raisons qu'il attribue à ce retard sont de deux ordres : 1) la lenteur de la MAIF à prendre des décisions, à s'engager dans un domaine dans lequel elle aurait toute légitimité à avoir le rôle de pionnier : il remet ainsi en cause la lenteur du cycle de décision, la recherche permanente de compromis, et la mise en œuvre systématique de processus long d'observation et d'étude des tendances avant de décider d'innover ; et 2) la présence parmi les nouveaux cadres « *de haut niveau* » de personnes externes à la mutuelle qui ont des visions « *beaucoup plus entreprise* » et « *pas du tout sur les valeurs de la MAIF* », l'amenant à conclure de façon tranchée « *qu'il y a ces espèces de deux mondes qui s'affrontent* », rendant là encore difficile l'innovation en matière sociétale, sur la dimension des valeurs, et ralentissant par là même le cycle de décision de l'organisation ; expliquant donc également le retard de cette dernière pris en la matière. Pour conclure que « *c'est bien qu'il y ait beaucoup de sujets sur lesquels on puisse se retrouver* », montrant que le développement durable ou la RSE, malgré le retard pris, reste un sujet sur lequel une partie des acteurs MAIF peut tout de même encore « *se retrouver* » :

« Non, moi, je, je pense que tout ça, le développement durable, etc., il faut absolument, j'allais dire que la MAIF, ce n'est pas, de mon point de vue, elle ne s'est pas engouffrée dans ce créneau suffisamment tôt même, à la limite, hein. Parce qu'on devrait être en pointe, on devrait être pionniers là-dedans, alors qu'il y a des entreprises qui sont, qui ont pris ce créneau beaucoup plus vite. Ça, c'est aussi un des, alors je vais mettre en guillemets, « défauts » de la MAIF, c'est parfois (...) elle manque de réactivité un peu, ça prend du temps quoi (...) et puis on a des opérationnels, j'allais dire, à haut niveau, des cadres MAIF euh... là aussi, je crois que de plus en plus (...) on arrive avec des gens qui sont formés à l'extérieur, avec d'autres, avec d'autres visions des choses, des visions beaucoup plus « entreprise » (...) pas du tout sur les valeurs de la MAIF : oh oui, oui, les valeurs d'accord, mais ce n'est pas ça le truc, le truc c'est le rendement (...) et il y a ces espèces de deux mondes qui s'affrontent là et, c'est bien qu'il y ait beaucoup de sujets sur lesquels on puisse se retrouver, quoi ».

Démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle affective (positive) de forte intensité des militants (possible médiation par l'identification organisationnelle)

- Dimension « pratiques de RSE » =>> IO (D sentiment d'appartenance) + implication affective (fierté) des militants et de l'ensemble des PP internes et externes de l'organisation (y compris les prospects)

Implication organisationnelle : Dimension normative :

La présence d'une implication normative ayant motivé le choix de passer de l'état de « simple » sociétaire à celui de militant engagé au service de l'entreprise et des autres sociétaires, est exprimé ci-dessous : un client fini par ressentir une obligation morale vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle il consomme et vis-à-vis de la communauté d'individus qu'elle représente (« *ce que les autres m'avaient donné* »). Cela montre que le système mutualiste, en parvenant à créer une communauté de sociétaires (mais aussi de salariés et de militants) autour d'une entreprise, permet de faire ressentir à une partie de ses sociétaires un réel sentiment d'appartenance à une communauté de clients, les faisant passer d'un sentiment de membre externe à celui de membre interne ayant des droits et des devoirs envers l'organisation et ses membres, et de faire en sorte qu'une partie d'entre eux puisse avoir envie de la soutenir fortement (en s'engageant en tant que militant) et en ressentant un engagement moral vis-à-vis d'elle :

« Il m'a demandé si j'étais intéressé pour faire le boulot qu'il faisait. J'ai répondu oui parce que je savais que la MAIF fonctionnait depuis longtemps. Donc, j'ai estimé que c'était... que je m'en étais « servi », entre guillemets, en tant qu'assuré et que c'était normal que je rende ce que les autres m'avaient donné, quoi (...) Ben, je vous l'ai dit, c'est le fait que moi, pendant, à ce moment-là, pendant 20 ou 25 ans, j'avais été assuré MAIF. Je savais comment ça fonctionnait. Je connaissais le rôle des militants et que je trouvais normal, à mon tour, de... de rendre le même service que les autres m'avaient rendu ».

Démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle normative de certains militants

Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur différentes variables à expliquer favorables à la performance économique de l'organisation (médié par l'identification organisationnelle) :

Il convient, tout d'abord, de présenter l'ensemble des missions données à chaque catégorie de militant sur la base des données secondaires que nous avons pu récupérer dans l'entreprise, qui récapitulent l'ensemble des rôles des militants « locaux », à savoir les délégués et des correspondants départementaux (source : site intranet dédié aux mandataires mutualistes sur lequel sont décrites les différentes missions des mandataires mutualistes). En effet les missions des deux militants présents au siège qui sont deux des trois administrateurs délégués à la Direction Générale

(ADDG) sont plus faciles à appréhender, dans le sens où ils font partie de la Direction Générale de la MAIF, et siègent ainsi à la droite du PDG pour embrasser des missions de gestion et de décision au plus haut niveau de l'organisation. Leur engagement au service de la mutuelle se caractérise donc par une gestion et une capacité à prendre des décisions au sein de la DG en vue de représenter au mieux la voix des sociétaires dont ils sont les plus hauts représentants. Ces deux militants ont donc un engagement à temps plein pour la mutuelle et de fortes responsabilités ce qui explique qu'ils en reçoivent une importante indemnité.

Dans cette partie nous nous intéresserons plus particulièrement aux comportements de soutien à la mutuelle des militants « locaux », à savoir les délégués et les correspondants départementaux qui ont un engagement moins chronophage que les ADDG (1 et 3 demi journées par semaine) mais qui reçoivent en échange une très faible indemnisation et poursuivent en parallèle leur profession, rendant leur implication pour la mutuelle plus proche du bénévolat. De plus, ces militants sont particulièrement pertinents pour notre étude puisqu'ils sont en contact direct permanent avec les salariés des délégations départementales, les sociétaires (personnes physiques et morales, principalement les associations) et les instances externes éducatives, associatives comme institutionnelles locales avec lesquelles travaille la MAIF. Compte tenu de la diversité importante de leurs missions, nous rappelons qu'il ne leur a pas été demandé, dans chaque entretien, de nous préciser quelles sont leurs missions et qu'elle sont leurs perceptions de ces différentes missions. Nous nous sommes donc appuyés sur des données secondaires présentes au sein de la MAIF en vue de décrire ci-dessous leurs principaux rôles et d'illustrer ces descriptions à l'aide de quelques verbatims spontanés récupérés dans leurs entretiens.

Les DD et les CD (délégués départementaux et correspondants départementaux) sont présents dans les délégations départementales au sein desquelles se rendent une partie des sociétaires dans lesquelles ils ont un contact face à face avec des salariés de la MAIF. Plusieurs rôles composent leur mission, que nous nous proposons donc de présenter et d'illustrer avec des verbatims, lorsque ces missions ont été spontanément citées par des militants :

En introduction et avant de présenter les différentes missions des militants visant à soutenir la MAIF, le verbatim ci-dessous illustre le sérieux avec lequel les militants exercent leur rôle au sein de la mutuelle, emprunt de « *professionnalisme* » :

« Le mot militant me gêne parce qu'il est mis à toutes les sauces. Je me considère plutôt, à mon niveau, comme un professionnel. Enfin, je réagis plutôt comme un professionnel même si je ne le suis pas (...) J'aborde, j'aborde le travail que j'ai à faire en délégation... euh... avec le, avec,

c'est un peu prétentieux, mais avec le même professionnalisme que j'étais directeur d'école. Pour moi, je le sens comme ça »

De même, le verbatim ci-dessous illustre le fait que le militant possède un vrai rôle reconnu et effectif au sein de l'organisation de la MAIF (« *pas juste un pantin, juste un numéro avec lequel on joue ou qui fait joli parce que c'est bien de dire qu'on est militant* »), une véritable implication, qui est complémentaire au rôle technique des salariés vis-à-vis des sociétaires :

« Je comprends mieux (maintenant qu'il est passé du statut de « simple » sociétaire à celui de militant), surtout, la vie de militant ou l'existence du militant dans une société comme la MAIF, en tout cas... et qui n'est pas juste un pantin, juste un numéro avec lequel on joue ou qui fait joli parce que c'est bien de dire qu'on est militant (...) On fait des choses, on travaille ensemble. Je ne suis pas technicien d'assurance. Ça, d'ailleurs, je le dis souvent quand je reçois des sociétaires. Je peux faire autre chose, mais je ne fais pas mieux, je n'ai pas un passe-droit, je, voilà. Et ça, j'aime. Ça, c'est quelque chose qui me plaît ».

- Accueil des sociétaires lors de leur adhésion : Les sociétaires qui le souhaitent, au moment de leur adhésion, peuvent rencontrer un militant qui leur expliquera comment fonctionne l'ensemble du système mutualiste à la MAIF, quels sont leurs rôles dans ce système et, plus largement, comment la MAIF met en pratique les valeurs qu'elle défend et traduit son « engagement militant ». **Ils ont ainsi un rôle de promotion des pratiques mutualistes (et de RSE pour certains militants) auprès des nouveaux sociétaires, pouvant ainsi être source, pour certains sociétaires, d'une identification de ces derniers à la mutuelle, elle-même source de comportements positifs en termes de satisfaction, fidélité, BAO, premium price etc...**

Les deux verbatims ci-dessous illustrent cette première mission des militants, même si un des deux militants précise que les jeunes sociétaires comprennent moins que les plus anciens la signature « assureur militant » ; les sociétaires nouent des relations particulières avec les militants lors de cet entretien, comme le montre le second verbatim qui explique que la sociétaire, sachant qu'elle avait en face d'elle un militant également enseignant, lui a également fait part de ses inquiétudes concernant la scolarité de son enfant ; ces entretiens avec les militants permettent donc de nouer d'autres relations « hors assurance » avec les sociétaires et de leur démontrer que la MAIF n'est pas qu'un simple prestataire d'assurance ; les sociétaires peuvent alors plus facilement s'identifier à la mutuelle puisqu'ils en perçoivent d'autres aspects qui peuvent entrer en résonance avec leur propre personnalité ; **Là encore s'est la dimension « pratiques mutualistes » de la**

démarche globale de RSE qui permet de générer cette possible identification des sociétaires en contact avec les militants:

« Je pense que c'est aussi le rôle des militants, quand ils reçoivent les sociétaires, d'essayer d'expliquer cette... surtout en entretien d'adhésion. Comme quelquefois, quand même, on a des entretiens d'adhésion, d'expliquer ce que c'est qu'une mutuelle, certes, mais ce que c'est que cette signature assureur militant. Moi, je trouve que c'est fort, mais je trouve que ce n'est pas forcément porteur chez les jeunes ou, du moins, ça ne leur parle pas ».

« J'ai fait ce matin un entretien militant là, chaque fois qu'on peut on le fait. Je les ai pris dans mon bureau et je leur ai expliqué. Et finalement la dame, elle... quand je lui ai dit : avez-vous des questions à poser ?, alors elle m'a dit qu'elle avait son fils en CP qui n'arrivait pas à apprendre à lire et elle m'a demandé ce que je pouvais faire pour lui. C'était assez amusant quand même ! »
(Femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental)

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> comportement de soutien à l'organisation : promotion des pratiques mutualistes auprès des sociétaires lors d'entretiens d'adhésion (= >> identification organisationnelle des sociétaires)

- **Représentation de la MAIF en externe : Ce même rôle de promotion des spécificités mutualistes (et RSE) de la MAIF est tenu par les militants auprès d'instances externes (ex : CRES, IUFM, associations, école normales, universités, établissements d'enseignement en général, stands à l'occasion d'évènements locaux, de colloques etc...). Cela participe également au recrutement de potentiels sociétaires ou à la promotion générale du système mutualiste auprès d'instance clé, institutionnelles ou de formation.**

Ces deux verbatims ci-dessous illustrent ce rôle de représentation de la MAIF en externe tenu par les militants, cet « engagement » de ces derniers au service de la promotion d'une mutuelle « qui a une bonne renommée ». La représentation de la MAIF au sein des IUFM ou des écoles normales supérieures permet également de rencontrer des futurs enseignants et donc de promouvoir auprès d'eux les particularités mutualistes de la MAIF afin de recruter d'éventuels nouveaux sociétaires.

« Et puis notre rôle aussi de représenter la MAIF au niveau départemental, à chaque fois qu'on se déplace, bon ben on représente quand même une... une mutuelle qui... qui a une bonne renommée ».

« C'est aussi, ben, l'engagement, je veux dire des militants quand on va, par exemple, aux IUFM, aux écoles normales sup. On leur propose, on leur explique qui on est, comment on fonctionne. Il y en a beaucoup qui sont à la MAIF, mais ils ne savent même pas qu'il y a des militants. Ils ne savent même pas qu'ils peuvent être orientés, guidés, qu'il y a un système de médiateur ».

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> comportement de soutien à l'organisation : promotion des pratiques mutualistes en externe et recrutement de potentiels nouveaux sociétaires dans ces instances

- Participation à l'organisation d'évènement locaux à destination des sociétaires (ou plus largement de la société civile : Conférences mutualistes sur des thèmes sociétaux, actions de prévention dans les écoles, dans des salons ou colloques, actions locales autour de l'intégration des enfants handicapés ou d'autres thématiques sociétales etc...**Ils participent ainsi à la promotion externe de la mutuelle et à la construction de sa réputation. Ces évènements sont aussi l'occasion de rencontrer de potentiels sociétaires et de leur faire connaître l'organisation ce qui peut leur donner envie d'y adhérer s'ils se retrouvent dans les valeurs et actions sociétales portées par la mutuelle.**

Le verbatim ci-dessous illustre une des catégories d'évènements locaux auxquels participent les militants : la co-organisation de conférences mutualistes principalement à destination des sociétaires, sur des thèmes de société avec le témoignages d'experts sur le sujet abordé (ex : conférences sur les risques climatiques, sur la biodiversité, sur les risques scolaires, sur les gestes de premier secours, la solidarité...). A ces conférences organisées dans différentes villes de France (en 2010 près de 150 conférences organisées rassemblant au total plus de 30 000 sociétaires, prospects ou invités) sont invités tous les sociétaires (et potentiels sociétaires) du département. Un des objectifs est de renforcer le lien entre la MAIF et ses sociétaires, et de leur montrer également qu'elle s'engage sur d'autres thématiques que celle unique de l'assurance, permettant là aussi de favoriser l'identification organisationnelle des sociétaires à la MAIF.

De la prévention, oui parler de la prévention... dire que la MAIF aussi, on est engagés dans la société, on est vraiment engagés, on a des... des valeurs et on est engagés dans la société, notamment en ce qui concerne le handicap, et puis... on essaie aussi de... avec nos sociétaires de garder ce lien... ce lien avec le sociétaire pour... justement... garder un contact avec eux en... en organisant des conférences-débats régulièrement, deux-trois par an sur des thèmes divers, des thèmes qui sont aussi bien... de nature scolaire que autre ».

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> **identification organisationnelle** des militants =>> comportement de soutien à l'organisation : **organisation d'évènements locaux** visant, entre autre, à **renforcer le lien avec les sociétaires + promotion du modèle mutualiste/RSE** (=>> identification organisationnelle des sociétaires)

mutuelle.

Le verbatim ci-dessous détaille ce rôle du militant dans la maîtrise de la sinistralité et montre comment ce rôle permet de participer à la maîtrise des coûts des sinistres en « *veillant justement à ne pas trop dépenser...ne pas balancer l'argent par la fenêtre* ». L'impact de ce rôle des militants sur la performance économique est donc ici direct en agissant sur la baisse des coûts par l'intermédiaire de la maîtrise des sinistres.

« Pour nous (= la MAIF) ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel. Donc c'est dans l'intérêt de tous qu'il y ait le moins de sinistres responsables à payer quoi. Donc c'est un peu notre discours militant au départ lorsqu'on fait l'entretien militant avec... soit les prospects, les potentiels ou les nouveaux sociétaires. On insiste là-dessus, sur ce fait que... et bien que le sociétaire doit se comporter comme quelqu'un de responsable, aussi bien en VAM qu'en RAQVAM, c'est-à-dire en VAM respecter le code de la route, respecter... pas d'alcoolémie au volant, pas de drogue, et puis en RAQVAM, essayer de protéger ses biens, ne pas laisser ses portes grandes ouvertes etc. quoi (...) On est à la fois assureur et assuré, et ça, c'est aussi un discours qu'on tient, alors je ne sais pas si les autres mutuelles le tiennent, mais nous, en entretien militant, ... ça... j'insiste beaucoup là-dessus moi personnellement et mes collègues aussi sur le fait que dans une mutuelle, on est à la fois assureur et assuré. C'est qu'en tant que... en tant qu'assureur, s'il nous arrive un pépin, ben on va... taper dans la bourse commune hein, c'est tout à fait normal, mais en tant qu'assuré bon, on doit veiller justement à ne pas trop dépenser...Ne pas balancer l'argent par la fenêtre »

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> **identification organisationnelle** des militants =>> comportement de soutien à l'organisation : **maîtrise des coûts** de sinistres par la responsabilisation des sociétaires

- Rôle de médiation en cas de désaccord avec un sociétaire : Leur rôle de représentant des intérêts des sociétaires leur permet d'être plus facilement écoutés par un sociétaire mécontent. Ils vont alors reprendre le dossier et jouer un rôle de médiation entre la MAIF et ses prestataires techniques (souvent experts) et le sociétaire, en permettant « *de mettre de l'huile dans les rouages* » afin de parvenir à un accord avec le sociétaire, ou à raisonner le sociétaire injustement mécontent. **Ce rôle de médiation impacte directement les attitudes et comportements de satisfaction et de fidélité des sociétaires à l'organisation.**

Médiation avec les sociétaires (impact sur leur satisfaction): « Alors... ce qui... me satisfait d'abord, c'est... c'est la structure unitaire puisqu'on est, on est pratiquement la seule compagnie d'assurances, toutes formules confondues, sociétés d'assurances anonymes ou mutuelles, à fonctionner comme ça et c'est très... très valorisant pour... pour la MAIF d'avoir cette structure unitaire parce que bon, d'un côté nous les militants qui connaissons le terrain, on peut s'appuyer sur le professionnalisme des... des salariés et inversement, les salariées lorsqu'elles ont un souci avec un sociétaire, et ben on est là et puis les militants savent qu'on est là pour jouer le rôle de médiateur parce que la plupart du temps, on connaît les sociétaires, on les calme bon etc. Donc je trouve cette... cette structure unitaire est fondamentale dans la réussite de la MAIF, voilà (...) Et puis notre rôle de... de médiateur notamment c'est quand même très important »

« Donc je préfère dire médiateur. C'est, c'est une connotation pour moi qui est plus, qui est plus proche de mon boulot quand je reçois quelqu'un qui a un problème de paiement, ou quelqu'un qui a un problème dans un sinistre. Eh ben, je vais essayer de remédier par la discussion entre lui et l'expert. Je vais essayer de comprendre ce qui se passe, recueillir les éléments, et ensuite en discuter avec le technique. Donc, bon, voilà l'aspect médiateur. Les gens qui sont chez nous n'en ont pas forcément connaissance. Pas forcément connaissance non plus de, du fonctionnement, etc. Donc, c'est ça qu'il est important de véhiculer, de leur dire qu'ils ont cette possibilité-là ».

« C'est, c'est, mais euh... ça reste, il y a, y'a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu euh... escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de, de valeurs, j'allais dire, à la double structure, à notre présence, nous qui sommes, qui sommes là pour essayer de compenser ça (...) Et chaque fois qu'il y a un, à traiter les dossiers, il y a des litiges avec des choses hein, je vous dis ce matin j'en traitais un là, c'est clair que quand on téléphone un truc et on dit : écoutez, moi je ne travaille pas pour la MAIF, moi je suis élu des sociétaires, je représente les sociétaires, je suis à ce titre-là, c'est à ce titre-là que je vous, vous, je vous téléphone etc., les choses vont tout de suite beaucoup mieux hein, les choses, oui mais vous comprenez bien que nous en tant, je veux dire, on, après on inverse la situation, on dit : qu'est-ce que vous diriez si vous étiez à ma place, vous êtes représentant, vous êtes garant du bon fonctionnement, du niveau de nos cotisations à nous tous, qu'est-ce que vous diriez si quelqu'un se comportait comme ça ? Ah oui, bien sûr. Ben oui, vous me comprenez ».

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> comportement de soutien à l'organisation : rôle de médiation en cas de désaccord ou de problème vis-à-vis d'un sociétaire =>> Aide à la satisfaction ou à la limitation de l'insatisfaction d'un sociétaire

- Rôle de BAO positif et de recrutement de nouveaux sociétaires : Les militants ont de nombreux collègues enseignants et sont fréquemment engagés dans le tissu associatif. De plus, leurs rôles de représentation de la MAIF en externe ou d'organisation d'évènements locaux (vus précédemment) leur permettent de rencontrer beaucoup de sociétaires potentiels. Parmi leurs « attributions », les militants ont pour rôle de faire connaître les particularités mutualistes et les valeurs de la mutuelle, assimilable au BAO positif auprès

de sociétaires potentiels. Mais leur comportement va au-delà du simple BAO positif, il va dans le sens d'une argumentation autour des particularités mutualistes et des avantages « métier » proposés par la MAIF, assimilable à une démarche de recrutement de nouveaux sociétaires pour l'organisation. **Les militants jouent donc un rôle clé dans le développement du sociétariat de la mutuelle.**

« Et puis on est aussi sur le terrain, les militants la plupart du temps bon on connaît, on est des enseignants, donc on a enseigné soit au niveau de l'école primaire, au niveau du second degré, en collègue ou lycée, on connaît beaucoup, beaucoup de monde hein.

*Pour citer un exemple, bon je ne vais pas prendre moi comme exemple, mais un de nos anciens collègues là XX (...) c'était quelqu'un qui était très impliqué au niveau local (...) c'était quelqu'un qui était très impliqué et qui avait donc la responsabilité des personnes morales et c'est quelqu'un qui était très impliqué dans tout le milieu associatif. Il connaissait, il connaissait pratiquement tout le monde dans le département, tous les responsables du secteur du handicap, du secteur... sportif, loisirs, etc. et donc au niveau des personnes morales, il a fait beaucoup de bien et on doit être à 1 300, 1 400 personnes morales, on doit avoir 2 ou 300 personnes morales de plus que la moyenne des délégations semblables, donc... (...) **Vraiment le rôle de bouche à oreille, de... Tout à fait** »*

« J'en parle beaucoup et je ramène même beaucoup de clients ici parce que je suis très très satisfait de la manière dont les gens sont traités. Et c'est aussi une manière de se distinguer, aujourd'hui. Dans notre société, c'est ça aussi. L'accueil » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

« C'est vrai que, je veux dire ça a, ça donne d'autres cordes à notre arc, je veux dire ça nous, ça nous facilitera la tâche, c'est vrai d'avoir ce genre d'arguments ou ce genre de choses à proposer... si en tant que militants, si si, ce sera beaucoup plus facile sachant que c'est vrai depuis quelques années on s'est, on essaie en tout cas de s'ouvrir sur tout ce qui est économie sociale et... dans ce domaine-là, c'est vrai que ce sont des choses qui sont, qui sont très bien perçues quoi... et qui nous manquent, parfois on a la question : ben tiens, à la MAIF vous ne faites pas vous encore de..., enfin dans ce, dans ce milieu-là en tout cas. Enfin ce sont des questions qu'on peut avoir (...) Au niveau des associations, au niveau des, des... je veux dire des concurrents qu'on peut rencontrer, au niveau de... je veux dire des personnes qui gravitent autour de toutes les instances de l'économie sociale, oui (...) Pour ces gens-là, c'est... ça peut rentrer dans les critères de choix de leur assureur » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> comportement de soutien à l'organisation : rôle de BAO positif et de recrutement de sociétaires PP ou PM =>> Participe au développement du sociétariat de la MAIF (donc du chiffre d'affaire)

- Rôle de défense de l'organisation en cas de critique : Leur excellente connaissance du fonctionnement de la mutuelle leur permet de savoir écouter les critiques **et d'y répondre de façon argumentée.**

La défense de l'organisation face à des critiques fait partie intégrante du rôle de militant au sein de l'organisation et qui n'est spontanément évoquée que par 1 militant. Celui-ci précise d'ailleurs : *Ah bien sûr (il défend la MAIF) ! Oui, sinon le terme de militant au sein de la MAIF n'aurait plus son sens, à mes yeux* », montrant bien que le fait de défendre l'organisation face à des critiques fait partie intégrante du rôle du militant.

« J'analyse la critique et j'essaye, j'essaye d'apporter des réponses si c'est à mon niveau pour expliquer que peut-être la critique n'est pas fondée, ou que peut-être elle est fondée et qu'on peut tenir compte de cette critique pour évoluer (...) Ah bien sûr (il défend la MAIF) ! Oui, sinon le terme de militant au sein de la MAIF n'aurait plus son sens, à mes yeux ».

« Oui, oui, oui, et puis les valeurs de solidarité qui... de, de mutualité, de... On a, on a tout ça à défendre, ce n'est pas..., c'est un travail de chaque instant qui est pour tout le monde pareil »

Démarche globale de RSE perçue par les militants ==> identification organisationnelle des militants ==> comportement de soutien à l'organisation : Défense argumentée de l'organisation en cas de critiques

- Impact de la dimension « pratiques de RSE » sur la facilitation des missions des militants :

Enfin, nous pouvons également relever que plusieurs militants évoquent la dimension « pratiques de RSE » de la démarche globale de RSE perçue comme pouvant les aider ou faciliter la réalisation d'une partie de leurs missions, **notamment celles visant à la promotion de l'organisation (et au recrutement) auprès de parties prenantes externes** :

- ⇒ PP institutionnelles ou organisations appartenant au secteur de l'économie sociale, notamment les associations qui sont des sociétaires PM potentiels :

« C'est vrai que, je veux dire ça (des démarches concrètes en matière de développement durable), ça donne d'autres cordes à notre arc, je veux dire, ça nous facilitera la tâche, c'est vrai d'avoir ce genre d'arguments ou ce genre de choses à proposer... si en tant que militants, si si, ce sera beaucoup plus facile sachant que c'est vrai depuis quelques années on s'est, on essaie en tout cas de s'ouvrir sur tout ce qui est économie sociale et dans ce domaine-là, c'est vrai que ce sont des choses qui sont très bien perçues quoi... et qui nous manquent, parfois on a la question : ben tiens, à la MAIF vous ne faites pas vous encore de..., enfin dans ce domaine-là en tout cas (...) Au

niveau des associations, au niveau des concurrents qu'on peut rencontrer, au niveau des personnes qui gravitent autour de toutes les instances de l'économie sociale, oui » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

En effet, comme l'exprime ce militant ci-dessus, ces personnes morales (associations) ou personnes physiques évoluant au sein du secteur de l'économie sociale **ont une vraie sensibilité et des attentes par rapport aux problématiques du développement durable/RSE** (« *se sont des choses qui sont très bien perçues* », « *parfois on a la question* »); la possibilité de promouvoir auprès de ces instances ou personnes les actions menées par la MAIF en matière de DD/RSE serait donc un argument clé pour aider les militants à promouvoir l'organisation et à recruter de nouveaux sociétaires ; comme l'exprime ce militant, cette dimension de la démarche globale de RSE les aidera dans leurs missions : « *ce sera beaucoup plus facile* », « *ça donne d'autres cordes à notre arc* », « *ça nous facilitera la tâche* ».

- ⇒ Sociétaires personnes physiques (lors des entretiens militants dans lesquels, pour l'instant, ne sont pas prévues de présentations des différentes actions menées par la MAIF en matière de DD/RSE) et plus globalement sociétaires potentiels (PP ou PM) lors de présentations officielles de la MAIF dans des instances externes (ex : dans des formations, des colloques...) :

« On pourrait dans l'entretien militant, on pourrait en parler, on pourrait aussi quand on va à l'extérieur, quand on présente la MAIF, on pourrait parler de développement durable, ouais on pourrait s'engager là-dessus » (homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental)

- ⇒ Des sociétaires ou prospects sensibles au sujet qui voudraient en savoir plus ; une brochure décrivant les différentes actions de manière synthétique pourrait être remise aux sociétaires avec comme consigne de contacter les militants pour en savoir plus. Ce militant (ci-dessous) précise que cela serait pour lui une mission très intéressante et motivante, que de pouvoir rencontrer les sociétaires (ou prospects) pour pouvoir leur développer et présenter les différentes actions menées par la MAIF dans ce domaine :

« Quelque chose qui accroche comme ça. Quelque chose, d'abord, qui n'est pas trop long, parce que les gens, il ne faut pas leur demander de faire trop d'effort aujourd'hui. Mais voilà, pourquoi pas ? Sur un dépliant, alors, penser à la com, penser aux images, penser aux couleurs, mais quelque chose qui dit : voilà, on fait tout ça. Je suis sûr que les gens ne le savent pas (...) Et si vous voulez en savoir plus, les délégués sont là pour vous répondre. Vous pouvez prendre rendez-vous. On peut en discuter. Nous délégués on attend que ça, en fait. C'est clair. Très honnêtement, moi je préférerais faire ça plutôt que de m'occuper de la sinistralité » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

⇒ Des nouveaux services en matière de DD/RSE proposés aux sociétaires de façon générale, et plus spécifiquement en cas de sinistre important nécessitant une reconstruction (ici proposer un réseau d'artisans fiables et reconnus pour leurs compétences en matière de construction écologique) ; ce service aurait, pour ce jeune militant, « *un bénéfice qualitatif qui serait démesuré* » :

« *Et ça (le fait de proposer un réseau d'artisans fiables travaillant dans l'énergie verte aux sociétaires), ce serait percutant, parce que si de 6 mois on passait à 3 semaines, par la faisabilité et la puissance de mise en relation des gens les uns avec les autres, de faire, j'allais dire, un canevas entre le premier jour de rendez-vous et l'installation chez les gens. Je veux dire, on aurait un bénéfice qualitatif, qui serait démesuré* » (homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental)

Démarche globale de RSE perçue par les militants D « pratiques de RSE/DD » =>> **facilitation des missions de promotion et de recrutement de sociétaires pour l'organisation** + motivation des militants

A. Récapitulatif des impacts empiriques validés pour cette catégorie particulière de sociétaires – les militants – et rapprochement avec les hypothèses théoriques de la partie prenante « clients »

Tableau 37 : Tableau de validation des hypothèses théoriques par rapport aux résultats empiriques de cette recherche pour la partie prenante « militants »

Impacts empiriques validés pour PP « militants » (catégorie particulière de sociétaires)	Hypothèses théoriques correspondantes pour la PP « clients/sociétaires »
<p>Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes/valeurs » =>> Identification organisationnelle (IO a priori) des sociétaires =>> (Implication organisationnelle (affective ou normative) des sociétaires) =>> Choix du sociétaire/client de devenir un militant pour la MAIF (pour 72% des militants)</p> <p>-----</p> <p>Démarche globale de RSE – dimensions « pratiques mutualistes » et « principes/valeurs » =>> Identification organisationnelle des sociétaires =>> choix d'être imbriqué dans les plissements de l'organisation (72% des militants)</p>	<p><i>H8c : Choix de la marque par le client (ou intention d'achat, ou motif de choix de l'entreprise)</i> <u>Sous-hypothèse validée pour 14%</u> des sociétaires interrogés.</p> <p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>

<p>-----</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>> IO a priori (notamment D « perception de caractéristiques partagées ») =>> acceptation de devenir fortement imbriqué dans les plissements de l'organisation (ici d'être militant) =>> renforcement de l'IO (dans ses 2 dimensions) =>> implication organisationnelle affective et normative des militants (72% des militants)</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes/valeurs » =>> Capacité d'influence des parties prenantes (ici clients) =>> choix d'une partie d'entre eux de devenir militants pour l'organisation (imbriqués dans les plissements de l'organisation) =>> Impacts directs sur la performance économique de l'organisation (engagement, implication, fidélité, sinistralité, recrutement etc...)</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE – dimension « principes de RSE/valeurs » =>> Absence d'impact significatif sur la satisfaction (mais impact fort sur IO ; + un seul impact sur insatisfaction/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste – actes)</p> <p>Démarche globale de RSE – dimension « éthique dans le métier d'assureur » =>> Impact sur la satisfaction + sur l'insatisfaction des militants (équivalent en termes quantitatifs)</p> <p>Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes » =>> Impact sur la satisfaction (et impact sur l'insatisfaction, dans une moindre mesure, et sur des axes précis/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste - actes)</p> <p>Démarche globale de RSE – dimension « pratiques de RSE » =>> Impact sur la satisfaction (et impact sur l'insatisfaction, dans une moindre mesure, et sur des axes précis/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste - actes)</p>	<p><i>H8d : Satisfaction du client</i> (Sous-hypothèse validée pour 73% des sociétaires interrogés.)</p> <p><i>H8f : Insatisfaction ou demandes/attentes plus fortes des clients</i> (Sous-hypothèse validée pour 27% des sociétaires interrogés (qui sont également tous satisfaits par d'autres dimensions de la démarche globale de RSE perçue))</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions) =>> Attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) pour 100% des militants</p> <p>Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions) =>> Attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) pour 100% des militants =>> IO des militants (D sentiment d'appartenance) pour une partie des militants</p>	<p><i>H2a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue</i> (Sous-hypothèse validée pour 100% des sociétaires interrogés)</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue =>> Identification organisationnelle des militants pour 100% des militants (D « sentiment d'appartenance » explicite pour 100% des militants et de forte intensité; D « perceptions de caractéristiques partagées » sur la base de valeurs partagées explicite pour 64% mais</p>	<p><i>H2 : La démarche de RSE globale perçue d'une organisation favorise une identification organisationnelle du client à l'organisation</i> (Hypothèse validée pour 77% des sociétaires interrogés (et sur ces 77%, 59% sont en situation d'identification organisationnelle complète/totale et</p>

<p>vraisemblablement présente pour 100% des militants).</p>	<p>41% en situation d'identification organisationnelle partielle)).</p>
<p>TRANSFERT d'IO militants => sociétaires (+ transfert de comportements de soutien) :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>>> IO de très forte intensité des militants + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation =>>> IO des sociétaires (PP ou PM) de l'organisation (notamment D « sentiment d'appartenance ») + comportements de soutien des sociétaires : confiance en l'organisation, fidélité élevée (absence de départ même en cas de mécontentement car dispositif d'écoute et de médiation par un militant), impact sur le taux d'équipement et donc sur le chiffre d'affaire (sensibilité plus forte aux propositions de nouveaux produits de l'organisation). (27% l'évoquent spontanément)</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>TRANSFERT d'IO militants => salariés (+ transfert de comportements de soutien, dont militantisme des salariés) :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>>> IO de forte intensité des militants + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation =>>> IO des salariés (en contact physique avec les militants) + comportements de soutien forts en faveur de l'organisation et notamment dans la relation avec ses sociétaires =>>> IO des sociétaires (ou prospects) + comportements associés favorables à la performance économique. (27% l'évoquent spontanément)</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>IO ambivalente des militants :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>>> IO ambivalente des militants (car perception d'évolutions de la MAIF génératrices d'un décalage /valeurs) ; proportion réelle à déterminer</p>	<p>IO ambivalente des sociétaires :</p> <p><i>H2 d : La perception d'une forte incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du client à l'organisation.</i> (Sous-hypothèse validée pour une petite partie des sociétaires interrogés : 9%)</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue =>>> IO des militants et comportements de soutien à la performance économique de l'organisation : rôle de baromètre et de modérateur des effets négatifs des nouvelles politiques et stratégies de l'organisation</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue =>>> implication organisationnelle affective (positive) de forte intensité des militants (possible médiation par l'identification organisationnelle) (73% des militants)</p> <p>- Dimension « pratiques de RSE » =>>> IO (D sentiment d'appartenance) + implication affective (fierté) des militants et de l'ensemble des PP internes et externes de</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p> <p>=> se rapproche des impacts sur PP « salariés »</p>

<p>l'organisation (y compris les prospects)</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle normative de certains militants (9% des militants)</p>	
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : promotion des pratiques mutualistes auprès des sociétaires lors d'entretiens d'adhésion (=>> identification organisationnelle des sociétaires)</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : promotion des pratiques mutualistes en externe et recrutement de potentiels nouveaux sociétaires dans ces instances</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : organisation d'événements locaux visant, entre autre, à renforcer le lien avec les sociétaires + promotion du modèle mutualiste/RSE (=>> identification organisationnelle des sociétaires)</p>	<p><i>H8i : Participation aux réunions et séminaires organisés par l'entreprise</i> (Sous-hypothèse <u>ni validée, ni invalidée</u> ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.)</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : maîtrise des coûts de sinistres par la responsabilisation des sociétaires</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : rôle de médiation en cas de désaccord ou de problème vis-à-vis d'un sociétaire =>> Aide à la satisfaction ou à la limitation de l'insatisfaction d'un sociétaire</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : rôle de BAO positif et de recrutement de sociétaires PP ou PM =>> Participe au développement du sociétariat de la MAIF (donc du chiffre d'affaire) (pour 100% des militants)</p>	<p><i>H8g : Bouche à oreille positifs voire recrutement de clients</i> (Sous-hypothèse validée pour 45% des sociétaires interrogés.)</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants =>> identification organisationnelle des militants =>> <u>comportement de soutien à l'organisation</u> : Défense argumentée de l'organisation en cas de critiques (pour 100% des militants)</p>	<p><i>H8h : Défense de l'organisation face à des critiques</i> (Sous-hypothèse invalidée car variable seulement spontanément citée par 4,5% (soit 1 sociétaire sur 22) des sociétaires.)</p>
<p>Démarche globale de RSE perçue par les militants D « pratiques de RSE/DD » =>> facilitation des missions de promotion et de recrutement de sociétaires pour l'organisation + motivation des</p>	<p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « clients » (militants = clients particuliers de l'organisation) => Démarche exploratoire</p>

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

militants	
Par principe hypothèse validée pour les militants	<i>H8a : La fidélité du client à l'organisation</i> (Sous-hypothèse validée pour 50% des sociétaires interrogés.)
Par principe hypothèse validée pour les militants	<i>H8b : Evaluation et attitude positive du client vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits et services</i> (Sous-hypothèse validée pour 86% des sociétaires interrogés.)
Par principe hypothèse validée pour les militants	<i>H8e : « Premium price »</i> (Sous-hypothèse validée pour 45% des sociétaires interrogés.)
Par principe hypothèse validée pour les militants => fait partie intégrante des rôles des militants de faire remonter les attentes des sociétaires pour adapter et améliorer les produits et services	<i>H8j : Suggestion d'amélioration des produits et services, informations sur les concurrents</i> (Sous-hypothèse ni validée, ni invalidée ; absence d'éléments empiriques afférents à cette sous-hypothèse théorique.)
A étudier/creuser : Quelle appétence des militants pour les nouveaux produits LEA et ARS ?	<i>H8k : La démarche globale de RSE perçue par les clients favorise l'identification organisationnelle qui impacte :</i> <i>Le soutien par les clients aux nouveaux produits et services de l'organisation</i> (Sous-hypothèse potentiellement validée pour 18% des sociétaires (soit 4/22)) Mais également : <i>Le nombre de produits et services souscrits auprès de l'organisation</i> (Sous-hypothèse potentiellement pour 94% des sociétaires (car proportion de 94% des sociétaires sur lesquels la démarche globale de RSE possède un impact sur leur satisfaction possèdent un taux d'équipement, c'est-à-dire un nombre de produits et services souscrits, élevé car >=3 ; par rapport à une proportion de 77% dans l'échantillon initial) : à creuser dans le cadre d'une future recherche (afin de caractériser précisément le rôle de la démarche globale de RSE par rapport à celui d'autres variables explicatives dans l'attitude de souscription d'un nombre important de produits et services)).
Par principe hypothèse validée pour les militants	

Ce tableau récapitule donc l'ensemble des hypothèses théoriques afférentes à la partie prenante « clients », qui s'avèrent toutes validées avec une intensité supérieure pour cette catégorie particulière de sociétaires que sont les militants. Ceci confirme donc l'impact extrêmement puissant de l'imbrication forte des clients (ici d'une partie des clients) au sein des plissements de l'organisation, avec la constitution de missions et rôles dédiés au service de l'organisation. Cependant, au regard de la généralisation de ce résultat, il convient de rester très prudent puisque n'importe quelle entreprise ne pourrait pas, du fait de son système de gouvernance, impliquer à ce point ses clients au sein de son organisation. Mais ce résultat reste cependant très intéressant à retenir car il montre que la variable modératrice « imbrication des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation » possède un impact indéniable (même s'il serait dans un autre

contexte plus faible car l'imbrication serait nécessairement de plus faible ampleur) sur l'identification organisationnelle et sur les comportements de soutien des parties prenantes à l'organisation. L'étude de cette catégorie spécifique de partie prenante nous permet donc d'opérationnaliser l'impact d'une variable jusque là évoquée de façon théorique dans les recherches concernant l'impact de la RSE, mais jamais testée de façon empirique.

Enfin, ce tableau nous permet également de constater que de nombreux autres comportements de soutien à la performance économique de l'organisation ont pu être découverts grâce à notre démarche exploratoire de recherche, mais également grâce à la présence de cette catégorie spécifique de partie prenante ayant des rôles et missions définies et décrites dans plusieurs données secondaires au sein de l'organisation. L'impact de la démarche globale de RSE perçue sur les comportements des militants est donc significatif et de forte intensité, et c'est également elle qui est directement responsable (dimension « pratiques mutualistes » en premier lieu) de la présence et de l'implication possible de cette catégorie particulière de sociétaires au sein de l'organisation. Enfin, comme nous l'avons démontré, la présence et les missions menées par ces militants permettent d'alimenter, directement ou indirectement, de façon matérielle (recrutement de sociétaires, gestion de la sinistralité, responsabilisation des sociétaires) comme immatérielle (impact sur les attitudes et comportements, notamment des PP externes de l'organisation, mais aussi des PP internes que sont les salariés) la performance économique de l'organisation.

Conclusion de la section

Cette section visait à analyser les données qualitatives issues des 11 entretiens semi-directifs menés auprès d'une catégorie particulière de sociétaires de la MAIF : les militants (mandataires du Conseil d'Administration). .

Nous avons ainsi présenté, en premier lieu, les caractéristiques de l'échantillon de militants, avant d'entrer dans l'analyse de contenu proprement dite avec l'ensemble des variables étudiées dans notre recherche. Les dimensions et sous-dimensions de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » avaient été présentées dans la section 1 et ont donc été reprises pour mener cette analyse.

Nous avons ainsi pu constater que la démarche globale de RSE perçue, plus particulièrement dans ses dimensions les plus connues car historiques « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes », avait un impact significatif sur les raisons pour lesquelles une certaine catégorie de sociétaires avait choisi de devenir militant au sein de l'organisation MAIF.

Ensuite, nous avons pu analyser l'impact des différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue sur les variables « satisfaction » et « insatisfaction » des militants. Nous avons ainsi pu découvrir que certaines évolutions ou orientations relativement récentes de la mutuelle étaient à l'origine, pour une partie des militants, d'une perception de décalage avec les valeurs et le modèle mutualiste prôné par l'organisation ; de même, certaines évolutions récentes des missions ou du cadre dans lequel s'exercent ces missions (processus de contrôle, perte d'autonomie et de confiance) sont à l'origine de facteurs d'insatisfaction exprimés par les militants. Certains points précis de la mise en œuvre de la démarche globale de RSE sont donc relevés comme des facteurs d'insatisfaction par les militants. Cependant, lorsque la démarche globale de RSE perçue se retrouve concrétisée de façon fidèle par rapport au message porté, chacune des dimensions sont source d'une importante satisfaction pour les militants (plus spécifiquement les dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE », mais également la dimension « éthique dans le métier d'assureur »). Une forme d'ambivalence des militants par rapport aux évolutions récentes de la mutuelle introduisant la réalisation de nouvelles missions ou une perception de décalage par rapport au discours mutualiste originel est donc clairement

exprimée dans cette partie. Elle est ensuite reprécisée dans la partie consacrée à l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle ambivalente des militants.

Ensuite, nous nous sommes attachés à évaluer les impacts de notre variable explicative (et de chacune de ses dimensions) sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive de l'organisation), puis sur l'identification organisationnelle des militants (et sur leur identification organisationnelle ambivalente ainsi que sur le mécanisme de transfert d'identification organisationnelle entre militants et salariés et entre militants et sociétaires ; une piste de réflexion et une piste d'action pour la MAIF ont alors été proposées aux vues des enseignements de ces différentes analyses). L'analyse de discours nous a permis de démontrer que l'impact de notre variable explicative sur l'IO des militants était de très forte intensité, particulièrement sur la dimension « sentiment d'appartenance » de l'IO ; il en est de même pour l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'implication organisationnelle affective (et également, dans une plus faible mesure, normative) des militants.

Enfin, nous avons pu étudier l'ensemble des attitudes et comportements favorables à la performance économique de l'organisation constitués par les différents rôles ou missions portés par les militants au sein de la mutuelle, médiés par l'identification organisationnelle. Nous avons également repris l'ensemble des impacts empiriques de la démarche globale de RSE perçue démontrés dans cette section pour une catégorie particulière de sociétaires, à savoir les militants. En face de chaque impact, nous avons repris les hypothèses théoriques construites pour la PP « clients » correspondantes. Certains impacts ne trouvaient aucune correspondance par rapport aux hypothèses théoriques, démontrant ainsi de nouveaux impacts possibles de la RSE sur les clients d'une organisation (ici sur une catégorie très particulière de clients, des clients très fortement imbriqués au sein des plissements (donc au cœur) de l'organisation.

Synthèse section 2 (chapitre 5) :

Intro : L'intérêt tout particulier que représente cette catégorie de sociétaires qui sont également militants pour notre recherche est développé : en effet, les militants mandataires du conseil d'administration représentent, de façon très concrète, des sociétaires (clients) de l'organisation **imbriqués dans les plissements de cette dernière**, car impliqués dans ses choix, décisions, et dans sa gestion quotidienne ou dans ses relations avec les sociétaires et parties prenantes institutionnelles.

Cette catégorie de partie prenante est donc positionnée à la frontière interne/ externe de l'organisation, en étant à la fois un client/sociétaire de l'organisation mais également un membre interne qui a une action dans sa gestion, dans ses décisions et dans ses activités. L'existence de ce type de partie prenante est tout à fait inédit dans les recherches académiques antérieures et va nous permettre d'approcher de façon très concrète les effets d'une forte implication/imbrication de la partie prenante « client » au sein des plissements de l'organisation. L'analyse des discours de ces répondants est donc particulièrement pertinente parce qu'elle nous permet d'approcher l'effet d'une imbrication (volontaire) des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation (en termes d'identification organisationnelle et de comportements et attitudes associés), ainsi que la perception et l'impact de la démarche globale de RSE dont ils ont une bonne perception puisqu'ils représentent une des traductions concrètes clé de la mise en pratique du système mutualiste.

Echantillon : La stratégie d'échantillonnage a visé à obtenir la meilleure représentativité théorique possible au sein de cet échantillon nous ayant notamment permis d'avoir à la fois des militants jeunes, d'âge moyen et des militants plus âgés ; ainsi que des militants représentatifs des différentes catégories de militants à la MAIF (sauf des administrateurs).

Variable explicative « démarche globale de RSE perçue » : Elle a été largement développée et justifiée dans la section 1 ; ses dimensions et sous-dimensions constitutives sont donc celles qui ont été décrites dans cette section 1.

- **Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue à la MAIF en tant que militant :**

Il est important de noter que la question qui leur a été posée, qui aurait dû être « pourquoi avez-vous choisi de devenir militant au sein de la MAIF » (et qui aurait permis de juger réellement de l'impact de notre variable explicative sur leur motif de choix d'être militant MAIF), a été « comment est ce que vous êtes arrivé à la MAIF pour être militant ». Cependant, si 100% des militants citent la cooptation ou le BAO positif d'un autre militant comme moyen par lequel ils sont devenus militants à la MAIF, 72% d'entre eux citent également spontanément les « principes de RSE/valeurs » et les « pratiques mutualistes » comme expliquant leur choix d'être devenu militant pour la MAIF.

Démarche globale de RSE perçue (D « pratiques mutualistes » et « principes de RSE/valeurs » =>> choix de venir à la MAIF pour être militant (pour 72% des militants de l'échantillon).

L'analyse des verbatims concernant le lien ci-dessus nous permet de démontrer que le processus qui provoque l'impact de la démarche globale de RSE sur le choix de devenir militant est un processus d'identification organisationnelle sans appartenance formelle à l'organisation (IO a priori) : les militants perçoivent une auto continuité (ou des caractéristiques partagées) entre leur identité et celle de la MAIF et choisissent alors de s'engager en tant que militant de la MAIF. Cela nous montre que, pour pouvoir accepter d'être très fortement imbriqué dans les plissements de l'organisation, un client doit déjà être en situation d'identification organisationnelle, **remettant par là-même en cause le sens initial de la relation imbrication => identification (même si ensuite l'imbrication renforce également l'IO)**. Ces deux concepts semblent donc plutôt s'influencer mutuellement, voire initialement s'inverser, l'identification organisationnelle étant un pré requis pour accepter une imbrication forte dans les plissements de l'organisation, et non pas l'inverse comme positionné dans notre modèle conceptuel et dans les recherches académiques antérieures. Concernant les militants, l'identification organisationnelle (cognitive) est un pré requis à l'acceptation d'une imbrication, qui, par la suite (nous le verrons plus précisément dans la partie sur l'identification organisationnelle) est elle-même source d'un renforcement de l'identification et surtout d'une implication organisationnelle forte, notamment dans ses dimensions affective et normative.

Démarche globale de RSE =>> IO a priori (notamment D « perception de caractéristiques partagées ») =>> acceptation de devenir fortement imbriqué =>> renforcement de l'IO (dans ses 2 dimensions) =>> implication organisationnelle affective.

Démarche globale de RSE perçue (pratiques mutualistes) =>> Implication organisationnelle normative =>> acceptation de devenir imbriqué (militant)

Le système mutualiste, en parvenant à créer une communauté de sociétaires autour d'une entreprise, permet de faire ressentir à une partie de ses sociétaires un réel sentiment d'appartenance à une communauté de clients, les faisant passer d'un sentiment de membre externe à celui de membre interne ayant des droits et des devoirs envers l'organisation et ses membres. **Il pourrait être postulé que l'on puisse s'approcher du concept de « capacité d'influence des parties prenantes » développé par Barnett (2007). La MAIF semble avoir réussi à développer une forte capacité d'influence sur sa partie prenante « sociétaires/clients », sur la base de sa démarche globale de RSE (dans ses aspects « pratiques mutualistes » représentés ici par son fonctionnement mutualiste, ou « principes de RSE/valeurs »), qui lui permet d'influencer fortement ses sociétaires, et de faire en sorte qu'une partie d'entre eux puisse avoir envie de la soutenir fortement (en s'engageant en tant que militant) et en ressentant un engagement moral vis-à-vis d'elle (implication normative): ce comportement de soutien des clients matérialisé par le fait d'accepter d'être militant est ensuite source de performance économique pour l'organisation (voir la suite).**

Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes/valeurs » =>>> Capacité d'influence des parties prenantes (ici clients) =>>> choix d'une partie d'entre eux de devenir militants pour l'organisation (imbriqués très fortement dans les plissements de l'organisation) =>>> Impacts directs sur la performance économique de l'organisation (engagement, implication, fidélité, sinistralité, recrutement etc...)

Le pouvoir des valeurs et du système économique mutualiste portés par l'organisation sur l'identification d'une partie de ses clients et sur l'implication organisationnelle est ici très important à relever : une variable à expliquer peut ainsi être ajoutée à notre modèle conceptuel concernant la partie prenante « clients » : la démarche globale de RSE agit sur l'identification et l'implication organisationnelle des clients (ici sociétaires) qui a pour conséquence comportementale un engagement quasi bénévole d'une partie des clients au service de l'organisation pour l'aider à prospérer économiquement (une imbrication forte au sein de l'organisation).

- **Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des militants :**

Nous avons ainsi pu découvrir que certaines évolutions ou orientations relativement récentes de la mutuelle étaient à l'origine, pour une partie des militants, d'une perception de décalage avec les valeurs et le modèle mutualiste prôné par l'organisation ; de même, certaines évolutions récentes des missions ou du cadre dans lequel s'exercent ces missions (processus de contrôle, perte d'autonomie et de confiance) sont à l'origine de facteurs d'insatisfaction exprimés par les militants. Certains points précis de la mise en œuvre de la démarche globale de RSE sont donc relevés comme des facteurs d'insatisfaction par les militants. Cependant, lorsque la démarche globale de RSE perçue se retrouve concrétisée de façon fidèle par rapport au message porté, chacune des dimensions sont source d'une importante satisfaction pour les militants (plus spécifiquement les dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE », mais également la dimension « éthique dans le métier d'assureur »). Une forme d'ambivalence des militants par rapport aux évolutions récentes de la mutuelle introduisant la réalisation de nouvelles missions ou une perception de décalage par rapport au discours mutualiste originel est donc clairement exprimée dans cette partie. Elle est ensuite précisée dans la partie consacrée à l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle ambivalente des militants.

- **Démarche globale de RSE – dimension « principes de RSE/valeurs » =>>> Absence d'impact significatif sur la satisfaction** (mais impact fort sur IO ; + un seul impact sur insatisfaction/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste – actes)

- **Démarche globale de RSE – dimension « éthique dans le métier d'assureur » =>>> Impact sur la satisfaction + sur l'insatisfaction des militants** (équivalent en termes quantitatifs)

- **Démarche globale de RSE – dimension « pratiques mutualistes » =>>> Impact sur la satisfaction** (et impact sur l'insatisfaction, dans une moindre mesure, et sur des axes précis/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste - actes)

- **Démarche globale de RSE – dimension « pratiques de RSE » =>>> Impact sur la satisfaction** (et impact sur l'insatisfaction, dans une moindre mesure, et sur des axes précis/évolutions de l'organisation et au décalage valeurs/modèle mutualiste - actes)

- **Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue, sur l'identification organisationnelle et sur ses conséquences attitudinales et comportementales:**

QUANTITATIF :

- 100% des militants de notre échantillon présentent une attitude d'identification organisationnelle à la mutuelle totale (pour 64%) et partielle (pour 32% n'exprimant que la dimension sentiment d'appartenance à l'organisation mais pas explicitement celle de perception de caractéristiques partagées). L'intensité de l'IO et son origine seront analysées par le biais de l'analyse de contenu des verbatims.

Cependant, Les personnes qui n'expriment pas clairement dans leur discours la perception de caractéristiques partagées (32%) sont pourtant toutes dans cet état d'esprit là : en effet, et cela sera valable pour un certain nombre d'autres conséquences de l'identification organisationnelle, cette perception d'adéquation de valeurs et d'adhésion forte à l'identité mutualiste de la MAIF est un pré requis indispensable au fait qu'un militant accepte de s'engager pour la mutuelle et que la mutuelle accepte l'engagement de ce militant. L'analyse des effectifs de citation de cette dimension de l'identification (et des attitudes et comportements induits par l'IO) pour les militants doit donc être éclairée par le contexte et le rôle des militants au sein de la MAIF. Certains critères ne seront pas exprimés par les personnes interrogées, tout simplement parce que cela est sous-entendu et qu'ils ne le formulent donc pas.

Observation des motifs à l'origine de l'IO des militants :

100% des militants évoquent les valeurs, l'éthique et le système de fonctionnement mutualiste comme étant à l'origine de leur identification à l'organisation (perception de caractéristiques partagées et sentiment d'appartenance) + 45% évoquent également, en sus de ces premiers motifs (dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes »), les pratiques de RSE menées par l'organisation.

=> Ainsi les 2 dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » ont toutes deux un impact sur l'IO de cette catégorie particulière de sociétaires de l'organisation. **On constate ici que, par rapport au reste des sociétaires étudiés précédemment, la dimension « pratiques de RSE » possède un impact plus important dans l'IO de cette catégorie particulière de sociétaires (45% des militants l'évoquent spontanément).**

=> Explication : Ces militants, imbriqués dans les plissements de l'organisation, ont accès de façon plus directe et importante à l'ensemble des pratiques de RSE menées par l'organisation (communications internes, rapports annuels etc...) et ont même un engagement personnel dans un certain nombre de ces actions (rôle de relais DD pour certains, réalisation de partenariats sociétaux locaux, co organisation locale de conférences mutualistes sur des thématiques sociétales destinées aux sociétaires...)

=> **Conclusion** : Cette première analyse confirme donc que, quand la conscience des pratiques de RSE de l'organisation est plus importante, son effet sur les attitudes et comportements des sociétaires de l'organisation augmente également. Ce phénomène avait déjà été mis en évidence concernant les autres catégories de sociétaires (section précédente) lorsque les pratiques de RSE, qu'ils ne percevaient pas ou très peu spontanément, leurs avaient été brièvement décrites en seconde partie d'entretien, générant des réactions positives d'une large majorité des sociétaires interrogés.

Autres variables à expliquer :

- 100% impact de la démarche globale de RSE perçue => Attractivité IOP

- 73% impact de la démarche globale de RSE perçue => Implication organisationnelle : On remarque également que 8 militants (soit 73%) tiennent des propos pouvant se rattacher à leur implication organisationnelle affective à l'organisation.

- De nombreuses autres conséquences de l'IO favorables à la performance économique ; absence de commentaires en termes quantitatifs car absence de question (dans le guide d'entretien) leur demandant d'énumérer et de commenter chacune de leurs missions ; les attitudes et comportements traduits par la réalisation de l'ensemble de ces missions au service de l'organisation sont donc le plus souvent sous-entendus et ne peuvent donc être quantifiés par le biais de l'analyse de discours. Le recours aux observations et données secondaires nous permettra de lister ces missions et de les commenter par un ou deux verbatims spontanément cités dans la partie « analyse qualitative ».

- 3 militants (soit 37%) évoquent spontanément l'IO des salariés ou des sociétaires, en montrant que leur présence, en tant que militant, a un impact sur cette IO (notion de transfert d'identification) :

=> **Intérêt de la mobilisation du concept d'IO, permettant de matérialiser la perméabilité entre les deux catégories de parties prenantes « salarié » et « client/sociétaire » et leur lien à travers la notion d'IO**

=> **Lien inversé par rapport à nos modèles conceptuels (et aux recherches académiques antérieures) ; ici le transfert d'IO ne se fait pas dans le sens salarié => client mais client (ici militant) => salarié**

Ainsi, dans le contexte spécifique qui est celui du fonctionnement de cette mutuelle, le transfert d'identification salarié => client peut également se produire dans le sens inverse, ajoutant ainsi une nouvelle dimension aux recherches académiques sur l'identification organisationnelle.

QUALITATIF (ANALYSE DE CONTENU) : ETUDE DES ORIGINES, INTENSITES DES IMPACTS ET DES LIENS ENTRE VARIABLES

Démarche globale de RSE perçue et attractivité de l'IOP :

=> Démonstration du lien direct et unique (pas d'autre variable explicative) la démarche globale de RSE perçue et l'attractivité de l'IOP ; chacune des dimensions de cette variable a un impact sur l'attractivité de l'IOP

=> Démonstration du lien existant entre attractivité de l'IOP et IO du militant dans l'analyse de discours des verbatims (présence forte de la dimension « sentiment d'appartenance » de l'IO)

Démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité IOP pour 100% des militants =>> IO (D sentiment d'appartenance) pour une partie des verbatims

Démarche globale de RSE perçue et IO:

⇒ La perception de caractéristiques partagées par les militants est systématiquement provoquée par la perception d'une correspondance de valeurs entre l'identité de la personne et celle de l'organisation. C'est donc la dimension « principe de RSE/valeurs » qui est systématiquement à l'origine de l'IO des militant sur cette première dimension de l'IO. L'analyse d'un verbatim d'un militant nous a également permis de démontrer que même si 32% des militants ne citaient pas spontanément cette dimension de l'IO dans leurs discours, cette dimension de partage de valeurs avec la mutuelle était implicite, évidente pour les militants.

⇒ L'analyse des discours (et le comptage des pronoms) nous a permis de démontrer que la dimension sentiment d'appartenance était particulièrement marquée et de très forte intensité pour les militants.

Démarche globale de RSE perçue =>> Identification organisationnelle des militants pour 100% des militants (D « sentiment d'appartenance » explicite pour 100% des militants et de forte intensité; D « perception de caractéristiques partagées » sur la base de valeurs partagées explicite pour 64% mais vraisemblablement présente pour 100% des militants).

Démarche globale de RSE perçue et transfert ou renforcement d'identification entre catégories de parties prenantes, par le biais d'un contact régulier (et physique) avec les militants :

- ⇒ Militants => vers salariés en contact direct et réguliers avec les militants ; les verbatims montrent qu'il n'y a pas qu'un effet de transfert d'identification organisationnelle ; sont transférés également l'ensemble des comportements induits par cette identification particulièrement intense des militants : comportements de soutien et de militantisme des salariés en faveur de l'organisation (salariés en contact régulier avec les militants).
- ⇒ Militants => vers sociétaires : transfert d'identification, notamment dans la dimension « sentiment d'appartenance » (qui est la dimension de l'IO la moins développée chez les sociétaires) + comportements favorables à la performance économiques induits par cette identification des sociétaires en contact direct avec les militants : confiance dans l'organisation, fidélité même en cas de mécontentement (car écoute et médiation réalisée par un militant), position favorable par rapport à des propositions de nouveaux produits par la mutuelle.

Développement d'une piste de réflexion et d'une piste d'action pour la MAIF par rapport à cette analyse et à l'impact marqué de ce mécanisme de transfert d'identification et de comportements marqués de soutien à la performance économique de l'organisation, par le biais d'un mécanisme de réaction en chaîne. Analyse également du risque marqué associé en termes de contre performance économique à court et à moyen terme en cas de désidentification d'une des parties prenantes de la « chaîne d'identification » (en particulier si la désidentification ou l'ambivalence marquée se situe au niveau des militants de la mutuelle).

Démarche globale de RSE perçue =>> IO de très forte intensité des militants + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation =>> IO des sociétaires (PP ou PM) de l'organisation (notamment D « sentiment d'appartenance ») + confiance en l'organisation, fidélité élevée (absence de départ même en cas de mécontentement car dispositif d'écoute et de médiation par un militant), **impact sur le taux d'équipement et donc sur le chiffre d'affaire (sensibilité plus forte aux propositions de nouveaux produits de l'organisation).**

Démarche globale de RSE perçue =>> IO de forte intensité des militants + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation =>> IO des salariés (en contact physique avec les militants) + comportements de soutien fort en faveur de l'organisation et notamment de sa relation avec ses sociétaires =>> IO des sociétaires (ou prospects) + comportements associés favorables à la performance économique.

Démarche globale de RSE perçue et identification ambivalente des militants :

Pour faire suite aux analyses menées dans la partie concernant les motifs d'insatisfaction des militants essentiellement causé par des évolutions récente de la mutuelle, cette partie nous a permis de montrer comment cette ambivalence satisfaction/insatisfaction pouvait également se retrouver au niveau plus intime et cognitif de l'identification organisationnelle à la mutuelle :

- ⇒ Identification organisationnelle maintenue par rapport aux valeurs de la mutuelle et à un certain nombre de pratiques montrant que ces valeurs continuent d'être défendues
- ⇒ Désidentification à certaines pratiques sur lesquelles les valeurs ne sont plus mises en application (pression commerciale, productivité dans le traitement de dossiers...)
- ⇒ Ayant pour résultante une identification ambivalente à l'organisation et une perception de « *dilution des valeurs* »

Un rapprochement entre ce constat d'identification ambivalente dans le cadre de notre recherche et le récent évènement lors de l'AG de Nantes en 2011 nous amène à penser que cette attitude d'ambivalence est effectivement partagée par un effectif significatif de militants.

Le rôle de militant « baromètre » et « modérateur des impacts négatifs des nouvelles politiques et stratégies » est également développé à travers l'analyse de contenu d'un verbatim : le militant permettant à la fois de « compenser » certaines dérives de nouvelles politiques auprès des sociétaires ou des salariés (en limitant ainsi l'impact économique) tout en faisant remonter ces dérives afin de permettre à la Direction d'ajuster au plus près du rapport bénéfice/risque économique les décisions et politiques menées. La démocratie de la mutuelle prend donc, dans cette situation d'évolutions nécessaires mais risquées, une dimension clé source de performance économique à moyen terme pour l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue =>> IO des militants et comportements de soutien à la performance économique de l'organisation : rôle de baromètre et de modérateur des effets négatifs des nouvelles politiques et stratégies de l'organisation

Démarche globale de RSE perçue et implication organisationnelle des militants :

- ⇒ **Implication organisationnelle affective (positive)** : L'analyse de contenu des verbatims nous a permis de démontrer que l'ensemble des dimensions de la démarche globale de RSE (principes de RSE/valeurs, pratiques mutualistes, éthique dans le métier d'assureur et pratiques de RSE) étaient à l'origine de la création d'une attitude d'implication organisationnelle affective (positive) des militants de forte intensité.

Le cas de l'impact de la dimension plus récente et moins en lien direct avec les pratiques (antérieures) des militants : la dimension « pratiques de RSE », est spécifiquement analysé ; l'impact sur l'identification et l'implication affective de cette dimension est cité par de nombreux militants, et est étendu par les militants à l'ensemble des PP internes et externes de l'organisation (y compris les prospects) mais des modérateurs à cet impact sont également identifiés : 1) nécessité d'être réellement innovant dans les pratiques de RSE/DD de la mutuelle (afin de différencier et non pas de banaliser l'image de la mutuelle – risque de « me too »), 2) nécessité d'avoir une démarche exemplaire en interne impulsée dans l'ensemble des métiers pour pouvoir porter en externe des innovations (notamment produit) en matière de RSE/DD (risque de greenwashing), 3) nécessité d'avoir une démarche ambitieuse en matière de DD (ex : équipements écologiques dans les bâtiments MAIF), 4) nécessité d'avoir une démarche de prise de décision et de position proactive dans le domaine nécessitant de contrer la lenteur du cycle de décision et de prendre en considération ce sujet, y compris par les cadres « externes » moins attachés aux valeurs de l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue =>>> implication organisationnelle affective (positive) de forte intensité des militants (possible médiation par l'identification organisationnelle)

- Dimension « pratiques de RSE » =>>> IO (D sentiment d'appartenance) + implication affective (fierté) des militants et de l'ensemble des PP internes et externes de l'organisation (y compris les prospects)
- ⇒ **Implication organisationnelle normative** : Un des verbatims des militants montre également que la démarche globale de RSE de la mutuelle, et notamment sa dimension « pratiques mutualistes » a permis de créer, chez un des militants de notre échantillon une attitude d'implication organisationnelle normative, issue d'une forme de reconnaissance morale qu'il a ressenti en tant que sociétaire et qui l'a amené à souhaiter devenir militant à son tour.

Seul un militant de notre échantillon qualitatif évoque cet effet de la démarche globale de RSE perçue.

Démarche globale de RSE perçue =>>> implication organisationnelle normative de certains militants

Démarche globale de RSE perçue et différentes variables à expliquer favorables à la performance économique de l'organisation (médié par l'identification organisationnelle) :

Dans cette partie nous nous sommes intéressés plus particulièrement aux comportements de soutien à la mutuelle des militants « locaux », à savoir les délégués et les correspondants départementaux. Ces militants sont particulièrement pertinents pour notre étude puisqu'ils sont en contact direct permanent avec les salariés des délégations départementales, les sociétaires (personnes physiques et morales, principalement les associations) et les instances externes éducatives, associatives comme institutionnelles locales avec lesquelles travaille la MAIF. Compte tenu de la diversité importante de leurs missions, nous rappelons qu'il ne leur a pas été demandé, dans chaque entretien, de nous préciser quelles sont leurs missions et qu'elle sont leurs perceptions de ces différentes missions. Nous nous sommes donc appuyés sur des données secondaires présentes au sein de la MAIF en vue de décrire **leurs principaux rôles et d'illustrer ces descriptions à l'aide de quelques verbatims spontanés récupérés dans leurs entretiens.**

Ainsi ont pu être identifiés et illustrés par des verbatims les impacts suivants de la démarche globale de RSE perçue sur des comportements des militants favorables à la performance économique de la mutuelle :

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>>> **identification organisationnelle** des militants =>>> comportement de soutien à l'organisation : **promotion des pratiques mutualistes** auprès des sociétaires lors d'entretiens d'adhésion (=>>> identification organisationnelle des sociétaires)

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>>> **identification organisationnelle** des militants =>>> comportement de soutien à l'organisation : **promotion des pratiques mutualistes** en externe et **recrutement de potentiels nouveaux sociétaires** dans ces instances

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>>> **identification organisationnelle** des militants =>>> comportement de soutien à l'organisation : **organisation d'évènements locaux** visant, entre autre, à **renforcer le lien avec les sociétaires** + **promotion du modèle mutualiste/RSE** (=>>> identification organisationnelle des sociétaires)

Démarche globale de RSE perçue par les militants =>>> **identification organisationnelle** des militants =>>> comportement de soutien à l'organisation : **maîtrise des coûts** de sinistres par la responsabilisation des sociétaires

Démarche globale de RSE perçue par les militants ==>> **identification organisationnelle** des militants ==>> comportement de soutien à l'organisation : **rôle de médiation en cas de désaccord ou de problème vis-à-vis d'un sociétaire** ==>> Aide à la satisfaction ou à la limitation de l'insatisfaction d'un sociétaire

Démarche globale de RSE perçue par les militants ==>> **identification organisationnelle** des militants ==>> comportement de soutien à l'organisation : **rôle de BAO positif et de recrutement de sociétaires PP ou PM** ==>> Participe au développement du sociétariat de la MAIF (donc du chiffre d'affaire)

Démarche globale de RSE perçue par les militants ==>> **identification organisationnelle** des militants ==>> comportement de soutien à l'organisation : **Défense argumentée de l'organisation en cas de critiques**

Démarche globale de RSE perçue par les militants D « pratiques de RSE/DD » ==>> **facilitation des missions de promotion et de recrutement de sociétaires pour l'organisation** + motivation des militants

SECTION 3 : IMPACT DE LA DEMARCHE GLOBALE DE RSE PERCUE SUR LA PARTIE PRENANTE « SALARIES »

Introduction de la section

Cette section vise à analyser les données qualitatives issues des 42 entretiens semi directifs menés auprès de salariés de la MAIF ; l'intégralité de ces entretiens a été menée en face à face et les discours ont ensuite été retranscrits, avant d'être analysés avec l'assistance du logiciel d'analyse qualitative « N'Vivo 8 ». Toutes les précautions méthodologiques et les apports du logiciel d'analyse ont été détaillés dans le chapitre 4.

De prime abord, on constate que les 42 entretiens menés auprès des salariés représentent un total de presque 55 heures d'enregistrement, avec une durée moyenne par entretien de 57 minutes. La retranscription intégrale de ces entretiens auprès des salariés compte plus de 800 pages Word (police Times New Roman, caractère 12, interligne simple). A ces 42 entretiens s'ajoutent 4 entretiens spécifiques que nous avons intégralement retranscrits mais que nous n'avons pas codés dans le même cadre que les précédents, puisque ces entretiens visent à éclairer des points spécifiques relevés lors des entretiens avec l'ensemble des salariés, ou à éclairer des positions particulières d'acteurs : nous avons ainsi longuement interrogé deux responsables syndicaux, un administrateur salarié, et le Directeur Général de la MAIF qui, au moment de notre entretien, venait depuis quelques semaines de prendre sa retraite. L'analyse de leurs entretiens viendra éclairer au fur et à mesure notre analyse basée sur les 42 entretiens initiaux.

Nous nous proposons, dans cette section, de présenter en premier lieu les caractéristiques de l'échantillon de salariés, avant d'entrer dans l'analyse de contenu proprement dite avec l'ensemble des variables étudiées dans notre recherche. Pour mémoire, la variable explicative empirique « démarche globale de RSE perçue » a été largement développée et justifiée (positionnée par rapport aux approches théoriques et opérationnelles de la RSE utilisées dans ce travail) au début de la section 1 de ce chapitre. Ses dimensions et sous-dimensions constitutives utilisées pour l'analyse de ses impacts sur les attitudes et comportements des salariés seront donc celles qui ont été décrites dans cette section.

Pour ce faire nous aborderons tout d'abord l'analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des salariés à la MAIF, en présentant les différentes catégories de motifs de venue avancés par les salariés permettant d'identifier ceux pouvant être en lien avec la démarche globale de RSE de l'organisation.

Ensuite, nous nous attacherons à étudier les impacts de notre variable explicative sur l'ensemble des variables afférentes à l'identification organisationnelle des salariés : perception d'attractivité de l'identité organisationnelle perçue, perception d'attractivité de l'image externe construite, identification organisationnelle, transfert d'identification organisationnelle, identification organisationnelle ambivalente, neutre, et désidentification organisationnelle.

Nous étudierons dans la partie suivante les impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable explicative « satisfaction/insatisfaction » des salariés. Nous aborderons ensuite les différents impacts de cette variable explicative sur d'autres comportements et attitudes favorables à la performance économique de l'organisation (variables à expliquer proposées dans notre modèle théorique de recherche, notamment) : implication organisationnelle, défense de l'organisation face à des critiques, bouche à oreille positif ou recrutement de sociétaires parmi les proches, fidélité à l'organisation, autres comportements de soutien à la performance économique.

Enfin, nous récapitulerons dans une dernière partie l'ensemble des hypothèses théoriques de recherche afférentes à la partie prenante « salariés » afin de rappeler si ces dernières ont pu être, ou non, validées, une fois confrontées à l'épreuve des faits dans le cadre de notre recherche.

1) Présentation des caractéristiques générales de l'échantillon

Tableaux 38 : Caractéristiques des salariés de l'échantillon

Genre	Nbre	%
Homme	19	45%
Femme	23	55%
Total	42	100%

On observe tout d'abord que l'effectif de l'échantillon est assez équilibré en terme de répartition homme/femme, montrant qu'une diversité a été recherchée autour de ce critère.

Classes d'âge	Nbre	%
<=35 ans	13	31%
35-50 ans	22	52%
>50 ans	7	17%
Total	42	100%

Du point de vue de l'âge, la majorité (plus de 50%) des répondant a entre 35 et 50 ans. Les 50 autres pourcents se répartissent entre les deux autres classes d'âge, permettant ainsi de valider la recherche de diversité concernant de possibles divergences de points de vue selon les âges.

Classes ancienneté	Nbre	%
< 10 ans	17	40,5%
10-20 ans	13	31%
21-30 ans	8	19%
> 30 ans	4	9,5%
Total	42	100%

Toutes les classes d'ancienneté ont également été considérées, en interrogeant principalement des personnes des classes « moins de 10 ans » et entre 10 et 20 ans, mais en interrogeant également des salariés ayant une plus forte ancienneté.

Niveau hiérarchique	Nbre	%
Employé	22	52%
Cadre	5	12%
Encadrant	7	17%
Cadre et encadrants supérieurs	8	19%
Total	42	100%

Enfin, tous les niveaux hiérarchiques sont représentés au sein de l'échantillon afin, là encore, de pouvoir voir si ce critère peut avoir une influence sur les propos des personnes.

Type de structure	Nbre	%
Centre d'appel	5	12%
Délégation	15	36%
Centre de gestion	4	9%
Siège	18	43%
Total	42	100%

Relais DD	Nbre	%
Oui	11	26%
Non	31	74%
Total	42	100%

Sur les deux dernières variables de contrôle, on observe également que des salariés « relais DD – développement durable - » (c'est-à-dire des salariés qui ont accepté, en sus de leur métier, de se porter volontaires pour faire vivre et animer la démarche de développement durable dans leur entité ; ils sont donc régulièrement informés de toutes les actions menées par la division RSE et sont personnellement sensibles à ce sujet), ont été interrogés au même titre que des salariés non relais DD afin de voir si la connaissance des actions MAIF et l'intérêt personnel de certains salariés pour ce sujet pouvait jouer sur les perceptions de la démarche globale de RSE de la MAIF.

Des salariés de toutes les structures ont également été interrogés, avec une supériorité numérique pour les structures « siège » et « délégation ».

Ainsi, le critère de recherche de diversité de points de vue en faisant varier les éléments de contrôle a été rempli dans la construction de cet échantillon, qui, rappelons-le, n'a pas vocation à proposer une représentativité statistique (puisque nous sommes dans une méthodologie qualitative) mais doit au contraire s'attacher à respecter le critère de représentativité théorique, en cherchant une diversité de cas et de points de vue. De plus, nous avons cherché, au sein de cet échantillon

diversifié de salariés, à interroger différents profils divergents de salariés en terme de points de vue par rapport à la démarche globale de RSE de l'organisation (a priori pour, contre, indifférent, attaché à la démarche ; et dans une relation distante vis-à-vis de la mutuelle versus dans une relation très proche et affective vis-à-vis de cette dernière). Pour plus d'information sur la construction des échantillons, se rapporter au chapitre 4.

Après avoir brièvement décrit les caractéristiques de notre échantillon, nous nous proposons maintenant de procéder à l'analyse des discours tenus par ces salariés interrogés.

2) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des salariés :

L'objectif de cette partie est d'analyser les motifs de venue des salariés à la MAIF, au moment de leur recrutement, afin de voir si, et dans quelles proportions, la démarche globale de RSE de l'entreprise peut faire partie des motifs de choix de l'entreprise pour les salariés, comme c'était le cas pour une petite catégorie de sociétaires (et pour la quasi-totalité des militants).

Afin d'analyser ces motifs de venue, nous allons tout d'abord présenter succinctement les différentes catégories de motifs de venue avancées par l'ensemble des salariés interrogés, afin ensuite d'identifier la ou les différentes catégories concernant plus directement la démarche globale de RSE de l'entreprise. Ensuite, nous analyserons plus spécifiquement les caractéristiques des salariés énonçant ces motifs particuliers de venue et nous présenterons une analyse de leurs verbatims.

A. Identification des différentes catégories de motifs de venue :

Lorsque l'on code les discours des salariés, on remarque 5 classes principales de motifs de venue annoncées par les salariés (un même salarié pouvant évoquer plusieurs facteurs ayant motivé son choix de venir travailler à la MAIF) :

Il convient cependant d'être prudent dans l'interprétation des proportions données pour chacun des motifs de venue évoqués par les salariés : le fait que le matériau de cette enquête soit qualitatif, et donc que l'échantillon de salariés interrogés soit faible (43 personnes), nous amène à devoir relativiser le pouvoir explicatif des proportions constatées; ces données ont donc uniquement pour

objectif de donner une première vision des répartitions quantitatives, ou des grandes masses, au sein de ce petit échantillon (ainsi que des caractéristiques des variables de contrôle au sein de chacune de ces masses), mais elles ne nous permettent pas d'affirmer avec force qu'il existe une répartition exactement équivalente de l'ensemble des salariés par rapport aux différents types de motifs de venue.

1) Opportunité ou hasard :

Les salariés qui évoquent ce motif étaient tous en situation de recherche d'emploi et ont eu l'opportunité, par différents moyens, de rentrer à la MAIF :

- soit parce qu'ils avaient entendu parler d'un poste à la MAIF par un proche correspondant à ce qu'ils recherchaient (catégorie « opportunité par BAO »),
- soit parce qu'ils ont envoyé une candidature spontanée en connaissant déjà auparavant, ou en ne connaissant pas du tout la MAIF avant de postuler,
- soit parce qu'ils ont répondu à une annonce ou été envoyés par une agence d'intérim.

Ce motif de venue est cité par **28 salariés, soit par 67%** de l'ensemble des salariés de notre échantillon qualitatif. Il est intéressant de remarquer que 13 d'entre eux (soit $13/28 = 46\%$) disent qu'ils ne connaissaient pas du tout la MAIF avant d'y postuler, 51% des salariés connaissaient donc la MAIF avant d'y postuler, de façon plus ou moins approfondie.

2) Cadre de vie :

Les salariés qui évoquent ce motif l'évoquent systématiquement en plus du motif précédent. **4 salariés, soit 9%** avancent ce motif et 3 d'entre eux étaient en région parisienne et évoquent l'opportunité d'un cadre de vie provincial à Niort. Le choix de la MAIF a donc été, pour ces salariés, en partie déterminé par le fait que le siège social se situait à Niort et que ce cadre de vie correspondait à leurs aspirations personnelles.

3) Bouches à oreille positifs ou recommandation :

Les salariés qui évoquent ce motif disent que leur choix de la MAIF a été en partie déterminé par le fait que l'entreprise leur ait été vivement recommandée par des proches (famille, amis), eux-mêmes salariés ou sociétaires MAIF, des intervenants MAIF dans le cadre de leur formation, ou encore des agences d'intérim qui recommandent l'entreprise. Nous analyserons par

la suite plus particulièrement les raisons pour lesquelles ces personnes leurs ont recommandé la MAIF, afin de voir si ces raisons peuvent avoir une relation avec la démarche globale de RSE de la MAIF. Ce motif de venue est évoqué par **12 salariés, soit 28%** des salariés de notre échantillon qualitatif, ce qui représente, de prime abord, un pourcentage important montrant que si le bouche à oreille positif fonctionne dans le cadre du recrutement de nouveaux sociétaires, comme nous l'avons largement détaillé précédemment, il semble également avoir un impact non négligeable sur le recrutement de salariés. **L'image ou la réputation positive de l'entreprise semble donc avoir un double impact sur le bouche à oreille positif : auprès des sociétaires (recrutement de nouveaux clients) et auprès des salariés (recrutement de nouveaux salariés).** Même si cet impact « bouche à oreille positif » de la démarche globale de RSE perçue n'est pas une variable intégrée initialement dans notre modèle de recherche pour la partie prenante « salariés », nous la détaillerons ci-dessous parce qu'elle peut en être une conséquence intéressante à analyser et à mettre en évidence : Nouvel effet possible de la démarche globale de RSE et mise en évidence d'un lien supplémentaire entre les différentes catégories de parties prenantes (salariés, sociétaires, et militants notamment).

Image/réputation positive de l'organisation ==>> Bouche à oreille positifs ==>> Client
==>>Bouche à oreille positifs ==>> Recrutement de salariés
potentiels

4) Aspects GRH et conditions de travail :

Les salariés qui évoquent ce motif parlent des conditions d'emploi favorables proposées par la MAIF, qui ont été un des critères déterminant dans leur choix de l'entreprise : rémunération, poste en CDI, conditions de travail en général, intérêt du poste et de l'évolution possible de carrière, correspondance avec leurs compétences. Ces aspects faisant partie intégrante de la démarche RSE de l'entreprise, nous les détaillerons plus précisément dans la partie suivante. Nous pouvons remarquer, de prime abord, qu'ils concernent **11 salariés, soit 26%** de l'ensemble des salariés interrogés, ce qui représente presque un tiers de l'effectif de l'échantillon.

5) Valeurs, aspects mutualistes :

Enfin, le motif des valeurs portées par l'entreprise, sa signature, son fonctionnement mutualiste est évoqué en tant que motif de venue par **14 salariés, soit 33%**, donc un tiers de

l'effectif interrogé. Ce critère est donc le second critère le plus cité, après celui d'opportunité ou de hasard, par les salariés interrogés, preuve de son poids important dans le choix de l'organisation. La démarche globale de RSE semble donc avoir un poids important dans les critères de choix de l'entreprise pour un salarié qui cherche un emploi. Si l'on compare par grande masse ce pourcentage (33%) à celui des sociétaires venus en partie pour ces mêmes motifs (14%), on constate que le poids de ce critère semble plus important dans le recrutement de salariés par rapport au recrutement de sociétaires. Nous le détaillerons plus précisément ci-après.

B. Analyse détaillée du motif de venue « valeurs, aspects mutualistes » :

Tableaux 39 : Analyse des caractéristiques des salariés en partie venus pour le motif « valeurs, aspects mutualistes » :

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau Hiérarchique	Type de structure	Relations DD	BAD positifs ou recommandation	Opportunité (recherche d'emploi)	Opportunité de poste par BAD	Par hasard (opportunité) - connaît MAIF sans y être attaché	Par hasard (opportunité) - ne connaît pas la MAIF avant	Pour cadre de vie (vie en province)	Pour aspects GRH, conditions de travail	Pour les valeurs, l'aspect mutualiste
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	C Appel	O	0	1	0	0	0	0	0	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	C Appel	N	1	1	0	0	0	0	0	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Siège	N	1	0	0	0	0	0	0	1
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Délégation	N	1	0	0	0	0	0	1	1
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Délégation	N	0	0	0	0	0	0	1	1
F	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrement sup	Siège	N	0	0	0	0	0	0	1	1
H	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrement	Délégation	N	0	0	0	0	0	0	1	1
H	35-50 ans	<= 10 ans	Cadre supérieur	Siège	N	0	0	0	0	0	0	0	1
H	> 50 ans	10-20 ans	Cadre supérieur	Siège	N	0	0	0	0	0	0	1	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CDG	N	1	0	0	0	0	0	0	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Cadre supérieur	Siège	N	1	0	0	0	0	0	0	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Encadrement sup	Siège	N	1	0	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrement	Délégation	N	1	0	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	Délégation	O	0	1	0	0	0	0	0	1

Pour mémoire, ce motif de venue a été évoqué par 14 salariés, soit 33% de notre échantillon qualitatif. L'impact de la démarche globale de RSE, ici dans ses dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » sur les motifs de choix ou de venue des salariés au sein de l'organisation concerne donc environ un tiers des salariés de l'échantillon qualitatif, ce qui représente un pourcentage significatif, à l'aune de limites déjà évoquées concernant la taille de notre échantillon qualitatif ne permettant pas d'affirmer avec force que cette proportion de 33% se retrouvera exactement au sein de la population globale des salariés de la mutuelle; cependant ce pourcentage important nous indique qu'il existe une catégorie de salariés de taille non négligeable qui a choisi en partie de venir travailler au sein de l'organisation

pour ce motif, et l'analyse de contenu de leurs verbatims nous permettra de confirmer que la démarche globale de RSE joue un rôle important dans l'adoption de ce comportement .

Ensuite, l'objectif de l'analyse ci-dessous des caractéristiques des salariés ayant évoqué ce motif parmi les raisons pour lesquelles ils sont venus travailler au sein de cette organisation est, avant tout, de donner une vision des grandes masses à travers une identification des critères fortement discriminants parmi les salariés ayant évoqué ce motif de venue directement en lien avec la démarche globale de RSE de l'organisation (par rapport aux caractéristiques générales des salariés de l'ensemble de l'échantillon) ; il n'est donc pas d'affirmer avec force qu'il existe une répartition exactement équivalente au sein de la population générale des salariés, mais plutôt d'observer si des variables de contrôle semblent ressortir clairement de cette comparaison, permettant ainsi de caractériser plus finement des individus de chaque catégorie de la typologie des salariés en fonction de leurs motifs de choix de l'organisation.

Quand on analyse les caractéristiques des salariés qui ont évoqué ce motif de venue, on remarque:

- Qu'il y a autant d'hommes que de femmes (7 et 7), montrant que cette variable de contrôle ne semble pas discriminante pour le choix de ce motif de venue (puisque'il y a 45% d'hommes et 55% de femmes dans l'échantillon initial de 42 salariés, soit un effectif homme/femme équilibré).
- Qu'il y a 5 salariés sur 14 (soit 36%) qui ont moins de 35 ans, 6 qui ont entre 35 et 50 ans (soit 43%) et 3 qui ont plus de 50 ans (soit 21%). Dans l'échantillon initial de salariés, il y a 31% des salariés qui ont moins de 35 ans, 52% qui ont entre 35 et 50 ans et 17% qui ont plus de 50 ans. On constate donc une légère sur représentation des salariés de moins de 35 ans (36% contre 31%) et de plus de 50 ans (21% contre 17%) et une légère sous représentation des salariés ayant entre 35 et 50 ans (43% contre 52%) dans ce sous-échantillon. Cependant, la faiblesse des différences de proportions entre les salariés de cette catégorie et ceux de l'échantillon global nous amène à conclure que l'âge n'est pas une variable de contrôle discriminante permettant de caractériser les salariés qui ont choisi, en partie, l'organisation pour sa démarche globale de RSE perçue dans ses dimensions « pratiques mutualistes » et « principes de RSE/valeurs ».
- Du point de vue de l'ancienneté, 8 salariés, soit 57% de ce sous-échantillon ont moins de 10 ans d'ancienneté (par rapport à 40,5% dans l'échantillon initial), 2 salariés, soit 14% ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté (par rapport à 31% dans l'échantillon initial) et 4 salariés, soit 28% ont entre 21 et 30 ans d'ancienneté (par rapport à 19% dans l'échantillon initial). Cette comparaison entre les proportions de ce sous-échantillon et celles de l'échantillon

initial tend à montrer qu'il y a une forte sur représentation des salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté (57% contre 40,5%) et de ceux ayant entre 21 et 30 ans d'ancienneté (28% contre 19%), compensée par une sous représentation forte des salariés ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté (14% contre 31%) et des salariés ayant plus de 30 ans d'ancienneté (0% contre 9,5%). L'ancienneté semble donc être un critère plus discriminant que celui de l'âge du point de vue du choix de ce motif de venue. Les salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté (ancienneté faible) ou ayant entre 21 et 30 ans d'ancienneté (ancienneté forte) semblent donc avoir plus tendance à évoquer ce motif de venue.

- Du point de vue du niveau hiérarchique, on comptabilise dans le tableau ci-dessous 7 employés, soit 50% de l'effectif (contre 52,3% d'employés dans l'échantillon initial), aucun cadre (contre 12% dans l'échantillon initial), 2 encadrants, soit 14% (contre 17%) et 5 cadres et encadrants supérieurs, soit 36% (contre 19% dans l'échantillon initial). Nous pouvons en conclure qu'il y a dans cet échantillon une claire sur représentation des cadres et encadrants supérieurs (36% contre 19%) et une sous représentation des cadres non encadrants (0% contre 12%). Les deux autres catégories sont presque semblables aux proportions de l'échantillon initial. Nous pouvons donc en conclure qu'il y a, parmi les salariés qui évoquent ce motif de venue par rapport aux valeurs et aspects mutualistes, une tendance à y avoir un nombre supérieur de salariés ayant de hauts niveaux de responsabilité (encadrant supérieur et cadre supérieur).

Cette conclusion semble aller dans le sens des recherches académiques antérieures menées sur le sujet (voir chapitre 3 section 3) qui montrent que la démarche globale de RSE possède un impact significatif sur l'attractivité perçue de l'entreprise prioritairement pour les salariés montrant de hauts niveaux de qualification, d'expérience et de choix d'emplois. Ainsi, les études de Turban & Greening (1997), Fombrun & Stanley (1990), Luce, Barber & Hillman (2001), Greening & Turban (2000), Backhaus & al (2002) montrent que la démarche de RSE crée une bonne réputation pour l'entreprise, augmentant ensuite son attractivité en tant qu'employeur. De même, Sen, Bhattacharya & Korschun (2006) démontrent empiriquement l'existence d'une relation significative entre la conscience des activités de RSE d'une organisation par les différentes parties prenantes et l'intention de chercher un emploi dans cette entreprise. Greening & Turban expliquent d'ailleurs le lien entre démarche RSE et attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels par le biais de la théorie de l'identification organisationnelle, la variable « IO » pouvant alors être médiatrice du lien entre la démarche de RSE et l'attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels ; **nous verrons dans l'analyse de discours des verbatims ci-dessous ci cet effet médiateur de l'identification organisationnelle peut être également**

identifié dans notre recherche. Ensuite, Albinger & Freeman (2000) démontrent empiriquement que la RSE de l'organisation est significativement liée à l'attractivité de l'employeur pour des populations d'individus ayant un haut niveau de choix professionnels, mais n'étant pas liée à l'attractivité de l'employeur pour des populations ayant de faibles niveaux de choix. Ces résultats montrent donc que la RSE de l'organisation permet de donner un avantage aux entreprises pour attirer plus facilement les salariés les plus qualifiés (ou les plus « rares » en terme de rapport offre/demande), leur conférant ainsi un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises de leur secteur d'activité (Turban & Greening, 1997 ; Albinger & Freeman, 2000). Enfin, lorsque l'on reprend les recherches académiques antérieures au regard des dimensions de la RSE qui ont le plus d'impact sur le comportement de ces candidats potentiels, Albinger & Freeman (2000) démontrent que toutes les dimensions de la RSE ont un impact (engagement pour les communautés, soutien à la diversité sur le lieu de travail, prise en compte de l'environnement, GRH et bénéfices pour les salariés, santé et sécurité des produits...) mais que certaines dimensions ont significativement plus d'impact pour attirer ces candidats : le soutien à la diversité et l'ensemble des questions relatives aux salariés (conditions de travail, GRH...) ont un impact plus important sur l'attractivité perçue de l'employeur, suggérant que les salariés potentiels sont principalement impactés par des dimensions de la RSE qui les concernent directement. Il est cependant important de rappeler que ces différentes recherches sont basées sur des variables d'attitude (attractivité de l'entreprise) et non pas de comportement (choix final de l'entreprise), sur une comparaison parmi des entreprises très connues par les candidats et cotées en bourse (entreprises multinationales le plus souvent), et après avoir présenté ou donné un indicateur permettant d'évaluer (et donc de comparer) les différents niveaux d'intégration de la RSE dans ces organisations.

Dans cette présente recherche, nous n'avons pas procédé de la sorte puisque nous n'avons pas fait comparer différentes organisations à des candidats potentiels (niveau de l'attitude avec l'attractivité perçue), mais nous avons analysé a posteriori les motifs pour lesquels les salariés ont choisi de venir travailler à la MAIF (niveau du comportement avec le fait d'être finalement venu travailler au sein de l'organisation). Les méthodologies sont donc différentes, cependant nous pouvons constater que nous arrivons à des conclusions similaires, à savoir que la démarche globale de RSE perçue (ici particulièrement dans ses dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes ») pouvait avoir un impact sur les motifs de choix de l'organisation pour une catégorie non négligeable de salariés potentiels. Ensuite, le fait que les cadres (et encadrants) supérieurs soient plus fortement

représentés au sein de cette catégorie de salariés impactés par cette démarche globale de RSE peut entrer en résonance avec les recherches montrant que les salariés dits « à hauts potentiels » (ou ceux ayant un choix élevé en matière d'emploi) sont prioritairement concernés.

Ces dimensions explicatives des « valeurs » et des « pratiques mutualistes » de la démarche de RSE semblent en revanche novatrices par rapport aux recherches antérieures qui mettaient essentiellement en évidence la dimension « GRH, conditions d'emploi » de la démarche RSE comme étant le plus significativement liée à l'attractivité perçue de l'organisation pour les salariés à fort degré de qualification, d'expérience ou de choix d'emplois (même si les autres dimensions de la RSE avaient également un impact, mais de moins forte ampleur). Ce phénomène peut être expliqué par le fait que les recherches antérieures ne se concentraient que sur des entreprises capitalistes classiques (contexte américain, comparaison d'entreprises multinationales connues de tous) qui n'avaient donc pas un fonctionnement mutualiste alternatif basé sur des valeurs, cette dimension ne pouvant donc entrer en compte dans le champ de ces recherches. Notre recherche apporte donc du sens sur l'impact significatif d'autres dimensions de la démarche globale de RSE permettant d'agir sur l'attractivité de plus petites entreprises, non multinationales et arborant un fonctionnement global alternatif prenant la forme d'une mutuelle et porté par des valeurs fortes et communiquées (dans notre cas, et dans les limites de l'interprétation des proportions de notre échantillon qualitatif, nous pouvons constater que ces dimensions de la démarche globale de RSE perçues sont plus fréquemment citées que celles ayant trait aux aspects « GRH, conditions de travail »). L'apport de la méthodologie de retour sur les motifs de venue dans l'entreprise plutôt que sur l'attractivité perçue de nombreuses entreprises moins connues est aussi à mettre en exergue, même si cette approche contient également des limites puisque l'on ne s'adresse qu'à des salariés qui travaillent finalement dans l'entreprise. Cette méthodologie permet cependant d'analyser plus finement les motifs et d'ouvrir l'analyse à d'autres contextes particuliers qui n'auraient pas pu être intégrés dans les recherches antérieures (ne se focalisant que sur des entreprises multinationales connues de tous), et permet ainsi de gagner en profondeur d'analyse, même si elle perd en validité externe. La reproduction de cette méthodologie sur d'autres contextes (notamment d'entreprises appartenant au secteur de l'économie sociale) permettrait de résoudre ce problème de validité externe et de renforcer la validité de ces conclusions.

Cependant, d'autres recherches antérieures ayant travaillé sur le recrutement avaient également mis en évidence le fait que les personnes en recherche d'emploi ne considéraient pas uniquement la réputation de l'organisation, mais faisaient également entrer en jeu leurs valeurs personnelles : ces recherches ont ainsi démontré que les perceptions d'adéquation entre la

personne et l'organisation était prédites par la similarité entre les valeurs du candidat et celles qu'il perçoit de l'organisation dans laquelle il postule (Cable & Judge, 1996). De même, Judge & Bretz (1992) avaient démontré que les décisions des personnes cherchant un emploi étaient influencées par les valeurs de l'organisation, lorsque celles-ci étaient connues.

Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes »
=>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 33% des salariés interrogés)

Analyse des verbatims :

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur et de démontrer l'origine de cet impact, analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue. Les verbatims ci-dessous démontrent clairement le lien entre démarche globale de RSE perçue et choix de l'organisation pour sa démarche globale de RSE perçue (dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes ») avec cependant différents niveaux d'intensité de ce comportement selon les salariés.

Quand on analyse les verbatims des salariés concernant le motif de venue « valeurs, aspects mutualistes » deux éléments sont très intéressants à remarquer et à mettre en relation :

- Tout d'abord tous les répondants qui évoquent ce critère prononcent soit les mots « *mutuelle* », « *mutualité* », « *mutualisme* » ou « *coopératif* », soit, et le plus souvent avec, le mot « *valeur* ». Clairement se sont donc ces deux aspects, la mutualité et les valeurs portées par ce fonctionnement mutualiste qui ont un effet sur le choix de la MAIF. Ainsi, cela semble être les dimensions « pratiques mutualistes », et « principes de RSE » de la variable démarche globale de RSE perçue qui ont une influence sur le choix de la MAIF par cette catégorie de salariés. Une salariée associe également le secteur mutualiste à la notion « *d'éthique* ». La démarche de RSE dans sa dimension « pratiques de RSE » semble donc ne pas avoir d'effet, a priori, sur ces motifs de venue, ce qui peut sembler assez logique compte tenu du fait que 1) la démarche est plus récente que les pratiques mutualistes historiques et 2) est trop spécifique (notamment dans ses dimensions « environnement », « produits et services RSE » et « engagement sociétaux ») pour que des salariés en recherche d'emploi puissent avoir une connaissance précise de ces pratiques de la mutuelle (à la différences des recherches académiques sur l'impact de la RSE sur

l'attractivité des salariés potentiels qui prévoyaient dans leurs méthodologie une présentation des démarches de RSE des différentes entreprises aux répondants, ou des indicateurs permettant d'évaluer leurs performances sur ces différentes dimensions).

- Ensuite, on remarque qu'une large part des salariés qui évoquent ce motif fait clairement référence à soi et à ses propres valeurs pour expliquer pourquoi ce critère a eu de l'importance à leurs yeux, ce qui nous informe sur le processus par lequel ces aspects mutualistes et valeurs ont une prise sur le comportement de ces salariés et sur leur choix de l'organisation : ces salariés s'identifient à l'organisation en identifiant des caractéristiques partagées entre leur personnalité et celle de l'entreprise. **Le choix de la théorie de l'identification organisationnelle pour expliquer la façon dont la démarche globale de RSE peut avoir un effet sur le comportement des salariés semble donc être pertinent pour cette variable comportementale « motifs de venue dans l'organisation ».** La démarche globale de RSE perçue, dans ses dimensions « pratiques mutualistes » et « valeurs » entraîne donc une identification de ces salariés à l'organisation (identification a priori selon la logique de « voies d'identification » évoquées par Pratt (1998)) et génère ensuite un souhait de venir travailler dans cette entreprise, agissant ainsi sur leurs motifs de choix et de venue dans l'organisation. Les verbatims « *j'étais attiré par l'environnement* », « *pour moi il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance* », « *la MAIF correspond à mes idées* », « *correspond plus à moi, à mes idées à moi* », « *une mutuelle qui avait des valeurs plus proches de mes valeurs* », « *mais j'étais assez attaché au départ à l'idée de mutuelle* », ou enfin « *oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance. L'éthique me convient plus que les autres compagnies* » démontrent clairement qu'il y a une relation d'identification des personnes aux valeurs et aux aspects mutualistes, par le fait de percevoir des caractéristiques partagées et de faire référence à soi en évoquant les caractéristiques de l'entreprise.

Ainsi, comme évoqué précédemment, cette analyse semble entrer en résonance avec la recherche théorique de Greening & Turban (2000) qui expliquait que le lien entre démarche de RSE et attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels pouvait être déterminé par le biais de la théorie de l'identification organisationnelle, la variable « IO » pouvant alors être médiatrice du lien entre la démarche de RSE et l'attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels. De même pour les recherches théoriques concernant l'adéquation personne-organisation qui avaient démontré que les perceptions d'adéquation entre la personne et l'organisation était prédites par la similarité entre les valeurs du candidat et celles qu'il perçoit de l'organisation dans laquelle il postule (Cable & Judge, 1996).

Il est enfin intéressant de relever que si, pour certains, la MAIF est l'unique mutuelle d'assurance visée « *pour moi, il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance, en tant que rédacteur, dans une autre société d'assurance que la MAIF (...) ça ne me serait même pas venu à l'idée* », pour d'autres c'est l'ensemble du secteur des mutuelles d'assurance qui est recherché, pour son fonctionnement mutualiste et pour ses valeurs. Le processus d'identification à l'entreprise pour ces derniers n'est donc pas total puisqu'il n'est pas focalisé sur une seule entreprise mais sur plusieurs ayant des caractéristiques communes.

La MAIF est l'unique mutuelle d'assurance visée : Processus d'identification à l'entreprise

« *Donc je connaissais, oui, je connaissais bien l'environnement MAIF, très très bien même, pas en tant que salarié mais en tant que sociétaire, en tant que niortais, en tant que... Enfin, je ne sais pas comment dire, j'étais attiré par l'environnement qui me plaît, c'est un environnement on va dire coopératif, ça c'est clair (...) Mais je connaissais très bien le... comment, d'où venait la MAIF, quelles étaient ses orientations, quelles étaient ses valeurs, quels étaient ses objectifs, oui, très très bien* » (homme, cadre supérieur, siège, 35-50 ans).

« *C'était deux choses. C'était le potentiel de la mutuelle et le fait que ce soit une création de poste, c'est-à-dire qu'il y ait vraiment tout à faire. Parce que le potentiel de la MAIF est porté aussi par les valeurs mutualistes. Tu ne peux pas déconnecter l'un de l'autre. Les valeurs font partie intégrante du potentiel de la mutuelle* » (femme, encadrant sup, 35-50 ans).

« *Alors, être attiré, je ne peux pas dire, je ne sais pas. Ce que je peux dire c'est qu'en tant que société d'assurance ça ne pouvait être que la MAIF. Pour moi, il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance, en tant que rédacteur, dans une autre société d'assurance que la MAIF (...) ça ne me serait même pas venu à l'idée* » (homme, encadrant supérieur, plus de 50 ans).

« *Je connaissais la MAIF (...) j'avais d'eux, disons, une très très bonne image au niveau de leurs valeurs mutualistes. Non, j'ai choisi de venir pour différentes raisons : l'intérêt de la mission (...) puis j'y suis venu par rapport aux hommes qui y étaient à l'époque qui m'ont convaincu par rapports aux valeurs de la MAIF, à une époque où je travaillais donc à X et que j'étais en train de perdre à X* » (homme, cadre supérieur, plus de 50 ans).

« *Je cherchais du travail spécifiquement dans les assurances, mais il se trouve que la MAIF correspondait à mes idées, donc... Je connaissais un peu les valeurs et effectivement ça correspond plus à moi, enfin à mes idées à moi, donc ça tombait très bien* » (femme, employée, moins de 35 ans).

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que, parmi les salariés qui évoquent **la MAIF directement en tant que cible d'identification** (et non pas l'ensemble des sociétés d'assurance mutualistes) sur la base de ses valeurs et de son fonctionnement mutualiste, presque tous travaillent au siège et ont des postes à haute responsabilité (encadrants supérieurs et cadre

supérieur). Cela semble aller dans le sens des arguments développés précédemment concernant le fait que les aspects RSE ont un plus fort impact sur les salariés hautement qualifiés et ayant un choix plus large en matière d'emploi : la démarche de RSE perçue possède alors un effet significatif sur l'attractivité perçue de l'organisation.

La localisation géographique de ces salariés est aussi intéressante à relever : ils travaillent presque tous au siège social, là où l'entreprise s'est créée (bassin des valeurs et du fonctionnement mutualiste), avec la présence quotidienne de la Direction Générale dans les locaux et le plus large choix possible d'évolution vers des postes à responsabilité (plus faible possibilité d'évolution de carrière hors du siège social, à moins d'accepter une mobilité géographique vers le siège social).

Le secteur des mutuelles d'assurance est visé : Processus d'identification au fonctionnement mutualiste

« J'étais dans les assurances à l'Eurofil et la mentalité au niveau des... enfin c'est commercial l'Eurofil, ça ne me plaisait plus et j'ai donc décidé d'aller vers une mutuelle qui avait des valeurs qui étaient plus proches de mes valeurs que celles qu'Eurofil a » (femme, employée, moins de 35 ans).

*« Très franchement, la MAIF, non. Le secteur de l'assurance et **de la mutualité**, plutôt (...) Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée de mutuelle, et à tout ce qui tourne autour (...) Ce n'était pas nécessairement une fin en soi, mais c'était quand même un des facteurs qui auraient pu être prioritaires pour moi (...) Oui, oui, enfin disons que c'était un des objectifs. (...) J'avais un travail, donc je n'avais pas d'impératif de changer ou de trouver du travail. Mais dans mes recherches, j'orientais plus effectivement sur ce monde-là qui me paraissait plus... plus... **plus humain**, c'est peut-être difficile à dire, je ne suis pas un grand philosophe non plus, mais **où on écoutait un peu plus les gens** » (homme, encadrant)*

*« Donc... il y avait différentes pressions qui faisaient aussi que j'avais vraiment envie d'évoluer, mais vers quelque chose de plus... **de plus naturel et de plus... avec un contact humain différent quoi** (homme, employé, moins de 35 ans) ».*

*« Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre. **Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance. L'éthique me convient plus** que les autres compagnies » (femme, encadrante).*

Ces salariés évoquent de façon plus générale les mutuelles d'assurance, sans rechercher spécifiquement la MAIF. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que ces salariés développent plus que les précédents ce que recouvre pour eux ces aspects mutualistes : les termes de « *plus humain* », « *on écoutait un peu plus les gens* », « *plus naturel avec un contact humain différent* »,

« éthique » sont employés par ces salariés et permettent de voir plus précisément ce qu'ils identifient derrière les valeurs et aspects mutualistes. Le terme d'humanité revient souvent et celui d'éthique est également prononcé, mettant en évidence le fait que ces individus recherchent du sens et du contact et de l'écoute basé sur des valeurs d'humanisme et de respect dans ces entreprises. De plus, ils utilisent la figure de style de comparaison superlative pour mettre clairement en opposition ces entreprises avec leurs consoeurs plus capitalistes qui sont, par défaut moins « éthiques » ou « humaines ». Il y a donc une expression de la distinction positive de ces mutuelles d'assurance. Les verbatims « *avec un contact humain différent* » (utilisation d'un adjectif), « *me convient plus que* », « *plus humains (...) où on écoute un peu plus* », « *de plus naturel et de plus* », et « *plus proche de mes valeurs* » (utilisation de figures de comparaison superlative) montrent clairement qu'il y a une comparaison positive qui est réalisée par les individus entre les mutuelles d'assurance et les autres compagnies d'assurance : cette comparaison positive s'assimile directement aux dimensions d'auto-distinction et d'auto-prestige du concept d'attractivité de l'identité organisationnelle perçue.

Ainsi, les notions précédentes d'auto-distinction et d'auto-prestige sont les deux dimensions constitutives du concept d'attractivité de l'identité organisationnelle, antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle, et celle de perception de caractéristiques partagées due au fait que ces personnes déclarent se retrouver dans ces valeurs (auto-continuité) est constitutive du concept d'identification organisationnelle. Le processus démarche globale de RSE perçue => attractivité de l'identité organisationnelle perçue => identification organisationnelle à l'ensemble des mutuelles d'assurance semble donc ici être mis en évidence.

Enfin, nous pouvons remarquer que l'utilisation, par les individus de ce sous-échantillon, de termes déclinants ce qu'ils perçoivent derrière les termes génériques de valeurs ou d'aspects mutualistes, montrent que ces personnes sont dans une explication plus rationnelle et cognitive de leur identification, par rapport aux précédents qui ne détaillent pas ou moins en quoi ces valeurs et aspects mutualistes les ont poussés à choisir la MAIF (démarche d'identification plus irrationnelle emprunte d'un attachement à l'entreprise elle-même, en sus d'une identification cognitive).

Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » =>> identification organisationnelle a priori à l'organisation ou au fonctionnement mutualiste =>>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 33% des salariés interrogés)

Après avoir détaillé cette première dimension de la démarche globale de RSE perçue pouvant avoir un effet sur les motifs de venue d'une catégorie non négligeable de salariés (globalement un tiers dans notre échantillon), nous allons observer un second motif de venue évoqué par d'autres salariés (et par 5 salariés communs) : la qualité des conditions de travail.

C. Analyse détaillée du motif de venue « GRH et qualité des conditions de travail » :

Tableaux 40 : Analyse des caractéristiques des salariés en partie venus pour le motif « GRH et qualité des conditions de travail » :

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau Hiérarchique	Type de structure	Relais DD	BAO positifs	B : Opportunité (recherche d'emploi)	C : Opportunité de poste par BAO	D : Par hasard (opportunité) - connaissait MAIF sans y être attaché	E : Par hasard (opportunité) - ne connaissait pas la MAIF avant	F : Pour cadre de vie (vie en province)	GRH, conditions de travail	H : Pour les valeurs, l'aspect mutualiste
H	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant	Délégation	Non	0	0	0	0	0	0	1	1
F	<=35 ans	10-20 ans	Employé	Délégation	Non	0	0	0	0	0	0	1	0
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Délégation	Non	1	0	0	0	0	0	1	1
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant	CDG	Non	0	0	0	0	1	0	1	0
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Délégation	Non	0	0	0	0	0	0	1	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Cadre	Siège	Non	0	0	0	0	1	0	1	0
H	<=35 ans	<= 10 ans	Cadre	Siège	Non	0	0	0	0	1	0	1	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	C Appel	Oui	1	0	0	0	0	0	1	0
H	<=35 ans	<= 10 ans	Cadre	Siège	Non	0	0	0	0	1	0	1	0
F	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant sup	Siège	Non	0	0	0	0	0	0	1	1
H	> 50 ans	10-20 ans	Cadre supérieur	Siège	Non	0	0	0	0	0	0	1	1

Tout d'abord, quand on observe ce second motif de venue des salariés dans l'organisation qui s'apparente à la sous-dimension « GRH et conditions de travail » de la dimension « pratiques de RSE » de la variable « démarche globale de RSE perçue », **on repère que 11 salariés, soit 26% de l'effectif total des salariés interrogés, avancent des motifs de cet ordre dans leur choix final de la MAIF. On repère également dans ce tableau que 5 des 11 salariés de ce sous-échantillon avancent également le motif détaillé précédemment, à savoir « valeurs, pratiques mutualistes », ce qui fait qu'au total :**

- 14 salariés (sur 42) => motif de venue variable « démarche globale de RSE », dimensions « principes de RSE - valeurs » et « pratiques mutualistes »,
- 11 salariés (sur 42) => motif de venue variable « démarche globale de RSE », dimension « pratiques de RSE », sous-dimension « GRH et conditions de travail »,
- 5 salariés sont communs à ces deux catégories,

Par conséquent, $14 + 11 - 5 = 20$ salariés au total avancement des motifs de venue ayant trait à la démarche globale de RSE perçue de la MAIF dans les trois dimensions « principes de RSE - valeurs », « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE – GRH/conditions de travail », ce qui représente une proportion de 48% des salariés de notre échantillon initial. Ce chiffre de 48% des salariés interrogés qui avancement des motifs de venue ayant trait à la démarche globale de RSE est important et montre le rôle clé joué par notre variable explicative dans le choix de la MAIF par ses salariés.

Bien sûr, comme rappelé précédemment, cette proportion de presque la moitié de l'échantillon représente donc un pourcentage significatif, mais doit être interprété à l'aune de limites déjà évoquées concernant la taille de notre échantillon qualitatif ne permettant pas d'affirmer avec force que cette proportion de 48% se retrouvera exactement au sein de la population globale des salariés de la mutuelle. Cependant ce pourcentage important nous indique qu'il existe, en masse, une catégorie de salariés de taille significative qui a choisi en partie de venir travailler au sein de l'organisation pour sa démarche globale de RSE. Si le pouvoir explicatif des données statistiques ci-dessous (et ci-dessus) doit donc être relativisé, il nous permet tout de même 1) de conclure à l'existence ou à l'inexistence d'un impact entre les variables, 2) de nous donner une indication sur la force du lien entre les deux variables (d'autant plus fort que la fréquence est importante), 3) de trianguler ces évaluations quantitatives des intensités du lien entre les variables avec l'évaluation qualitative de ces intensités par le biais de l'analyse des discours ; afin d'approcher de façon globale l'intensité réelle du lien entre les deux variables (et l'impact de l'une sur l'autre grâce à l'analyse qualitative).

Nous avons ainsi pu constater, dans la partie consacrée à l'analyse de contenu des verbatims concernant le motif « valeurs, aspects mutualistes », que l'intensité du lien entre les variables était forte, parfois très forte, et d'autant plus forte qu'elle faisait la plupart du temps appel à un processus sous-jacent d'identification organisationnelle a priori de ces salariés.

Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » + « pratiques mutualistes » + « pratiques RSE SD : GRH et conditions de travail » =>>> **motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation** (pour 48% des salariés interrogés)

De façon plus spécifique, quand on analyse plus finement les caractéristiques des salariés qui avancent ce motif « GRH/conditions de travail » on remarque que :

- L'effectif homme/femme est équilibré et s'apparente à la proportion initiale de l'échantillon, preuve du pouvoir non discriminant du genre pour cette variable.
- Concernant l'âge, 5 salariés du sous-échantillon, soit 45% ont moins de 35 ans (contre 31% dans l'échantillon initial), 5 ont entre 35 et 50 ans, soit 45% (contre 52% dans l'échantillon initial) et 1 seulement a plus de 50 ans soit 9% (contre 17% dans l'échantillon initial). Cela montre qu'il existe une sur représentation, parmi cette catégorie de salariés avançant ce motif de venue, des jeunes de moins de 35 ans, contre balancée par une sous représentation faible des salariés ayant entre 35 et 50 ans et d'une forte sous représentation des salariés de plus de 50 ans. Les jeunes semblent donc avancer plus fortement ce motif de venue, pouvant provenir d'une plus forte sensibilité à ce type de critère RSE, par rapport aux salariés plus âgés.
- L'analyse de l'ancienneté confirme le point précédent puisque se sont les salariés les moins anciens (moins de 10 ans) qui sont fortement sur représentés (6 salariés, soit 54,5% contre 40,5% dans l'échantillon initial), suivis par les salariés ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté (4/11 soit 36% contre 31%), et contre balancé par les salariés les plus anciens qui sont sous représentés (1/11 soit 9% contre 19% pour les salariés entre 21 et 30 ans d'ancienneté et 0% contre 9,5% pour les salariés ayant plus de 30 ans d'ancienneté). **Les salariés les moins anciens et les plus jeunes ont donc plus fortement tendance à prendre en compte ces motifs de pratiques RSE dans la sous-dimension GRH dans leur choix de l'entreprise. Pour quelles raisons ces salariés plus jeunes et moins anciens ont-ils tendance à intégrer plus fortement ce critère dans leur choix de l'entreprise ? Est-ce dû à une sensibilité plus forte à la démarche, ou encore à un plus large éventail de choix d'entreprises au moment de leur recherche d'emploi ?**
- Enfin, quand on observe les niveaux hiérarchiques, on constate que 4 salariés de ce sous-échantillon sont des employés, soit 36% (contre 52,3% dans l'échantillon initial), 3 sont cadres, soit 27% (contre 12% dans l'échantillon initial), 2 sont encadrants, soit 18% (contre 17%), et 2, soit 18% sont cadres ou encadrants supérieurs (contre 19%). **On observe donc principalement une forte sur représentation des cadres dans ce sous-échantillon, au contraire du sous-échantillon précédent dans lequel ils étaient plutôt sous-représentés au profit des encadrants supérieurs et cadres supérieurs.** Le statut de cadre non encadrant à la MAIF est donné à des salariés qui sont en charge de la gestion de projets sans responsabilité d'encadrement, il peut donc s'agir de jeunes sortis depuis peu de leur cursus d'études à un niveau le plus souvent bac+5. Ce point corrobore le précédent

concernant la plus faible ancienneté et âge des salariés de cette sous-catégorie et nous amène à penser que l'intégration de ce critère dans leur choix de l'organisation peut venir d'un éventail plus large de choix d'entreprises au moment de leur recherche d'emploi. Cela va également dans le sens des études antérieures menées sur l'impact de la RSE sur l'attractivité perçue de l'entreprise pour des salariés potentiels à la sortie de leurs études, qui montrent que la relation entre les variables est la plus forte pour les salariés ayant un large éventail de choix, et que c'est la dimension « pratiques de GRH et conditions de travail » qui est possède l'impact le plus fort (par rapport aux autres dimensions de la RSE) sur l'attractivité de l'entreprise.

Piste de réflexion pour la MAIF :

Il est donc très intéressant de croiser cette analyse avec celle des caractéristiques des salariés avançant les motifs de venue « valeurs et pratiques RSE » qui sont plus d'ordre éthique et discrétionnaire, qui ont plus tendance à être soit jeunes (moins de 35 ans) et peu anciens (moins de 10 ans), soit plus âgés (plus de 50 ans) et assez anciens (entre 21 et 30 ans), et qui ont plus tendance à être à des niveaux hiérarchiques très élevés (encadrants supérieurs, cadres supérieurs ; même si l'on retrouve également des employés mais dans des proportions équivalentes à celles de l'échantillon initial, donc ni sous ni sur représentés). En revanche le profil type du salarié qui évoque le motif ayant trait à la pratique RSE dans sa composante « GRH et conditions de travail », plus individualiste car s'attachant à ses conditions personnelles d'emploi, de carrière, de rémunération (par rapport à une vision plus idéaliste et collectiviste concernant les valeurs et les pratiques mutualistes), est plutôt un salarié jeune, ayant une faible ancienneté et ayant un poste de cadre, donc déjà élevé dans la hiérarchie mais beaucoup moins que pour la catégorie précédente. Ces premières analyses mériteraient d'être approfondies par la réalisation d'un questionnaire afin de valider ces profils types sur une plus grande échelle, mais elles permettent déjà de donner des premiers éléments pour aider à la décision en matière de gestion du recrutement des hauts potentiels. Si 48% d'un échantillon de salariés interrogés avancent les uns ou les autres de ces motifs ayant trait à la démarche globale de RSE de l'entreprise, dans ses dimensions « pratiques mutualistes », « valeurs » et « pratiques de RSE » (GRH et conditions d'emploi), c'est que ce critère est important à valoriser dans les processus de recrutement de salariés ayant un large éventail de choix, et ayant un fort potentiel.

Démarche globale de RSE perçue : dimension « pratiques RSE/ GRH et conditions de travail » =>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 26% des salariés interrogés)

Analyse des verbatims :

Plusieurs catégories de motifs GRH sont avancées par ces salariés :

- Les conditions de travail avantageuses en termes de salaire et de confort de travail :

« Y a la mission, c'était le salaire, le salaire horaire, j'avais bien vu que j'avais nulle part ça » (femme, siège, cadre).

« Il y était depuis 2 ans, il m'en a parlé en bien parce que c'était une boîte... il avait fait des stages ici avant d'être pris, donc au niveau du confort du boulot très très agréable » (femme, employée, centre d'appel).

- Le fait d'avoir accès à une sécurité de l'emploi avec des postes en CDI :

« Sincèrement, c'était vraiment la proximité, d'habiter à côté et d'avoir un CDI. C'était vraiment ça mon premier choix dans le fait de postuler à la MAIF » (femme, employée, délégation)

« Et en CDI direct » (homme, employé, délégation)

- Les possibilités d'évolution de carrière :

« Les fonctions qui n'étaient pas les mêmes et le parcours qui m'était proposé ici qui était plus intéressant (...) Oui c'est ça, puis la structure étant plus grosse, il y a des possibilités, comment dire, de progresser, sans même de parler d'évolution, de progresser je pense, je pense à l'époque, plus facilement » (homme, cadre, siège social)

- La correspondance du poste avec les compétences ou les aspirations de la personne :

- « Il y avait très très peu d'annonces dans mon domaine et je suis arrivé à la MAIF parce qu'il y avait une annonce pile poil en X » (homme, cadre, siège).

- « C'était deux choses. C'était le potentiel de la mutuelle et le fait que ce soit une création de poste, c'est-à-dire qu'il y ait vraiment tout à faire » (femme, encadrant supérieur, siège social)

- « Non, j'ai choisi de venir pour différentes raisons : l'intérêt de la mission, oui, puisque créer une direction XX » (homme, cadre supérieur, siège social)

- « Que je suis parti de XX en disant à mes collègues : le jour où je reviendrai, ça sera pour être le directeur de l'agence ! Et ce que je n'ai pas réussi à refaire à XX, je l'ai fait à la MAIF » (homme, encadrant, délégation)

- « Et j'ai voulu changer d'orientation pour plus me diriger vers de la relation clientèle en face à face. Et donc, j'ai eu l'opportunité de la MAIF qui m'a apporté, qui m'a apporté tout ce que je cherchais par rapport à cette démarche-là » (homme, employé, délégation).

- « En fait c'est parce que le profil de poste me correspondait, mais ça aurait pu être, je veux dire, une administration autre (...) » (femme, cadre, délégation)

Après avoir analysé et présenté les deux catégories de motifs avancés par les salariés en relation avec la démarche globale de RSE perçue, nous nous proposons de nous intéresser à une dernière catégorie de motifs avancée qui fait apparaître une variable comportementale que nous avons présentée dans le modèle conceptuel concernant les clients de l'organisation mais qui s'avère être également pertinente pour la partie prenante salariée : la présence d'un motif de venue de salariés dans l'organisation par le biais de bouche à oreille positifs de la part de proches.

D. .Analyse détaillée du motif de venue « bouche à oreille positif » :

Tableaux 41 : Analyse des caractéristiques des salariés en partie venus par « bouche à oreille positif »:

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau Hiérarchique	Type de structure	Relais DD	BAO positif, recommandation	B : Opportunité (recherche d'emploi)	C : Opportunité de poste par BAO	D : Par hasard (opportunité) - connaissait MAIF sans y être attaché	E : Par hasard (opportunité) - ne connaissait pas la MAIF avant	F : Pour cadre de vie (vie en province)	Pour GRH, conditions de travail	H : Pour les valeurs, l'aspect mutualiste
H	35-50 ans	<= 10 ans	Employé	Délégation	Non	1	1	1	0	0	1	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	Délégation	Oui	1	0	0	0	1	0	0	0
H	> 50 ans	21-30 ans	Employé	Siège	Oui	1	0	0	0	0	0	0	0
H	35-50 ans	10-20 ans	Employé	Siège	Non	1	0	1	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	C Appel	Oui	1	0	0	0	0	0	1	0
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	C Appel	Non	1	1	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CDG	Non	1	0	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant	Délégation	Non	1	0	0	0	0	0	0	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Cadre supérieur	Siège	Non	1	0	0	0	0	0	0	1
H	> 50 ans	21-30 ans	Encadrant sup	Siège	Non	1	0	0	0	0	0	0	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Siège	Non	1	0	0	0	0	0	0	1
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	Délégation	Non	1	0	0	0	0	0	1	1

Aux vues de ce tableau concernant les caractéristiques des salariés évoquant le motif de venue par « bouche à oreille positif », nous pouvons constater que, quantitativement, ce motif est avancé par 12 salariés (sur 42 interrogés), soit par **28% des salariés**, ce qui représente un pourcentage non négligeable de salariés (presque un tiers). Autant d'hommes que de femmes constituent cette catégorie, les classes d'âges sont toutes les trois représentées avec une légère supériorité de la classe « 35-50 ans », et il en est de même pour l'ancienneté. En revanche il est très intéressant de remarquer qu'il y a, dans cette classe de salariés, une large majorité d'employés (9/12), aucun cadre, un seul encadrant et deux encadrants et cadres supérieurs. Quand on affine en regardant où travaillent majoritairement ces employés, on constate qu'ils travaillent presque tous dans le réseau, en contact direct avec les sociétaires (centre d'appel, délégations, centre de gestion). Sur les trois employées travaillant au siège, l'une d'entre elle avait commencé sa carrière en délégation. Ce constat est tout à fait intéressant car ces personnes qui choisissent en partie de venir à la MAIF parce que des proches leur ont recommandé d'y travailler arrivent en étant identifiés ou « pré identifiés » aux valeurs et pratiques de l'organisation (confirmé par le fait que 7 sur les 12 salariés évoquent également le motif de venue « valeurs/pratiques mutualistes »), ce qui est d'autant plus important qu'ils sont en contact direct avec des sociétaires. **Le cercle vertueux du lien client – salarié peut alors s'installer, à condition bien sûr que ces salariés ne « déchantent » pas une fois entrés dans l'organisation par rapport aux aspects positifs que leurs ont « vendu » leurs proches.**

Analyse des verbatims :

Qui parle en bien de la MAIF et quels motifs sont avancés par les personnes qui la recommandent pour parler de la MAIF ?

- Des proches déjà salariés de la MAIF :

La première catégorie d'acteur qui recommande la MAIF est constituée de salariés ou d'anciens salariés qui recommandent à leurs enfants ou amis de travailler dans cette entreprise lorsqu'une opportunité se présente à eux. Il est intéressant de rapprocher ce point de l'un des items de l'échelle de mesure de l'identification organisationnelle de Mael & Ashforth (1992) qui demande « seriez-vous prêt à recommander à vos enfants de travailler dans cette entreprise ? ». **Le fait pour un ou une salariée de recommander à ses proches la MAIF découle donc certainement du fait qu'il ou elle était lui-même identifié à la MAIF et qu'il conseille donc cette entreprise à ses proches**. Lorsque nous analyserons l'identification organisationnelle des salariés, nous observerons si ces salariés, recommandés par des salariés eux-mêmes identifiés à l'organisation, montreront également un comportement d'identification à l'organisation, permettant alors de postuler l'existence d'une possibilité de transfert d'identification. **4 salariés sur les 12, soit un tiers** de cette sous-catégorie évoquant être en partie venus par bouche à oreille positif le sont parce qu'ils ont été conseillés par un proche salarié MAIF, pour deux d'entre eux leur père travaillait à la MAIF et pour les deux autres, c'est le petit ami et une amie.

Les propos tenus par ces salariés, ou anciens salariés qui recommandent la MAIF, quand ils sont rapportés, sont plutôt élogieux « *mon copain y travaille (...) il m'en a parlé en bien parce que c'était une boîte... il avait fait des stages ici avant d'être pris, donc au niveau du confort du boulot très très agréable* » ou encore « *une amie de lycée qui travaillait déjà à la MAIF (...) elle m'a dit : je suis à la MAIF, c'est bien* ».

- « *Alors de quelle façon ? En fait c'est un petit peu par connaissance puisque je connaissais la MAIF, mon père travaillait déjà à la MAIF, donc j'ai eu une opportunité pour pouvoir entrer et voilà. Et je suis rentré à l'entretien. Voilà. Ce n'était pas par hasard et déjà, je... Bon, ma mère était enseignante, mon père travaillait au siège social, donc déjà je connaissais très bien la MAIF et il y a eu une opportunité et j'ai profité de cette opportunité* » (homme, employé, siège social)

- « *Par le bouche-à-oreille puisque **mon copain** y travaille, c'est lui qui m'a parlé d'un poste qui était dispo (...) il m'en a parlé en bien parce que c'était une boîte... il avait fait des stages ici avant d'être pris, donc au niveau du confort du boulot très très agréable* ».

- « *Il se trouve que j'avais quand même des clés d'entrée à la MAIF avant, parce que **mon père** était lui-même salarié* ».

- « Ben, c'est en fait **une amie** de lycée, qui travaillait déjà à la MAIF, qui m'a dit qu'il y avait un poste disponible (...) Oui, elle m'a dit : je suis à la MAIF, c'est bien. Et puis, bon, je la connaissais. En plus, bon, elle était à la délégation où j'ai postulé. Oh oui, il y avait plusieurs points positifs » (femme, employée, délégation)

- Des sociétaires ou militants de la MAIF :

La seconde catégorie d'acteurs, constituée de **7** salariés (sur 12 soit **58%** de cette sous-catégorie), qui recommandent la MAIF à des proches pour y travailler est plus étonnante que la première puisqu'il s'agit de ses clients ou de ses militants qui montrent également une identification à la MAIF et recommandent à ce titre l'entreprise à des salariés potentiels, comme ils le font auprès d'autres clients. L'effet de la démarche globale de RSE de l'entreprise dans ses dimensions « pratiques mutualistes », « valeurs », ou encore « pratiques RSE en terme de GRH » est très intéressant à relever : **les clients ou militants de la MAIF sont identifiés à celle-ci du fait de ses particularités sociales et sociétales ; et une conséquence comportementale de cette identification est une propension à recommander l'entreprise à des proches, que se soit pour devenir client (comme nous l'avons vu dans la section précédente), ou pour devenir salarié de l'entreprise. Nos modèles de recherche salariés, militants et clients trouvent ici une nouvelle façon de se rejoindre en faisant apparaître une nouvelle conséquence comportementale de la mise en œuvre par une entreprise d'une démarche de RSE et de l'identification organisationnelle que cette démarche génère.** Les verbatims ci-dessous démontrent cet effet comportemental, même s'ils ne détaillent pas tous pourquoi les personnes recommandent fortement la MAIF, on voit tout de même qu'ils la perçoivent très positivement : « ah oui, surtout vas-y et qu'ils te prennent », « j'en pensais le plus grand bien, bien sûr » (le « bien sûr » montre que c'est pour lui, parfaitement logique de ne penser que du bien de la MAIF) :

« Je connaissais la MAIF parce que j'avais quelques amis qui étaient dans l'enseignement et qui me parlaient de la MAIF et de la CAMIF à l'époque puisque, voilà. Donc quand j'ai vu cette petite annonce et que j'ai répondu, je leur ai demandé si ça valait la peine de venir. Ils m'ont dit : ah oui, surtout, vas-y et qu'ils te prennent. Donc, je suis venu » (homme, cadre supérieur, siège social)

« Oui, je connaissais bien la MAIF puisque moi-même j'étais sociétaire MAIF depuis pas mal de temps, mes parents étaient sociétaires MAIF, mes beaux-parents étaient sociétaires MAIF. Et après, ce que j'en pensais. J'en pensais le plus grand bien, bien sûr » (homme, encadrant supérieur, siège social) => Utilisation de la figure de style de la répétition (du groupe de mots « étaient sociétaires MAIF») afin d'insister de manière quantitative sur le nombre de sociétaires qui l'entourent, qui sont tous de sa famille, marquant ainsi l'ampleur que prend la MAIF dans sa

vie et dans celle sa famille. Ceci l'amène à créer un lien de conséquence implicite entre cette omniprésence de la MAIF dans la famille et le fait qu'il ne puisse qu'en penser du bien (« *bien sûr* »), démontrant ainsi l'évidence de cette perception. Nous pouvons aussi postuler que l'utilisation de cette figure de style et la création d'un lien de cause à effet sans réelle démonstration peut aussi montrer implicitement sa perception d'appartenance à la MAIF.

Le verbatim ci-dessous montre que la salariée qui évoque ces propos s'est identifiée à ce que sa tante militante et ses parents sociétaires lui disaient de la MAIF et des communications institutionnelles faites par l'entreprise : « *ça semblait correspondre à mes principes* », et elle détaille ensuite en quoi cela correspondait, avec un partage de principes, de valeurs, et des pratiques déclinées de ces principes (absence de vente forcée, conseil, aide) qui ont trait aux dimensions « pratiques mutualistes », et « éthique dans le métier d'assureur » de la démarche globale de RSE de l'entreprise :

« J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégagait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà » (femme, employée, siège social).

Toujours dans la logique d'une identification des sociétaires à la MAIF qui les amène à recommander l'entreprise à leurs proches et se transforme ensuite en une identification du salarié potentiel à la MAIF, le verbatim ci-dessous est particulièrement intéressant : Ce salarié emploie la formulation « *donc j'ai toujours, on va dire, baigné dans le monde MAIF* ». Nous sommes ici en présence d'une métaphore in praesentia (puisque le comparé « MAIF » est présent dans l'expression) qui est intéressante à analyser : la personne parle tout d'abord d'un « *monde MAIF* », signifiant ainsi que la MAIF représente une entité à part composée, comme un monde, de ses propres règles, valeurs, rôles qui évolue en parallèle du monde dans lequel nous vivons ; la MAIF représente une sorte d'autarcie dans laquelle évolue ses clients, dont font partie ses parents, ses salariés, ses parties prenantes et qui possède un fonctionnement propre et différent des autres entreprises, ou entités en général. Dans ce « *monde MAIF* », ses parents et lui-même ont un rôle de client, et il pouvait lui sembler naturel de pouvoir aussi y jouer aussi un autre rôle de salarié. Le terme « *baigné* » est aussi intéressant, il suppose une immersion dans le « *monde MAIF* », et la connotation à l'eau fait penser aux notions de fluidité, d'aisance à progresser, voire même, en poussant l'interprétation à l'extrême, au liquide amniotique dans lequel baigne le bébé avant de venir au monde, rappelant le lien de filiation qu'il évoque en parlant du monde MAIF auquel il

appartient avec ses parents. **La notion d'appartenance à la MAIF est donc ici exprimée de façon imagée et particulièrement forte, l'usage de la métaphore renforçant la portée de ses propos concernant son appartenance et son identification aux règles, valeurs, rôles portés par l'entreprise.**

« On va dire pas spécialement par hasard parce que j'ai des parents qui sont enseignants, donc j'ai toujours, on va dire, baigné dans le monde MAIF. Donc c'est vrai que j'étais moi-même assuré à la MAIF dès que j'ai eu mon permis de conduire. Donc ça a suivi son cours et puis après, quand j'ai voulu chercher du travail, j'ai cherché, je travaillais dans le secteur bancaire, donc banque assurance c'est quand même relativement lié » (homme, employé, délégation)

Enfin, un autre salarié évoque la différenciation (antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle) exposée par des militants de la MAIF qui a eu pour effet de « l'attirer vers la MAIF », et donc quelque part de débiter son processus d'identification à l'entreprise ; là encore c'est la dimension « éthique dans le métier d'assureur » ou encore « pratiques mutualistes » qui a généré cette perception de différenciation positive puis d'attraction vers l'entreprise :

« Je connaissais parce que durant mon BTS, on a eu différentes entités qui sont venues nous présenter leur groupe, donc la MAIF, le domaine bancaire également et c'est aussi ça qui m'a attiré vers la MAIF, c'est-à-dire que par rapport aux exposés qui ont été faits par là les militants, à comparer à d'autres compagnies d'assurances, on a vraiment senti une différence au niveau de l'approche, au niveau sociétaire, au niveau de la clientèle, c'était complètement différent (...) » (homme, employé, délégation)

- **Une agence d'Intérim :**

La dernière catégorie d'acteurs, constituée d'1 seul salarié (sur 12 soit 8% de cette sous-catégorie), qui recommandent la MAIF à des proches pour y travailler est également étonnante puisqu'il s'agit d'entreprises professionnelles du recrutement qui recommandent la MAIF à leurs salariés. Le verbatim ci-dessous, en utilisant la répétition du mot « vendre ou vendu » (répété 3 fois) montre que la professionnelle de l'agence d'intérim a mis en place beaucoup d'arguments pour donner envie à cette salariée de venir travailler à la MAIF. La répétition montre l'effort réalisé par cette personne de l'agence d'intérim. Ce qui semble également surprenant celle qu'elle ne lui « vend » pas le poste (comme dans le cadre d'une relation classique salarié - agence d'intérim), mais plutôt l'entreprise, et que ce qu'elle « vend » de l'entreprise n'est pas son secteur ou son activité, mais plutôt le caractère particulier de ses clients (des instituteurs), qui symbolise l'origine historique de l'entreprise (puisque aujourd'hui les instituteurs ne sont plus les seuls clients de la MAIF). Enfin, de façon plus générale, il est assez rare qu'une agence d'intérim soit dans une position de « vendre » un poste ou une entreprise à un salarié qui s'adresse justement à

elle pour trouver du travail ; la relation est plutôt habituellement inversée, c'est le salarié qui relance l'agence pour savoir ce qu'elle pourrait lui proposer en accord avec ses compétences et aspirations. **Nous sommes donc ici en présence d'une démarche très particulière de la part d'une agence d'intérim, montrant que la bonne réputation de la MAIF va au-delà de son cercle restreint de salariés et de clients pour s'étendre à des entreprises professionnelles du recrutement ; nous pourrions ainsi postuler que des cabinets de recrutement puissent avoir une démarche similaire et ainsi aider la MAIF à recruter des salariés dits à haut potentiel, en les convainquant de l'intérêt supérieur de cette entreprise par rapport à d'autres. Le rôle clé joué par la réputation positive de la MAIF, assise sur son origine historique, sur son fonctionnement respectueux des clients et des salariés (« pas basé à fond sur le commercial ») montre que l'effet comportemental de la démarche globale de RSE perçue sur le recrutement des salariés peut être économiquement très intéressant pour une entreprise.**

« Mais c'est vrai qu'elle me l'a bien vendu, enfin celle d'Adecco, parce qu'elle m'a dit : voilà, c'est l'assurance des professeurs. Elle savait que moi je voulais être instit ou que je me dirigeais là-dedans, donc elle m'a dit : ben tiens, tu voulais être instit, ben voilà, tu vas travailler pour eux (...) Mais elle me l'a vendu comme ça, en me disant : voilà, là c'est l'assurance des instits, voilà ce n'est pas basé à fond sur le commercial. Voilà, elle me l'a vraiment bien vendu » (femme, employée, centre d'appel)

Pour conclure l'analyse détaillée du motif de venue par « bouche à oreille positifs », nous avons pu voir que quantitativement, ce motif était avancé par 12 salariés (sur 42 interrogés), soit par **28% des salariés**, ce qui représente un pourcentage non négligeable de salariés (presque un tiers). Ensuite, en analysant précisément les verbatims, nous avons pu découvrir que ces bouche-à-oreille positifs étaient basés sur certaines dimensions de la démarche globale de RSE perçue (éthique dans le métier d'assureur, pratiques mutualistes et valeurs, pratiques de RSE et GRH avec intérêt du poste non basé sur une démarche commerciale) et que cette démarche avait pour effet de créer une identification organisationnelle des personnes qui se matérialise ensuite de façon comportementale par la réalisation de bouche à oreille positif voire de recommandation forte de la personne à postuler ou à travailler dans l'organisation. Notre modèle conceptuel de la partie prenante « salarié » se voit donc ici enrichi d'une nouvelle conséquence comportementale de la RSE : la démarche globale de RSE perçue génère, de la part des salariés, la création de BAO positifs auprès d'autres salariés potentiels (médié par l'identification organisationnelle). Mais ce qui est encore plus étonnant, c'est que trois autres catégories d'acteurs, les clients et militants de l'organisation et les agences professionnelles du recrutement (intérim en l'occurrence), montrent également ce comportement de BAO positif auprès de salariés potentiels. Un lien supplémentaire peut donc être tissé entre les modèles conceptuels des trois parties prenantes « salarié »,

« militants » et « clients », montrant que la démarche globale de RSE peut non seulement provoquer des BAO positifs de clients vis-à-vis d'autres clients, mais également vis-à-vis de salariés potentiels, ce qui n'a pour l'instant, à notre connaissance, pas été démontré dans les recherches antérieures. De plus, ces deux catégories d'acteurs (clients/militants et professionnels du recrutement) ont recommandé la MAIF à 8 sur 12 (soit 67%) des salariés de ce sous-échantillon, ce qui montre que leur rôle dans le phénomène de BAO positif est même plus important que celui des salariés qui recommandent à leurs proches de travailler dans l'entreprise. La mise en évidence de cette conséquence possible de la démarche globale de RSE sur le recrutement de salariés (et notamment de salariés dits à haut potentiel par le biais de cabinets professionnels de recrutement), fonction RH critique d'une entreprise car participant de la stratégie de construction d'un avantage concurrentiel durable, est donc tout à fait intéressante pour montrer l'impact de la démarche globale de RSE sur la performance économique de l'organisation. De plus, le processus de transfert d'identification généré par la réalisation de ce BAO positif par des personnes de confiance peut nous permettre de postuler que ces salariés sont arrivés déjà identifiés ou pré identifiés aux valeurs et pratiques de l'organisation, et nous avons préalablement largement évoqués les conséquences économiques positives (en termes notamment de performance et d'engagement au travail) pour une entreprise d'avoir des salariés identifiés. Le double effet positif de la démarche globale de RSE perçue sur le recrutement et la performance potentielle du salarié, par le biais d'un processus d'identification organisationnelle, est donc à ajouter au rang des impacts possibles de la démarche globale de RSE sur la performance économique de l'organisation.

Démarche globale de RSE perçue ==> identification organisationnelle **des salariés en poste** OU impact sur l'image positive de l'organisation auprès du salarié en poste ==> **bouche à oreille positifs/recommandation des salariés** vis à vis d'autres salariés potentiels pour venir travailler au sein de l'organisation

+

Démarche globale de RSE perçue ==> identification organisationnelle **des militants** OU impact sur l'image positive de l'organisation auprès du militant ==> **bouche à oreille positifs/recommandation des militants** vis à vis d'autres salariés potentiels pour venir travailler au sein de l'organisation

+

Démarche globale de RSE perçue ==> identification organisationnelle **des clients** OU impact sur l'image positive de l'organisation auprès des clients ==> **bouche à oreille positifs/recommandation des clients** vers d'autres salariés potentiels pour venir travailler au sein de l'organisation

+

Démarche globale de RSE perçue ==> impact sur l'image positive de l'organisation auprès **agences de recrutement** ==> **bouche à oreille positifs/recommandation des agences de recrutement** vers des salariés potentiels pour venir travailler au sein de l'organisation

IMPACT REPRESENTANT AU TOTAL 28% des salariés de l'échantillon

H5 : La démarche globale de RSE perçue par les salariés est source directe de plusieurs comportements et attitudes favorables à la performance de l'organisation :

- *H5d : Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels (démarche globale de RSE perçue (identifier les dimensions les plus significatives, notamment celles qui concernent directement le salarié) =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel).*

=> OK hypothèse VALIDÉE

H4 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (voir H1) qui impacte à son tour plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :

- *H4d : Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels (démarche globale de RSE perçue (dimension « valeurs ») =>> identification organisationnelle =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel)*

=> OK hypothèse VALIDÉE

Nous pouvons donc clore cette partie sur l'analyse des motifs de venue des salariés qui nous a apporté des éléments pouvant nous permettre de valider notre hypothèse de recherche concernant le rôle de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'organisation pour un salarié potentiel (ici plus particulièrement sur les motifs de son choix de l'organisation) : en effet, 48% des salariés de notre échantillon évoquent, parmi leurs motifs de choix de l'organisation, des motifs ayant trait à certaines dimensions de la démarche globale de RSE perçue (dimensions « pratiques mutualistes », « valeurs » et dimensions « pratiques RSE, SD GRH et conditions de travail »). Ces salariés ont plus tendance à être jeunes et peu anciens et à présenter des caractéristiques de qualification ou d'expérience importante, et un éventail de choix d'emplois plus large, comme le confirment les études académiques antérieures menées sur le sujet. Cependant, l'impact des dimensions « pratiques mutualistes » et « principes de RSE/valeurs » est tout à fait nouveau par rapport aux recherches antérieures sur le sujet, et concerne des très jeunes salariés (moins de 35 ans) comme les plus âgés (plus de 50 ans) qui ont, pour une large partie, un profil de salarié « à haut potentiel », puisque cet échantillon renferme les 3 cadres supérieurs de l'échantillon et 80% des encadrants supérieurs. La dernière analyse menée dans cette section nous a amené à découvrir lors de l'analyse des discours un nouvel impact possible de la démarche globale de RSE sur le recrutement de salariés (en majorité de salariés employés étant en contact direct avec les clients) : celui du BAO positif réalisé par des salariés, des clients, des militants et des agences de recrutement auprès de salariés potentiels, médié par le processus d'identification organisationnelle. De nouvelles variables comportementales dans les modèles conceptuels « salarié » et « client » peuvent donc être identifiées, ainsi que la mise en évidence d'un nouveau

lien entre les deux catégories de parties prenantes. **Tous ces effets montrent que l'impact possible de la démarche globale de RSE sur le recrutement de nouveaux salariés, à haut potentiel comme à fort potentiel relationnel avec les clients, pourrait permettre d'alimenter la performance économique de l'organisation en l'aidant à construire un avantage concurrentiel durable : recrutement de salariés, et recrutement de salarié identifiés ou pré identifiés à l'organisation donc prêts à s'y investir plus fortement et à montrer des comportements au travail économiquement favorables à l'organisation.**

Nous allons maintenant nous intéresser à la variable centrale de notre modèle conceptuel de la partie prenante « salarié » : l'impact potentiel de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des salariés de l'organisation. C'est ce que nous nous proposons de faire dans la partie suivante.

3) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'identification organisationnelle et les autres formes d'identification à la mutuelle :

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser de façon détaillée, pour la partie prenante « salariés », l'impact de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue » sur un antécédent primaire clé de l'identification organisationnelle, à savoir l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (IOP), puis sur la variable centrale de notre recherche, à savoir l'identification organisationnelle ainsi que sur les autres formes d'identification à la mutuelle (conception étendue de la théorie de l'identification organisationnelle, cf chapitre 2 : identification ambivalente, désidentification, identification neutre).

Tableau 42 : Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'IO et les autres formes d'identification à la mutuelle.

CHAPITRE 5 : Analyse des résultats

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau hiérarchique	Type de structure	Relations DD	Perception de différenciation positive (MAIF/concurrents) par le salarié = auto distinction et auto prestige ou distinction positive			Identification organisationnelle du salarié		Identification ambivalente	Identification neutre	Désidentification	Attitudes et comportements du salarié en lien avec la performance économique de l'organisation (en lien ou non avec l'identification organisationnelle du salarié)										
						D éthique dans métier assureur	D pratiques RSE	D pratiques mutualistes et principes RSE/valeurs-éthique	D auto continuité (caractéristiques partagées)	D sentiment d'appartenance				BAO positif/re crutement client parmi les proches	Envie que ses enfants travaillent ou soient assurés à la MAIF	Fidélité / intention de rester dans l'organisation jusqu'à la fin de sa carrière	Intention de rester par implication calculée	Fidélité / Ne sait pas si restera dans l'organisation (ne se projette pas)	Implication orga D affective positive (joie, bonheur, fierté)	Implication orga D affective négative (Perte fierté, déception, frustration, peur, injustice)	Implication orga D calculée (sécurité, conditions travail, intérêt du poste)	Implication orga D normative	Réaction à la critique (défense)	Comportement autre de réaction à la perf de l'orga (implication prof, militantisme, perf intra et extra tâche...)
F	> 50 ans	>= 30 ans	Employé	DD	N	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
H	35-50 ans	10-20 ans	Encadrant	DD	N	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0		
H	35-50 ans	<= 10 ans	Employé	DD	N	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	O	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
H	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant	DD	N	1	0	0	1	1	0	1	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	<=35 ans	10-20 ans	Employé	DD	N	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	
F	35-50 ans	10-20 ans	Encadrant	DD	N	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	DD	O	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	DD	N	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CDG	N	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CDG	N	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant	CDG	N	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	
H	35-50 ans	10-20 ans	Encadrant sup	CDG	N	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant	DD	N	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
F	<=35 ans	10-20 ans	Encadrant	DD	O	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F	> 50 ans	>= 30 ans	Encadrant	DD	N	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	DD	O	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
H	35-50 ans	10-20 ans	Employé	DD	N	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	DD	O	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	N	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	N	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Cadre	SSoc	N	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
H	> 50 ans	21-30 ans	Employé	SSoc	O	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau hiérarchique	Type de structure	Relais DD	Perception de différenciation positive (MAIF/concurrents) par le salarié = auto distinction et auto prestige ou distinction positive			Identification organisationnelle du salarié		Identification ambivalente	Identification neutre	Désidentification	Attitudes et comportements du salarié en lien avec la performance économique de l'organisation (en lien ou non avec l'identification organisationnelle du salarié)													
						D éthique dans métier assureur	D pratiques RSE	D pratiques mutualistes et principes RSE/valeurs-éthique	D auto continuité (caractéristiques partagées)	D sentiment d'appartenance				BAO positif/fortement client parmi les proches	Envie que ses enfants travaillent ou soient assurés à la MAIF	Fidélité / intention de rester dans l'organisation jusqu'à la fin de sa carrière	Intention de rester par implication calculée	Fidélité / Ne sait pas si restera dans l'organisation (ne se projette pas)	Implication orga D affective positive (joie, bonheur, fierté)	Implication orga D négative (Perte fierté, déception, frustration, peur, injustice)	Implication orga D calculée (sécurité, conditions travail, intérêt du poste)	Implication orga D normative	Réaction à la critique (défense)	Comportement autre de réaction à la perf de l'orga (implication prof, militantisme, perf intra et extra tâche...)			
F	> 50 ans	>= 30 ans	Cadre	SSoc	O	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0			
H	<=35 ans	<= 10 ans	Cadre	SSoc	N	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0			
H	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant sup	SSoc	O	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0			
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CA	O	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0			
H	35-50 ans	<= 10 ans	Cadre	SSoc	N	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1			
H	<=35 ans	<= 10 ans	Cadre	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1			
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	SSoc	N	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1			
H	35-50 ans	<= 10 ans	Cadre supérieur	SSoc	N	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0			
F	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant sup	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0			
H	> 50 ans	21-30 ans	Cadre supérieur	SSoc	N	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1			
H	> 50 ans	21-30 ans	Encadrant sup	SSoc	N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0			
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	SSoc	O	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0			
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	SSoc	O	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0			
H	> 50 ans	10-20 ans	Cadre supérieur	SSoc	N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0			
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0			
H	35-50 ans	10-20 ans	Employé	SSoc	N	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0			
H	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant sup	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1			
Nbre total						27	31	33	31	35	19	3	0	14	5	13	4	6	34	10	9	2	18	13			
Proportion						65,9%	75,6%	80,5%	75,6%	85,4%	46,3%	7,3%	0,0%	34,1%	12,2%	31,7%	9,8%	14,6%	82,9%	24,4%	22,0%	4,9%	43,9%	31,7%			
						25																					
						61,0%																					
						Retrait d'un salarié de la liste car entretien écourté au bout de 5 minutes donc aucune info sur l'ensemble de ces variables (info sur motifs de venue - question posée en début d'entretien donc conservé dans l'analyse de cette variable) -																					

A. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue IOP » par les salariés :

Analyse quantitative (voir tableau général ci-dessus):

Tout d'abord, on observe que la variable « attractivité de l'Identité Organisationnelle Perçue (IOP) » dans ses dimensions auto-distinction et auto-prestige (perception de différenciation positive) est perçue **par 100% des salariés interrogés. De plus, on constate que ce sont les dimensions de la variable « démarche globale de RSE perçue » qui sont systématiquement à l'origine de cette attractivité de l'IOP ou de cette perception de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents.**

La démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) pour 100% des salariés interrogés

Cet antécédent clé de l'identification organisationnelle est donc présent pour 100% des salariés interrogés. Ainsi, 100% des salariés perçoivent la MAIF comme étant positivement distincte de ses concurrents sur la base d'une ou de plusieurs dimensions de la démarche globale de RSE perçue de la mutuelle.

La démarche globale de RSE perçue a donc un effet indéniable sur l'image de l'entreprise perçue par ses salariés ; cet effet est de plus positif puisque tous les salariés la perçoivent comme différente dans un sens positif de ses concurrents sur une ou plusieurs sous-dimensions de la démarche de RSE de la MAIF.

- **16 salariés sur 41, soit 39%** expliquent la différenciation positive de la MAIF (et donc perçoivent) par des éléments appartenant aux trois dimensions de la variable générale « démarche globale de RSE perçue » : éthique dans le métier d'assureur (gestion de sinistre honnête, contrats couvrants, accompagnement des victimes...), pratiques de RSE (GRH/conditions de travail, prévention, handicap, écologie etc...), principes de RSE/valeurs et pratiques mutualistes (valeurs, éthique, présence de militants, gouvernance etc...).

- **36 salariés sur 41, soit 88%** expliquent la différenciation positive de la MAIF (et donc perçoivent) par des éléments d'au moins 2 sur 3 dimensions de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue ».
- **100% des salariés** expliquent la différenciation positive de la MAIF (et donc perçoivent) par au moins une des trois dimensions de la démarche globale de RSE perçue (« éthique dans le métier d'assureur », « principes/valeurs RSE et pratiques mutualistes », et « pratiques RSE »).

- **66%** des salariés perçoivent la dimension « **éthique dans le métier d'assureur** » comme étant à l'origine de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue;
- Tandis que **76%** perçoivent la dimension « **pratiques RSE** » comme étant à l'origine de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue ;
- Et enfin **80%** perçoivent les dimensions « **principes de RSE/valeurs** » et « **pratiques mutualistes** » (ici regroupées car citées concomitamment) comme étant à l'origine de l'attractivité organisationnelle perçue ;

La première dimension (« éthique dans le métier d'assureur ») est donc moins fréquemment citée par les salariés que les deux autres, même si elle est tout de même beaucoup citée.

Analyse des verbatims:

Après avoir évoqué le fait que la démarche globale de RSE perçue avait un impact sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue de la mutuelle pour 100% des salariés interrogés, nous nous proposons ci-dessous d'illustrer ces proportions par quelques verbatims significatifs. Nous avons choisi de ne garder qu'un ou deux verbatims pertinents par dimension de la variable explicative afin d'alléger la rédaction ; **cependant d'autres verbatims pertinents classés selon le plan de cette partie sont placés en Annexe 9**. Enfin, l'ensemble des verbatims concernant l'attractivité de l'IOP, l'IO, l'IO ambivalente et l'ensemble des variables explicatives induites est présenté **en Annexe 10** pour chaque salarié interrogé.

⇒ **Une perception de différenciation positive forte de la MAIF :**

Impact de la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

Les quelques verbatims ci-dessous illustrent bien la perception d'une différence positive de la MAIF par rapport à ses concurrents, **notamment dans la façon dont elle prend en compte l'intérêt du sociétaire, et l'éthique avec laquelle elle gère les relations avec celui-ci (ou la qualité de ses contrats, ou de la gestion des sinistres) :**

Les termes de « *différence* », « *différencier* », « *les meilleurs* », « *pas du tout la même chose* », « *on est pas dans le même traitement* », « *un bel exemple de compromis entre la structure des personnes, le respect des personnes (...) et l'économie* », « *je trouve qu'on est vraiment à part quoi* » : tous ces termes marquent clairement la différenciation positive de la MAIF pour ces salariés.

La différence est alors directement liée à cette dimension de la démarche globale de RSE perçue : « *Tout gravite autour du besoin de ses clients ou de ses sociétaires (...) c'est quelque chose de très fort* », « *la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs* », « *c'est le sérieux du service après vente, enfin à la MAIF on assure quoi, alors que d'autres compagnies, ce n'est pas du tout la même chose* ». Certaines pratiques d'autres assureurs concurrents comme le fait de « *radier des gens sans les prévenir et de ne pas être à l'écoute de cas particuliers* » sont également citées pour montrer avec des exemples précis la façon dont la MAIF se distingue positivement de ses concurrents.

De même, les deux verbatims ci-dessous mettent en évidence cette éthique dans la façon de traiter les sociétaires : « *la primauté de l'intérêt du sociétaire* », « *on a vraiment gardé l'esprit mutuelle* » qui sont directement à l'origine de cette perception de différenciation positive forte de la MAIF.

« *Pour moi c'est ce qui la différencie tout d'abord, c'est qu'à mes yeux encore y a la primauté de l'intérêt du sociétaire dans la plupart des cas et donc je pense que ça ça impacte ça* » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« *Ben c'est vrai que par rapport à l'esprit MAIF, par rapport à la concurrence ou par rapport au ressenti qu'on peut avoir des sociétaires quand ils viennent chez nous, sur la façon aussi de recevoir les sociétaires, sur la façon de leur présenter les contrats, aussi sur la gestion des sinistres, c'est vrai qu'on n'est pas du tout, **enfin qu'on a vraiment gardé l'esprit mutuelle**, l'esprit relationnel avec les gens, et pas du tout l'esprit commercial comme peuvent le faire d'autres compagnies d'assurance (...) Voyez, je trouve qu'on est vraiment... on est à part quoi (...) Alors que, enfin en tout cas moi, pour ma part, je sais que si vraiment je propose un contrat, c'est que je suis vraiment mais convaincue à 200 % des garanties et... » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation départementale, relais DD)*

Il est enfin intéressant de remarquer que dans tous ces verbatims, les personnes s'identifient à l'organisation (dimension « sentiment d'appartenance ») en employant les pronoms « on » ou « nous » lorsqu'ils parlent de cette différence positive de l'entreprise par rapport à ses concurrents ; **ceci confirme le lien** déjà démontré dans de multiples recherches académiques théoriques et empiriques antérieures (Dutton & Harquail (1994) ; Brown & Williams (1984) ; Schlenker (1980) ; Mael & Ashforth (1992) ; Schneider, Hall, Nygren (1971) ; Hall & Schneider (1972) ; Bhattacharya & al (1995) ; Dukerich, Golden & Shortell (2002)) **entre la perception de différenciation positive de l'identité d'une entreprise (concept d'attractivité de l'IOP) et l'identification organisationnelle des salariés.**

Démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité de l'IOP ou perception de différenciation positive par les salariés =>> Identification organisationnelle des salariés

Impact de la dimension « pratiques de RSE » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

Dans ce cadre, l'élément de différenciation positive de la MAIF s'intègre dans le champ des pratiques de RSE en matière :

- De gestion des ressources humaines dans ses dimensions « conditions de travail », « formation » : Les mots « *différences* » ou l'utilisation de figures de style de comparaison marquent clairement la différenciation positive de l'entreprise pour les salariés ; d'ailleurs, on remarque que l'intensité de la différenciation est importante : « *nette différence* », « *excellentes* », « *vachement bien* ». Ensuite, pour parler des conditions de travail positives, certains salariés emploient les termes « *chouchoutés* », « *bien logés* », « *privilèges* », ce qui montre que l'entreprise est, sous une certaine forme, personnalisée : une personne qui prend soin de ses salariés.

Les sous dimensions de la GRH citées sont alors : « *la qualité de la formation (...) on voit une nette différence* » (y compris par rapport aux collègues « d'autres mutuelles ») ou encore « *on a une bonne formation de 3 mois (...) quand on arrive sur le plateau, on sait vraiment de quoi on parle* » ; la qualité des conditions de travail en parlant notamment « *de privilège* », « *de conditions de travail qui sont excellentes* », « *on est cocoonés pas mal et où on est super protégés, où on a vraiment de très bonnes conditions de travail* ». Les deux verbatims ci-dessous s'appuient sur un

processus de comparaison (par rapport à des salariés qui ne se rendent plus compte des conditions d'emplois en dehors de la MAIF, ou encore par rapport aux autres entreprises faites par cette salariée) pour renforcer leurs propos et mettre en valeur la qualité indéniable des conditions de travail à la MAIF :

« Ça a été le cas quand je suis arrivé à la MAIF (la qualité des conditions de travail). C'était encore mieux à la MAIF (...) Moi, ça fait quatre ans que je suis ici, je suis tellement conscient, je parlais de privilège tout à l'heure, je crois que le mot est assez juste (...). Donc je suis très conscient des avantages en tout cas qu'on a à la MAIF en tant que salarié, du fait je parlais des congés, du fait de la rémunération, du fait des conditions de travail, du site, enfin bref, de l'ensemble de ce qu'est aujourd'hui la MAIF et de la façon, enfin bref (...) Enfin, on est quand même dans des conditions de travail qui sont excellentes. Alors, peut-être est-ce que tout le monde ne s'en rend pas toujours compte. Je crois qu'il y a des gens aussi qui ont toujours été là, ils ne se rendent pas compte de ce qu'est le monde du travail à l'extérieur. Moi je n'en fais pas partie et je pense que je n'ai aucune raison de me plaindre » (Homme, 35-50 ans, moins 10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Et en interne, même s'il y a beaucoup, enfin les salariés sont quand même vachement bien pris en compte, on est quand même chouchoutés, enfin par rapport aux autres entreprises que j'ai faites, ça va, on est quand même bien logés » (Femme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

- De mise en œuvre d'actions internes ou externes autour du développement durable, dans ses dimensions tant sociales et sociétales (handicap, ascenseur social, actions mutualistes), qu'environnementales (papier) ou sociales et économiques (fondation, prévention); le premier verbatim illustre clairement le lien entre engagement dans le développement durable/RSE et capacité de différenciation positive de l'image MAIF :

« Bien sûr, au contraire, peut-être que le fait qu'elle s'engage dans le développement durable, je pense que donner cela peut lui donner une image, une bonne image et différente de celle des autres compagnies » (Femme, plus de 50 ans, plus de 30 ans ancienneté, employée, délégation départementale)

Ensuite, d'autres salariés développent les aspects du développement durable qui permettent de différencier la MAIF par rapport aux autres entreprises : *« on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier (...) et puis la partie sur le handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient présents (...) ça les a vraiment impressionnés »* (il s'agit là de prestataires de la MAIF qui ont fait une visite de la partie département logistique de l'information). L'accessibilité progressive des sites MAIF aux handicapés qui se fait depuis longtemps au fur et à mesure de réaménagements pour conclure ensuite : *« Je trouve qu'il y a un état d'esprit affiché qui est relativement en phase avec ce qu'on vit à l'intérieur de l'entreprise »* ; ou encore le choix politique qui avait été fait par

la MAIF (mais qui a été arrêté) de ne pas sous traiter certaines activités supports à d'autres entreprises mais au contraire d'embaucher toutes ces personnes et de permettre de jouer un rôle d'ascenseur social au sein de la mutuelle pour ces personnes là, avec des systèmes d'accompagnement pour leur permettre de passer des diplômes en interne.

Enfin, le verbatim ci-dessous énumère plusieurs sous-dimensions des « pratiques de RSE » qui permettent réellement de différencier la mutuelle mais « *qui doivent être [mieux] valorisées* » :

« Ce qui est bien pour nous c'est que je pense qu'effectivement une de nos responsabilités sociétales, sociales, développement durable, dans ce concept-là, elle est justement de donner de la valeur, de donner de la force à nos valeurs, d'émettre tout ça et c'est ce qui se fait aujourd'hui autour de l'action mutualiste, autour de la prévention, autour de la fondation. Il y a beaucoup de choses qui se font par le groupe MAIF qui doivent être valorisées (...) D'autres actions concrètes pour moi d'assureur militant : la prévention, le travail qu'on fait dans les établissements scolaires. Ça c'est remarquable. La fondation sur la recherche. Bon des choses... » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Impact des dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

Ces dimensions sont les plus citées par les salariés et recouvrent différents champs qui signent pour les salariés une différenciation importante et positive de la MAIF par rapport à ses concurrents.

=> Le champ des valeurs (sous-dimension « principes de RSE/valeurs ») est ainsi cité, avec notamment les valeurs d'intégrité, d'honnêteté, de solidarité, de non lucrativité, d'éthique ; dans les verbatims ci-dessous, on remarque que pour ces salariés, ces valeurs sont « *fondamentales* », « *un atout indéniable* », « *ce qui la différencie à mes yeux de façon majeure* », l'intensité de la différenciation positive apportée par ces valeurs est donc forte :

Les valeurs dont parlent les salariés sont alors : Le fait que « *la MAIF n'est pas là pour faire du bénéfice (...) c'est le fondamental* », et il ajoute ensuite « *qui moi va bien dans mes valeurs* » signant ainsi une identification organisationnelle de ce salarié dans sa dimension « perception de caractéristiques partagées », montrant à nouveau le lien entre perception de différenciation positive (ou attractivité de l'IOP) et identification organisationnelle des salariés. Ils parlent également d'une « *entreprise intègre et plus honnête que des gens comme MMA, MAF ou AXA* ».

Les deux verbatims ci-dessous mettent clairement en évidence cet impact des valeurs sur l'attractivité de l'IOP et l'intensité particulièrement forte de ce lien (« *c'est tellement important* », « *c'est un atout indéniable* », « *la différencie à mes yeux de façon majeure* »), avec, là encore, un lien évident à l'identification organisationnelle du salarié dans le premier verbatim (« *pour moi c'est tellement important qu'on se distingue* »). Il est aussi intéressant de remarquer que l'intensité de cette différenciation positive est également due au fait que, pour ces salariés, les valeurs prônées sont d'autant plus différenciante qu'elles sont réellement appliquées au sein de l'organisation : « *sont complètement mises en place à côté* », « *c'est une des seules à s'y être accrochée [à son éthique]* », ou encore, dans un autre verbatim « *je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur* » en ajoutant ensuite « *c'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté* » montrant à quel point ces valeurs et leur retranscription interne ont un rôle clé dans son attachement à l'organisation et dans sa fidélité à celle-ci.

« Alors pour moi ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est forcément ben l'esprit mutualiste (qui distingue la MAIF), enfin les valeurs parce que je sais qu'elles sont complètement mises en place à côté, et j'ai pas conscience de ce que les autres font sur le même plan. C'est-à-dire que si tu me parles de la MATMUT, d'AXA, de la GMF, ils ont peut-être des engagements financiers dans, je sais pas moi, dans des actions humanitaires ou je ne sais quoi, sauf qu'on n'en a pas vent et pour moi c'est tellement important que on se distingue, pour moi c'est vraiment très très, c'est une grosse grosse valeur voilà. Pour moi c'est un atout indéniable ». (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel, relais DD)

« Son histoire, son éthique. Son histoire, parce qu'en termes de mutuelle c'est la première, donc elle a forcément été un modèle à un moment donné. C'est peut-être moins le cas aujourd'hui, je ne sais pas. Et son éthique parce que c'est une des seules à s'y être accrochée et à vouloir encore aujourd'hui la porter, à vouloir aujourd'hui toujours la mettre en avant. C'est ce qui la différencie à mes yeux de façon majeure (...) (Homme, <=35 ans, moins de 10 ans d'ancienneté, cadre, siège social)

=> Le système de gouvernance et le fonctionnement mutualiste est également cité (sous dimension « pratiques mutualistes ») par quelques salariés : le mot « *mutuelle* » est source de perception de différence, avec le fait qu'il existe des « vraies » et des « fausses » mutuelles et que la MAIF reste encore une des dernières « véritables mutuelles » ou « rares mutuelles encore existantes » :

« Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi (Femme, 35-50 ans, 20-30 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

« Traditionnel, voilà, puisque'on reste encore une des rares mutuelles encore existantes. D'autres ont encore le sigle mutuelle mais ne le sont plus. Nous, c'est vrai qu'on reste quand même une des dernières véritables mutuelles. Dans un contexte actuel économique très tendu, les mutuelles ont beaucoup de choses à montrer justement. Je pense également qu'elles s'en sortiront beaucoup mieux que les autres entreprises. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans d'ancienneté, employé, délégation départemental)

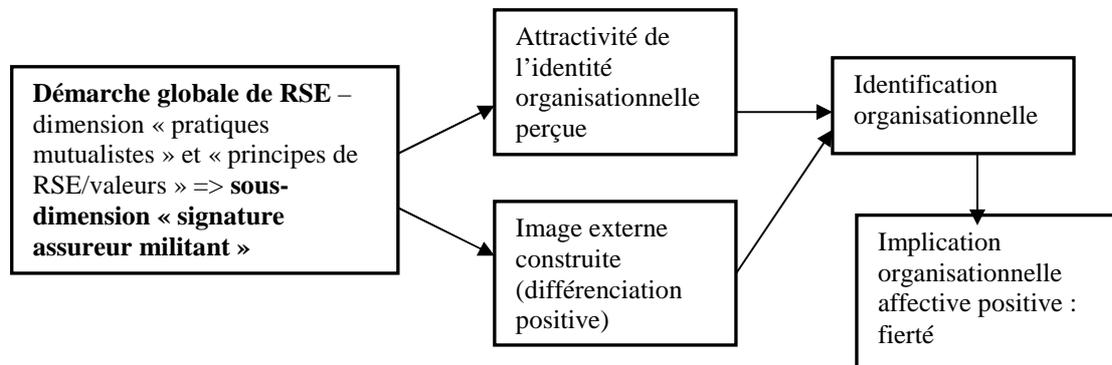
=> Ensuite, la signature « assureur militant » (sous dimension « pratiques mutualistes ») est également citée comme un élément majeur de différenciation positive de la MAIF par les salariés : « ça la dénote des autres »; l'emploi du terme « ça sonne » montre bien comment cette signature résonne pour cette salariée, et également pour les autres personnes qui sont externes à la MAIF (cf concept d'image externe construite largement abordé dans notre revue de littérature au chapitre 2) : La phrase « c'est l'assureur militant, c'est important, c'est, ça sonne » montre la fierté que cette personne ressent vis-à-vis de la MAIF, lorsqu'elle l'évoque auprès de personnes qui lui sont extérieures ; cette phrase montre également que pour cette personne, l'avis des personnes extérieures sur la MAIF est également positif et différenciant, et cela renforce son sentiment de fierté à appartenir à la MAIF (« quand je dis que je travaille à la MAIF »). Ici cette dimension de la démarche globale de RSE (sous dimension « signature assureur militant ») agit non seulement sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue mais également **sur l'image externe construite positive** de cette salariée basée sur sa perception de l'avis des personnes extérieures à l'organisation. La résultante de ces deux images positives et différenciantes de la MAIF est une identification organisationnelle à l'organisation qui se matérialise ensuite en une implication organisationnelle affective positive marquée par son sentiment de fierté d'appartenance à l'organisation (voir schéma ci-dessous récapitulatif de ce processus). **L'importance du concept d'image externe construite positive dans le processus d'identification puis d'implication organisationnelle prend ici toute sa dimension dans le discours de cette salariée** ; le rôle de la démarche globale de RSE perçue en tant qu'antécédent primaire de cette variable est également clairement mis en évidence :

« De toute façon quand je dis que je travaille à la MAIF, on me dit : ah oui l'assureur militant. Et donc du coup, ça la dénote des autres. Tout de suite, ce n'est pas la même, même aux personnes, ça leur dit : ben attention ce n'est pas, donc ce n'est pas une assurance commerciale comme la MATMUT, des choses comme ça. C'est l'assureur militant, c'est important, c'est, ça sonne. » (Femme, moins de 35 ans, moins de 10 ans d'ancienneté, employée, centre d'appel, relais DD)

Démarche globale de RSE perçue =>> Image externe construite positive + Attractivité IOP perçue =>> Identification organisationnelle des salariés =>> Implication organisationnelle affective positive (fierté)

Figure 19 : Liens entre démarche globale de RSE perçue, attractivité de l'IOP et de l'IEC, et identification organisationnelle

:



« La signature assureur militant elle est importante pour les (sociétaires) MAIF, parce que c'est quand même ce qui nous distingue des autres » (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation départementale)

=> Enfin, une sous-dimension des « pratiques mutualistes » revenant fréquemment dans les discours et étant plus précise que les dimensions précédentes (valeurs, système mutualiste global, signature) est **celle de la présence de militants au sein des délégations** ; cette structure unitaire avec un duo salarié et militant est perçue comme étant une véritable « richesse » pour la MAIF qui est « inexplicable en dehors de la MAIF » et en constitue ainsi une réelle spécificité (« qui nous distingue beaucoup ») la différenciant positivement des autres assureurs, même des assureurs mutualistes ; Il faut tout de même noter que les salariés qui évoquent spécifiquement ce champ de différenciation travaillent toutes dans des délégations départementales, précisément les structures dans lesquelles les militants sont physiquement présents aux côtés des salariés ; le fait de voir et de travailler régulièrement avec des militants semble donc être un facteur clé permettant de percevoir cette différenciation forte de la MAIF.

« La richesse... qu'il peut y avoir quand ça fonctionne bien, le duo correspondant et responsable principale, parce que quand chacun n'est pas sur une lutte de pouvoirs ou quoi que ce soit, c'est vraiment la complémentarité qui est inexplicable en dehors de la MAIF (...) mais c'est vrai qu'au quotidien, c'est riche d'échanges et de partages assureur-militant, ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair (...) Pour nous, ça n'est pas virtuel, parce que déjà on les voit (les militants), ils existent et puis les échanges sont là, les problèmes sont là, les techniciens d'assurance ont le même discours, on est, on vit ensemble toute la semaine quand même. » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation départementale)

« Oui, le modèle militant nous distingue encore aujourd'hui (...) Parce que le sociétaire a encore une dernière porte, oui via le modèle militant, il l'a encore (...) Voilà, voilà, les délégués et correspondants départementaux. Il y a encore, je dirais donc ça, c'est encore quand même

quelque chose qui nous distingue beaucoup des autres assureurs. » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation départementale, relais DD)

« Oui et puis ce qui nous différencie aussi, c'est la structure militante, la structure unitaire. Et la structure salariée, la structure militante, et ça forme une structure unitaire. On a vraiment des gens qui sont des enseignants, qui représentent le Conseil d'administration, qui ne sont pas salariés et... et qui prônent aussi (...) Et bien justement, on milite pour nos valeurs, on les fait respecter, on communique là-dessus, c'est le fondement de toute notre façon de fonctionner » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, délégation départementale)

Par rapport à la littérature antérieure, Ashforth & Mael (1989) ont effectivement avancé que « *la distinctibilité des valeurs du groupe (ici de l'organisation) et de ses pratiques par rapport à celles de groupes comparables augmente la tendance des membres à s'identifier avec l'organisation* ». De même, plusieurs recherches empiriques ont montré que l'alignement avec les idéaux de l'organisation pouvait augmenter l'identification des membres de l'organisation (Ashforth & Sacks, 1996 ; Elsbach & Glynn, 1996 ; Bhattacharya & al, 1995). Enfin, Dukerich & al (2002), Iyer, Bamber & Barefield (1997), Mael & Asforth (1992), Reade (2001), Smidts, Pruyn & Van Riel (2001) démontrent de façon théorique et empirique que la réputation positive d'une organisation (dont une des dimensions, selon le construit multidimensionnel de la réputation de Fombrun & al (2000) est la responsabilité sociale et environnementale) avait un impact sur l'identification organisationnelle des salariés. Nos résultats empiriques entrent donc en résonance avec ces recherches antérieures, tout en permettant de préciser l'effet de la démarche de RSE sur la variable précise « attractivité de l'IOP » pour les salariés qui avait été peu ou pas étudié en l'état.

Mais nous verrons dans la partie consacrée à l'identification ambivalente des salariés à l'organisation (partie D) que cette perception de différenciation positive forte de la MAIF est également perçue, par une catégorie non négligeable de salariés, comme étant en train de s'amenuiser. Les raisons et impacts de cette perception de banalisation progressive de l'identité de la mutuelle seront développés dans la partie consacrée à l'identification ambivalente.

H1a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue → OK Hypothèse VALIDÉE

H1b : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'image externe construite → OK Hypothèse VALIDÉE

Ainsi, après avoir analysé l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « attractivité de l'identité organisationnelle perçue » (dimension perception de différenciation positive => auto différenciation et auto prestige) pour les salariés de la mutuelle, nous allons considérer la variable suivante : l'identification organisationnelle qui a été démontrée, dans la littérature académique, comme étant une des conséquences clé de l'attractivité de l'IOP (= l'attractivité de l'IOP est un antécédent clé de l'identification organisationnelle).

B. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle des salariés » :

Analyse quantitative :

Il est, de prime abord, très intéressant de remarquer que tous les salariés de notre échantillon qualitatif (voir tableau p 761-762), SAUF 2 (soit 5%), **c'est-à-dire 95% des salariés interrogés, démontrent une attitude d'identification organisationnelle totale OU partielle à l'organisation** (c'est-à-dire sur une des deux dimensions de l'IO, « perception de caractéristiques partagées » ou « sentiment d'appartenance » - IO partielle-, ou sur les deux dimensions de l'IO – IO totale -). Ce premier constat est éloquent : le taux d'identification organisationnelle partielle ou totale des salariés à cette mutuelle est extrêmement élevé (95% des salariés interrogés). Lorsque l'on considère que l'identification organisationnelle ne peut être réellement considérée comme telle que lorsque celle-ci est effective sur l'ensemble de ses dimensions **(IO totale), la proportion de salariés concernés dans notre échantillon passe à 66% au lieu de 95%, ce qui reste malgré tout un pourcentage très important.**

Ensuite, ce constat va dans le sens des premières analyses que nous avons faites concernant les motifs de choix de l'organisation pour les salariés : en effet, nous avons également constaté qu'une proportion très importante des salariés interrogés (33%) déclarait avoir, parmi les critères de choix de la mutuelle comme lieu de travail, un critère d'adhésion aux valeurs de l'organisation ; cette adhésion aux valeurs, avant même de connaître plus précisément ou d'avoir fait l'expérience de l'organisation, s'apparente à une situation d'identification organisationnelle a priori (selon le modèle proposé par Pratt, 1998). Une fois intégrés dans l'organisation, ce n'est plus 33% des salariés qui sont identifiés à ses valeurs mais 66% qui deviennent au fil du temps

identifiés totalement à l'organisation, ou 95% qui deviennent identifiés partiellement ou totalement à cette dernière (processus d'identification a posteriori selon Pratt, 1998).

Ces proportions de salariés en situation d'identification organisationnelle totale (66%) ou en situation d'identification totale ou partielle (95%) sont donc importantes, voire très importantes, mais doivent être interprétées à l'aune de limites déjà évoquées concernant la taille de notre échantillon qualitatif ne permettant pas d'affirmer avec force que ces proportions de 66% (et de 95%) se retrouveront exactement au sein de la population globale des salariés de la mutuelle; cependant ces pourcentages importants nous indiquent qu'il existe une catégorie de salariés de taille significative qui est en situation d'IO (partielle ou totale) vis-à-vis de la mutuelle, et l'analyse de contenu de leurs verbatims nous permettra de confirmer que la démarche globale de RSE joue un rôle important dans l'adoption de cette attitude.

Si le pouvoir explicatif des données statistiques doit donc être relativisé, il nous permet tout de même : 1) de conclure à l'existence ou à l'inexistence d'un impact entre les variables, 2) de nous donner une indication sur la force du lien entre les deux variables (d'autant plus fort que la fréquence est importante), 3) de trianguler ces évaluations quantitatives des intensités du lien entre les variables avec l'évaluation qualitative de ces intensités par le biais de l'analyse des discours ; afin d'approcher de façon globale l'intensité réelle du lien entre les deux variables (et l'impact de l'une sur l'autre grâce à l'analyse qualitative).

Ainsi, si l'analyse des proportions (après codage des discours puis comptage par le biais d'une matrice réalisée à l'aide du logiciel N'Vivo) dans le cadre d'un échantillon qualitatif nécessairement limité doit être considérée avec discernement, elle nous indique cependant que les salariés de cette organisation ont une tendance forte à s'identifier à cette dernière. Nous observerons alors quelles sont les caractéristiques principales (en termes de variables de contrôle) des salariés en situation d'identification organisationnelle, totale ou partielle, afin de voir si de grandes tendances peuvent être dégagées afin d'aider à la construction de typologies (repérage des variables de contrôle discriminantes par rapport aux proportions dans l'échantillon global de salariés).

Sous-catégorie : Salariés en situation d'identification organisationnelle TOTALE (cad IO sur les deux dimensions « perception de caractéristiques partagées » et « sentiment d'appartenance ») (voir tableau général p 761-762):

La proportion de salariés montrant une attitude d'identification organisationnelle complète ou totale à l'organisation est de **66%**, soit presque deux tiers des salariés de l'organisation (27 salariés sur 41).

Effectif de ce sous-échantillon de salariés identifiés de façon complète à l'organisation : 26

Tableau 43: Caractéristiques des salariés en situation d'identification complète à l'organisation :

Variable de contrôle	Dimension variable	% dans échantillon de salariés IO Totale	% de référence (ensemble des salariés interrogés)
Genre	Femme	56%	55%
	Homme	44%	45%
Age	<= 35 ans	33%	31%
	35-50 ans	44%	52%
	> 50 ans	22%	17%
Ancienneté	< 10 ans	44%	40,5%
	10-20 ans	22%	31%
	21-30 ans	26%	19%
	> 30 ans	8%	9,5%
Statut	Employé	44%	52%
	Cadre	11%	12%
	Encadrant	22%	17%
	Cadre/encadrant supérieur	22%	19%
Type de structure	Délégation Départementale DD	33%	36%
	Centre d'Appel CA	15%	12%
	Centre de Gestion CDG	4%	9%
	Siège Social SS	48%	43%
Rôle de relais DD	Oui	26%	26%
	Non	74%	74%

Genre : Proportions relativement proches entre ce sous échantillon de salariés identifiés et l'échantillon initial. Les salariés identifiés n'ont ni tendance à être plus des femmes ou des hommes par rapport à l'ensemble des salariés interrogés.

Age : Proportions relativement proches entre ce sous échantillon de salariés identifiés et l'échantillon initial, avec une légère sur représentation des salariés les plus jeunes (moins de 35

ans) et une sous représentation un peu plus importante des salariés d'âge moyen. Mais les différences de proportion étant peu prononcées, nous ne pouvons pas conclure que l'âge soit une variable discriminante.

Ancienneté : Proportions relativement proches entre ce sous échantillon de salariés identifiés et l'échantillon initial avec une légère sur représentation des salariés les moins anciens (moins de 10 ans d'ancienneté) et une sur représentation des salariés de 21 à 30 ans d'ancienneté et une sous représentation des salariés d'ancienneté moyenne (entre 10 et 20 ans d'ancienneté). Mais les différences de proportion étant peu prononcées, nous ne pouvons pas non plus conclure que l'ancienneté soit une variable discriminante.

Statut : Légère sous représentation des employés et sur représentation des encadrants dans cet échantillon de salariés identifiés à l'organisation, mais pas suffisamment marquée pour conclure à un pouvoir discriminant du statut. Par contre pas de sur représentation des cadres, ou encadrants/cadres supérieurs.

Type de structure : Les salariés complètement identifiés à l'organisation ne sont pas sur représentés dans un type de structure par rapport à un autre, en comparaison de l'échantillon initial de salariés interrogés.

Rôle volontaire de relais développement durable : Aucune sur ou sous représentation des relais DD dans cet échantillon de salariés identifiés à l'organisation.

Ainsi, on observe que les variables de contrôle des salariés totalement identifiés à l'organisation sont dans des proportions relativement similaires avec celles des salariés de l'ensemble de l'échantillon sur plusieurs variables. Les seules différences, mais considérées comme non discriminantes compte tenu de la faiblesse de l'écart et de la taille de l'échantillon, concernent les variables : âge et ancienneté où l'on observe une légère sur représentation des salariés jeunes et peu anciens (et une légère sous représentation des salariés d'âge et d'ancienneté moyenne), et la variable « statut » où l'on observe une légère sur représentation des encadrants, et une légère sous représentation des employés parmi les salariés identifiés totalement à l'organisation. Les salariés totalement identifiés à l'organisation auront donc légèrement plus tendance à être jeunes et peu anciens, et à être encadrants.

Analyse des proportions de salariés en situation d'identification organisationnelle PARTIELLE (voir tableau général p 761-762):

La proportion de salariés montrant une attitude d'identification organisationnelle partielle à l'organisation **est de 29%, soit un peu moins d'un tiers des salariés de l'organisation** (12 salariés sur 41).

Effectif de ce sous-échantillon de salariés identifiés de façon complète à l'organisation : 12

Lorsque l'on compare les proportions pour chaque variable de contrôle de ce sous échantillon de salariés partiellement identifiés à l'organisation, par rapport aux proportions de l'échantillon total de salariés on observe :

Tableau 44: Caractéristiques des salariés en situation d'identification partielle à l'organisation

Variable de contrôle	Dimension variable	% dans échantillon de salariés IO Partielle	% de référence (ensemble des salariés interrogés)
Genre	Femme	58%	55%
	Homme	42%	45%
Age	<= 35 ans	25%	31%
	35-50 ans	67%	52%
	> 50 ans	8%	17%
Ancienneté	< 10 ans	33%	40,5%
	10-20 ans	42%	31%
	21-30 ans	17%	19%
	> 30 ans	8%	9,5%
Statut	Employé	67%	52%
	Cadre	17%	12%
	Encadrant	8%	17%
	Cadre/encadrant supérieur	8%	19%
Type de structure	Délégation Départementale DD	42%	36%
	Centre d'Appel CA	8%	12%
	Centre de Gestion CDG	8%	9%
	Siège Social SS	42%	43%
Rôle de relais DD	Oui	33%	26%
	Non	67%	74%

- Une absence de différence du point de vue du genre (les salariés partiellement identifiés n'ont pas plus ou moins tendance à être des hommes ou des femmes), de même pour le type d'entité de travail (siège, CA, CDG, DD).
- Une légère sous représentation des salariés de moins de 35 ans (et de ceux plus de 50 ans) et des salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté; les salariés jeunes et peu anciens sont

donc légèrement sous représentés dans cet échantillon de salariés partiellement identifiés à l'organisation. A contrario, on constate une légère sur représentation des salariés entre 35 et 50 ans, et des salariés ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté. Les salariés un peu plus âgés et un peu plus anciens sont donc légèrement sur représentés dans l'échantillon de salariés partiellement identifiés à l'organisation.

- A l'inverse des salariés totalement identifiés à l'organisation, on constate que parmi les salariés partiellement identifiés à l'organisation, il y a une sur représentation des salariés « employés » et une sous représentation des salariés « encadrants » et « cadres supérieurs ». Cela peut nous amener à avancer que les encadrants et les cadres ou encadrants supérieurs auront plus tendance à être identifiés totalement à l'organisation, tandis que les employés auront plus tendance à être identifiés partiellement à l'organisation.
- On observe enfin parmi les salariés identifiés partiellement à l'organisation une légère sur représentation des salariés qui ont également accepté d'être relais développement durable et, par conséquent, une légère sous représentation des salariés qui ne le sont pas.

Cependant, les écarts restant faibles dans tous les cas, nous ne pouvons pas conclure aux vues de ces résultats à la présence incontestable de variables de contrôle discriminantes pour ces deux sous-catégories de salariés. Les salariés partiellement identifiés à l'organisation sembleraient avoir légèrement plus tendance à être d'âge et d'ancienneté moyenne (entre 35 et 50 ans et entre 10 et 20 ans d'ancienneté), à avoir le statut d'employé, et à être plus fréquemment relais développement durable. Les salariés totalement identifiés à l'organisation sembleraient au contraire avoir un peu plus tendance à être jeunes et peu anciens (moins de 35 ans, et moins de 10 ans d'ancienneté), et à être encadrants.

Cette analyse quantitative nous a permis de savoir si cet impact concernait un faible ou au contraire une proportion importante de salariés, et s'il ressortait de façon nette des caractéristiques marquantes pour ces salariés ayant tendance à montrer cette attitude. Elle nous a ainsi permis de montrer qu'une proportion importante de salariés de cette mutuelle montrait ce comportement d'identification totale ou partielle à l'organisation (66% en situation d'IO totale et 95% en situation d'IO totale ou partielle), mais qu'aucune variable de contrôle réellement discriminante ne semblait ressortir de la comparaison de ces sous-échantillons de salariés par rapport à l'échantillon global. Ainsi, après avoir analysé sur la base des codages puis comptages à l'aide de matrices N'Vivo les proportions et caractéristiques des salariés identifiés partiellement ou totalement à l'organisation, nous nous proposons dans la partie suivante de passer à l'analyse de contenu des

discours nous permettant de caractériser précisément les facteurs à l'origine de ce comportement d'identification.

Analyse de contenu des verbatim (qualitative) :

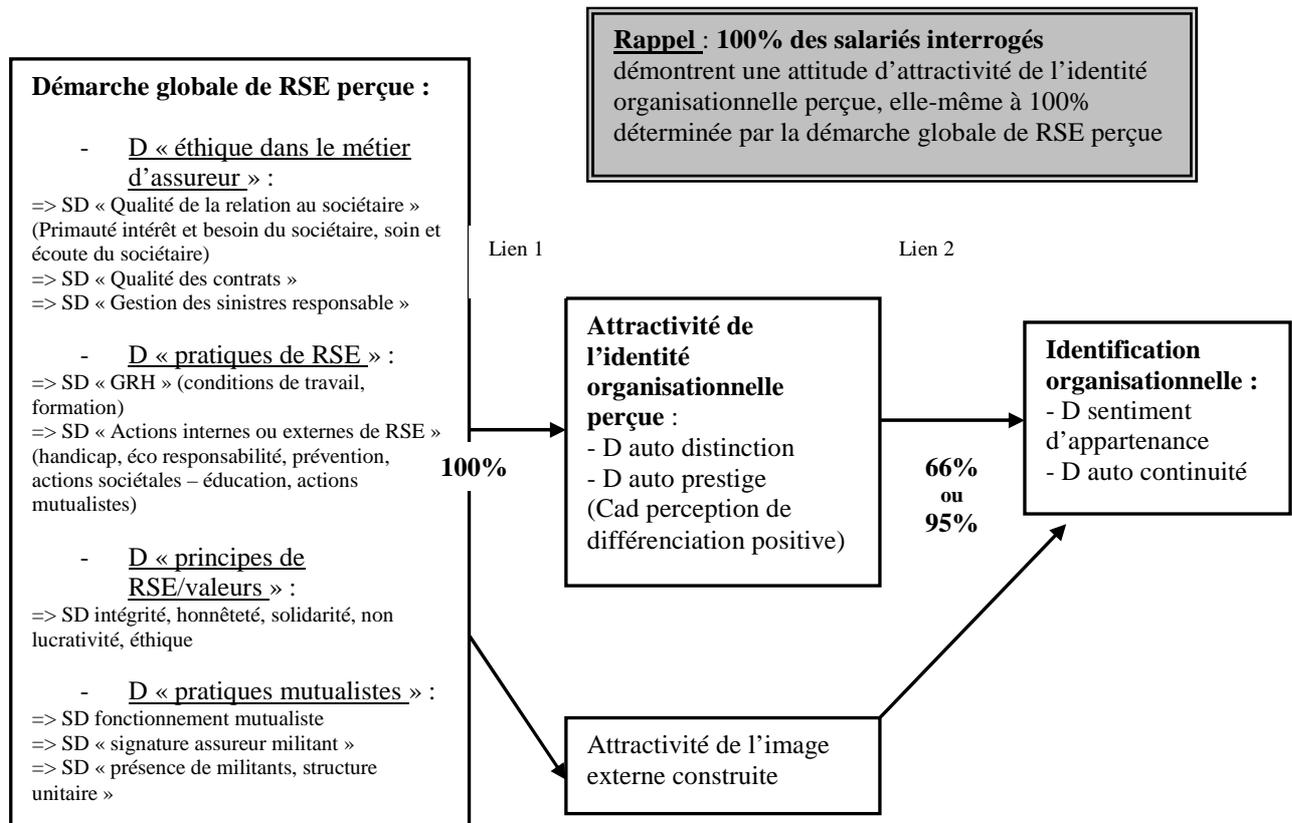
Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur et de démontrer l'origine de cet impact (et donc le lien de causalité), analyser quelques verbatims relatifs au lien entre cette variable et la démarche globale de RSE perçue.

Ainsi, la méthodologie qualitative d'analyse de contenu nous permettra d'appréhender les antécédents de l'IO des salariés, et de voir en quoi ces antécédents correspondent, ou non, à différentes dimensions ou sous-dimensions de la démarche de RSE globale perçue de la mutuelle. **L'analyse qualitative de contenu des verbatims ci-dessous est donc le socle sur lequel reposera le processus de validation de notre hypothèse centrale de recherche : La démarche globale de RSE perçue possède un impact sur l'IO des salariés.** Cette méthodologie qualitative nous permettra également de préciser quelles sont les dimensions de cette variable explicative qui sont en jeu dans le processus d'identification organisationnelle, puis ensuite dans celui d'identification ambivalente (dans la partie suivante). La profondeur d'analyse permise grâce à cette méthodologie qualitative nous permettra donc d'en retirer des pistes d'actions pour l'organisation (tant pour renforcer les facteurs source d'identification que pour corriger ceux source de désidentification au sein de la relation d'ambivalence).

Rappel sur le lien entre « démarche globale de RSE perçue » et « attractivité de l'IOP » (lien 1 sur schéma) :

Nous avons déjà validé précédemment, grâce à la méthodologie d'analyse de contenu, que la démarche globale de RSE perçue avait un impact significatif (pour 100% des salariés interrogés) sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive de l'organisation par rapport à ses concurrents), antécédent primaire de l'identification organisationnelle des salariés à l'organisation. Nous rappellerons donc uniquement sous forme de schéma les dimensions de la démarche globale de RSE, largement analysées et étayées dans la partie précédente, qui ont été démontrées comme étant directement à l'origine de cette attractivité de l'identité organisationnelle perçue par les salariés de la mutuelle:

Figure 19bis : Vision d'ensemble des liens entre démarche globale de RSE perçue, attractivité de l'IOP et de l'IEC, et identification organisationnelle



Rappel sur l'impact des variables « attractivité de l'identité organisationnelle perçue », et « attractivité de l'image externe construite » sur la variable « identification organisationnelle » (lien 2 sur schéma) :

Nous avons également vu dans la partie précédente qu'en analysant les verbatims marquant très directement l'attitude de perception par le salarié d'une attractivité de l'identité organisationnelle, on observait que les termes fréquemment employés marquant justement de cette différenciation positive de la MAIF étaient systématiquement assortis des pronoms « nous » ou « on », marqueurs directs de la présence d'un sentiment d'appartenance à l'organisation et donc d'une identification organisationnelle à cette dernière sur cette dimension.

En effet, les termes de « *différence* », « *différencier* », « *les meilleurs* », « *pas du tout la même chose* », « *on est pas dans le même traitement* », « *un bel exemple* », « *on est à part quoi* » sont systématiquement associés, dans tous les verbatims, de l'emploi par les salariés des

pronoms « on » ou « nous », signant ainsi la dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification organisationnelle des salariés.

Ensuite, nous rappellerons uniquement les deux verbatims ci-dessous pour montrer que la seconde dimension de l'identification organisationnelle, à savoir la perception de caractéristiques partagées (c'est-à-dire le rapprochement ou la perception de similarité entre soi, sa propre personnalité et l'identité de l'organisation) est aussi directement liée à cette perception d'attractivité de l'IOP (différenciation positive de l'identité de la MAIF) : Dans le premier (ci-dessous) la répétition à 4 reprises de « pour moi » démontre le rapprochement opéré par cette salariée entre : 1) les valeurs (et l'esprit mutualiste) portées par la MAIF, 2) la distinction positive de l'organisation qui en résulte et 3) sa propre personnalité (« pour moi »).

*« Alors **pour moi** ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est forcément ben l'esprit mutualiste (qui distingue la MAIF), enfin les valeurs parce que je sais qu'elles sont complètement mises en place à côté, et j'ai pas conscience de ce que les autres font sur le même plan (...) et **pour moi c'est tellement important qu'on se distingue, pour moi c'est vraiment très très, c'est une grosse grosse valeur** voilà. **Pour moi c'est un atout indéniable** ». (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel, relais DD)*

Ensuite, dans le second verbatim ci-dessous, le salarié exprime clairement sa perception d'auto-continuité avec le modèle économique de la MAIF ; il répète ainsi 6 fois les pronoms réflexifs « mes », « ma » ou « mon », montrant qu'il se retrouve, qu'il retrouve sa conception des choses dans la façon dont l'entreprise fonctionne. La dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle est donc fortement présente dans ce verbatim. Et, au milieu de la démonstration de cette perception de caractéristiques partagées (qu'il développe avant et redécrit après), il glisse la phrase suivante « *c'est le fait que ce soit différent* » montrant qu'il existe donc une proximité forte entre perception de différence positive (donc attractivité de l'IOP) et perception de caractéristiques partagées (signe d'identification organisationnelle) :

« Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance (...) C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Le lien entre l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et la seconde dimension de l'identification organisationnelle (auto-continuité) est donc également mis en évidence.

Enfin, le lien entre **l'attractivité de l'image externe construite** et **l'identification organisationnelle** avait été déjà mis en évidence précédemment (dans la partie sur l'analyse de l'attractivité de l'IOP), mais est également clairement mis en évidence dans le verbatim ci-dessous (perception de caractéristiques partagées car « *touché à une échelle individuelle* », et sentiment d'appartenance avec « *satisfactions collectives* » ou « *on a tous travaillé à notre niveau là-dessus* »), et impact également sur la variable « *implication organisationnelle affective* » (expressions : « *positivement affecté et vice versa* », et « *fierté* » répété 2 fois). Il est aussi intéressant de relever que l'image externe construite a pour ce salarié une valeur importante qu'il exprime en disant « *ce genre de reconnaissance un petit peu universelle* », et c'est cette image externe et quelque part donc cette caution externe qui lui permet d'accepter dans ces moments là de ressentir une implication organisationnelle affective (fierté, affection négative ou positive), alors qu'il explique dans le reste de son entretien qu'il cherche volontairement à rester détaché affectivement de l'organisation ; l'image externe construite a donc un impact significatif sur l'identification organisationnelle, mais également sur l'implication organisationnelle affective :

« Peu de chose (que cela soit la MAIF, ou la MAAF ou BNP). Évidemment ça m'arrive d'avoir des satisfactions collectives aussi. Quand on voit qu'on est premier sur le podium de la relation TNS-Sofres parce qu'on a tous travaillé à notre niveau là-dessus, donc sur ce genre de, comment dire, de reconnaissance un petit peu universelle, je vais dire, là effectivement il y a une certaine forme de fierté, une certaine forme de fierté. Et à l'inverse, quand la MAIF, ce n'est pas arrivé souvent mais c'est arrivé parfois, est décriée dans certains canards, on se sent touché aussi à une échelle personnelle. Donc je vais dire : l'image que je peux avoir de la MAIF elle fluctue en fonction des avancées de cette société. Si c'est dans le positif, je vais me sentir, comment dire, positivement affecté, et vice versa » (Homme, <35 ans, < 10ans, cadre, siège social, non relais DD)

Le lien entre l'attractivité de l'image externe construite l'identification organisationnelle dans ses deux dimensions, ainsi que sur l'implication organisationnelle affective, est donc également mis en évidence.

Ces différents éléments d'analyse confirment le lien déjà démontré dans de multiples recherches académiques théoriques et empiriques antérieures (Dutton & Harquail (1994) ; Brown & Williams (1984) ; Schlenker (1980) ; Mael & Ashforth (1992) ; Schneider, Hall, Nygren (1971) ; Hall & Schneider (1972) ; Bhattacharya & al (1995) ; Dukerich, Golden & Shortell (2002)) entre la perception de différenciation positive de l'identité d'une entreprise (concept d'attractivité de

l'identité organisationnelle perçue IOP, mais également de distinctibilité ou de prestige perçu du groupe), et l'identification organisationnelle des salariés. Mais elles confirment également le lien entre l'attractivité de l'image externe construite et l'IO des salariés (Dutton & Harquail (1994).

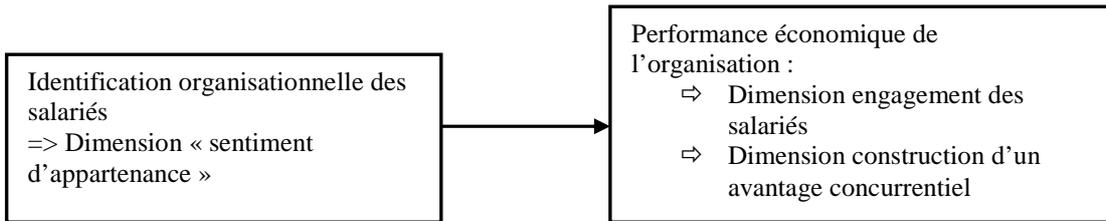
Les apports de ces 2 rappels :

Les liens rappelés entre l'IO et la démarche globale de RSE médié par l'attractivité de l'IOP nous montrent que les dimensions et sous-dimensions de la démarche globale de RSE perçue mises en évidence comme étant à l'origine de l'attractivité de l'IOP (rappelées dans le schéma ci-dessus), elle-même à l'origine de l'IO doivent être retenues en tant que facteurs clé indirects d'identification organisationnelle.

Analyse des facteurs clé directs d'identification organisationnelle :

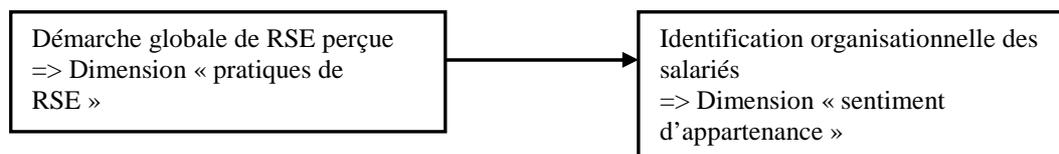
Nous allons maintenant, dans cette partie, **nous centrer sur les facteurs clé directs d'identification organisationnelle**, c'est-à-dire ceux qui sont immédiatement cités par les salariés lorsque leur discours évoque explicitement leur identification à l'organisation, notamment dans sa dimension « perception de caractéristiques partagées » (c'est-à-dire perception de similarité entre les attributs de la personne et ceux de l'organisation).

Ce premier salarié, cadre supérieur au sein de l'organisation, évoque tout d'abord la présence d'un sentiment d'appartenance extrêmement fort des salariés à l'organisation et les impacts économiques très prometteurs (« *l'engagement des salariés* », « *on peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire* ») de ce sentiment d'appartenance à la mutuelle, à condition de le reconnaître et de savoir le valoriser et l'entretenir (« *à nous d'être innovants là aussi* »). Le lien entre le concept d'identification organisationnelle (ici dans sa dimension « sentiment d'appartenance ») et la performance économique de l'organisation (et notamment la capacité à construire un réel avantage concurrentiel) est ici clairement exprimé par ce salarié. Cet **avantage concurrentiel** pourrait être d'autant plus puissant qu'il est immatériel et ainsi difficilement imitable par la concurrence (« *on peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire* »). Le développement et surtout la capacité à entretenir, valoriser et alimenter cette attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation est du ressort de la Direction de l'organisation, notamment de choix en matière de gestion des ressources humaines et de RSE.



« L'engagement des salariés (...) j'évoquais le sentiment d'appartenance tout à l'heure, il est attaché à quelque chose de très, de très fort et de très original. Là aussi, je pense que l'on n'y attache pas l'importance qu'on devrait y attacher. C'est une, ce que nous avons là, dans l'entreprise, la chose, sur des valeurs quoi. Et indépendamment de ça, il y a vraiment un attachement à la MAIF qui est... exceptionnel (...) Je crois qu'on ne le valorise pas, qu'on ne le met pas assez en valeur et qu'on ne le développe pas assez pour en faire une force supplémentaire. Je crois que dans l'esprit des dirigeants, ça leur semble..., je crois qu'il leur manque cette conscience véritablement très forte, comme quelque chose qui est très porteur en fin de compte et sur lequel on peut capitaliser... Avec un personnel comme ça, on peut faire des choses. On peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. A nous d'être innovants là aussi. » (Homme, >50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social).

Ensuite, ce même salarié, après avoir fait le lien dans son discours entre l'identification organisationnelle des salariés et la performance économique de l'organisation, fait ensuite directement le lien entre la démarche récente de responsabilité sociétale de l'organisation (qui correspond à la dimension « pratiques de RSE » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue ») et ce sentiment d'appartenance. La première partie de notre modèle de recherche (voir schéma ci-dessous) est ici clairement mise en évidence dans son discours ; discours qui, une fois de plus, ne le concerne pas uniquement en tant que salarié mais concerne l'ensemble des salariés de la mutuelle :



« La responsabilité sociétale est dans la poursuite tout à fait logique et naturelle de ce que la MAIF affirme, de ses valeurs, de son positionnement mutualiste (...) Oui, avec une... je dirais même là aussi peut-être une certaine modernité par rapport à des, je dirais, des thèmes que jusqu'à maintenant nous n'avons pas abordés, un élargissement naturel je dirais de... un peu la vocation de la MAIF (...) Je pense que ça peut réellement contribuer à améliorer le sentiment d'appartenance qui existe déjà » (homme, >50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social).

Après avoir cité ce premier salarié qui propose une analyse, à l'échelle de l'ensemble des salariés de la MAIF, du lien entre démarche de RSE, identification organisationnelle des salariés et performance organisationnelle, nous nous proposons maintenant d'étudier la perception individuelle des salariés pour démontrer, à travers leurs discours, l'impact de la démarche globale de RSE sur chaque dimension de l'identification organisationnelle : tout d'abord sur les deux dimensions simultanées, puis sur la dimension 1 « perception de caractéristiques partagées », et enfin sur la dimension 2 « sentiment d'appartenance ».

Dimension 1 et 2 de l'IO simultanées : Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les 2 dimensions de l'IO au sein du même verbatim :

« Oui. Moi personnellement, je suis contente. Même le fait de proposer un contrat ou une garantie, je sais que si je propose quelque chose à quelqu'un, c'est que c'est bien quoi, voyez. Ce n'est pas simplement le fait de vendre un produit ou un contrat d'assurance, c'est vraiment de me dire : ben, je sais que si la personne a un accident, ben je sais qu'on sera derrière elle, voyez. C'est, oui c'est... On a l'impression que c'est, pas comme notre famille, mais, voyez, que c'est... On s'identifie, enfin moi personnellement je m'identifie un peu à la MAIF, voyez, en disant : ben je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF, je n'aime pas... voyez. Et puis je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires et qu'au niveau des garanties on est vraiment, vraiment très bien (...) Oui, je défends... parce que vraiment je suis convaincue de notre état d'esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF et j'ai l'impression qu'on m'attaque personnellement » (femme, < 35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation).

Le premier verbatim ci-dessus de cette salariée travaillant au sein d'une délégation est particulièrement éloquent par rapport à notre problématique de recherche et notre lien entre démarche globale de RSE, ici il s'agit des dimensions « éthique dans le métier d'assureur » et « principes de RSE/valeurs », et attitude d'identification du salarié à la MAIF.

- Expression du processus d'identification : Utilisation explicite et répétition à 2 reprises du terme « identifier », qu'elle justifie ensuite en disant qu'elle n'aime pas que l'on « attaque la MAIF », parce qu'elle a alors l'impression « qu'on l'attaque personnellement » : ce processus d'assimilation entre l'identité de l'organisation et sa propre identité, au point de la défendre en ayant l'impression d'être soi-même attaqué, est un indicateur clé montrant une attitude d'identification de forte intensité à l'organisation.
- Expression de la dimension « caractéristiques partagées » : L'expression « je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF » montre qu'elle fait clairement un pont entre l'identité de l'organisation et sa propre identité.

- Expression de la dimension « sentiment d'appartenance » : Elle utilise déjà à de nombreuses reprises les pronoms « on » ou « notre » pour parler de la MAIF (et non pas « je ») : « on sera derrière elle », « on est proche des sociétaires », « notre état d'esprit » etc...L'utilisation répétée de ce pronom démontre qu'elle se perçoit comme appartenant à la MAIF. Ensuite, même si elle se reprend ensuite, elle utilise la métaphore in praesentia assimilant la MAIF à « notre famille », signant ainsi largement un sentiment d'appartenance fort à l'organisation. Nous avons déjà rencontré cette métaphore à plusieurs reprises, venant de salariés, de militants mais également de plusieurs sociétaires.

La MAIF est ainsi fréquemment assimilée à une grande famille, avec l'affect qui caractérise les liens entre ses membres : Cette salariée utilise ainsi les termes « je suis contente » ou encore « je n'aime pas » (à 2 reprises) ou enfin l'utilisation à plusieurs reprises des termes « vraiment » ou « très bien », tous signes d'un affect positif, d'une implication organisationnelle affective positive. Avec également la présence de références rationnelles et de valeurs communes à la famille : ici elle parle « de notre état d'esprit », « de nos valeurs ». Et enfin, de la capacité, comme dans une famille, à défendre ses membres ou la famille entière lorsqu'elle est critiquée : « je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF », « oui, je défends », « c'est un peu comme si on m'attaquait moi » (membre de cette famille) répété 2 fois (« j'ai l'impression qu'on m'attaque personnellement »).

Ainsi, la démarche globale de RSE, et ici notamment l'éthique de la MAIF - dans sa relation avec ses sociétaires, dans sa capacité à les accompagner et à les soutenir en cas d'accident ou de problème, ainsi que dans les valeurs humanistes qu'elle défend - est directement source d'une identification organisationnelle forte et d'une implication organisationnelle affective positive de cette salariée de délégation à l'organisation. Cela permet également qu'elle soit « contente » de proposer les contrats aux sociétaires, qu'elle fasse donc son travail de façon enthousiaste et motivée, avec une performance économique de l'organisation qui en est directement impactée (cf liens maintes fois démontrés entre motivation du salarié et performance au travail, ici dans les dimensions « taux de ventes » et « taux de satisfaction du client »).

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation).

« Je pense qu'on est un certain nombre, je dis un certain nombre, donc je mets tout de suite une restriction, à avoir la fibre militante. Je revendique finalement d'être un militant » (homme, >50ans, 21-30ans, cadre supérieur, siège social)

Ensuite, sur un registre différent du premier verbatim, les deux verbatims ci-dessus, évoquent l'attitude des salariés d'être des militants de l'organisation et non pas uniquement des salariés qui travaillent pour cette dernière. Il est intéressant de remarquer, et c'est pour cela que nous avons choisi de citer ces deux verbatims, qu'il y a un salarié du siège et une salariée de délégation (en contact effectivement avec des militants de l'organisation) ; ceci prouve que même au sein du siège social, sans présence directe et quotidienne de militants au sein de la structure de travail, la perception par les salariés d'être également « des militants » pour la MAIF est possible.

Derrière ce terme de « *militant* », ou de « *fièvre militante* », peut être intégré l'ensemble des dimensions de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » puisqu'elles concourent toutes à alimenter le militantisme de la MAIF. Il s'agit donc ici de l'ensemble des dimensions de notre variable explicative qui ont un impact sur l'identification organisationnelle de ces salariés les amenant à se qualifier de militants de la MAIF.

Ensuite, se percevoir comme militant est signe d'une identification organisationnelle complète à l'organisation puisqu'il y a : 1) perception de caractéristiques partagées entre la personnalité militante de l'individu et celle militante de l'organisation (cf signature « assureur militant » de la mutuelle, ainsi que les valeurs et actions militantes prônées et réalisées par la MAIF), et 2) perception de sentiment d'appartenance puisqu'une personne qui milite pour un organisme se perçoit de facto comme étant intégrée au sein de cet organisme. Il est aussi intéressant de remarquer que le second verbatim précise bien qu'il ne s'agit que « *d'un certain nombre de personnes* » qui se revendiquent comme lui « *militantes* » pour l'organisation, il précise d'ailleurs clairement « *donc je mets tout de suite une restriction* », montrant que seuls une partie des salariés partage avec lui ce point de vue. Une pointe de déception perce ainsi dans son ton, et nous analyserons pourquoi dans la partie suivante sur l'identification organisationnelle ambivalente.

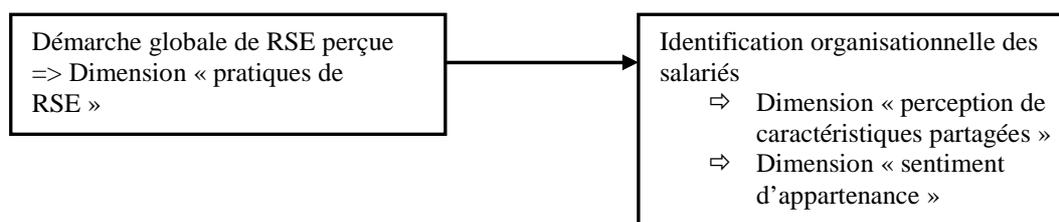
Enfin, en dehors de l'attitude d'identification organisationnelle à l'organisation démontrée par l'utilisation de ce terme, on peut aisément projeter l'impact sur la performance au travail, l'engagement, l'implication, le recrutement de sociétaires par bouche à oreille de ces salariés pour la mutuelle, du fait de leur attitude de militant qui va au-delà de celle d'un salarié qui se contente de faire le travail qu'on lui a demandé. L'impact de la démarche de RSE sur l'identification organisationnelle puis celui de l'identification sur la performance économique de l'organisation est donc également contenu dans le rôle joué par un militant, et donc au sein même de cette terminologie. Ces derniers points seront précisés dans les parties suivantes traitant des conséquences de l'identification organisationnelle sur la performance économique de l'organisation.

D'autres verbatims expriment simultanément les deux dimensions de l'identification organisationnelle, mais l'objet ici n'est pas de tous les citer. Nous nous proposons donc de citer un dernier verbatim, ci-dessous, qui exprime également ces deux dimensions de l'identification organisationnelle concentrées dans une seule et même éloquente expression, déjà citée précédemment : « *un esprit MAIF* ». Cette expression, mais aussi celle « *une solidarité* », sont tout d'abord des marqueurs de ce sentiment d'appartenance à un même collectif, doté d'un esprit commun (dimension « sentiment d'appartenance » de l'IO). Ensuite les expressions « *tout le monde partage la même manière de penser* » ou « *un esprit MAIF que normalement tout le monde a* » permet de décrire ce que ce salarié entend par « *un esprit MAIF* » commun. Il est d'ailleurs très intéressant de relever que l'identification organisationnelle est un processus éminemment cognitif, et la notion « d'esprit commun » est elle aussi éminemment cognitive : il y a un partage cognitif entre « *l'esprit* » MAIF et « *l'esprit* » de chacun de ses salariés, d'où la présence dans cette expression de la seconde dimension de l'identification organisationnelle : perception (cognitive) de caractéristiques partagées entre la personnalité de l'individu et celle de l'organisation.

Cet esprit commun est ensuite décrit comme étant lié « *à la mutuelle déjà* », c'est-à-dire, en premier lieu, aux valeurs et principes mutualistes, et « *au niveau du travail* », c'est-à-dire à une façon commune de travailler, sous-entendu au niveau de la relation avec les sociétaires (ce salarié travaille dans une délégation, donc en lien direct avec les sociétaires) et dans cette éthique qui caractérise la façon dont la MAIF envisage sa relation avec les sociétaires. Les dimensions « principes de RSE/valeurs », « pratiques mutualistes » et « éthique dans le métier d'assureur » sont donc ici à l'origine de la création de cet « *esprit MAIF* », commun à l'organisation et à ses salariés, et donc à l'origine de l'identification des salariés à la mutuelle.

« Entre collègues, bon il y a une solidarité, il y a un esprit MAIF que normalement tout le monde a et une approche qu'on a assez facilement au niveau des..., quand on arrive dans une entité, les relations se font assez facilement parce que tout le monde partage la même, la même manière de penser au niveau de... au niveau de la mutuelle déjà, et au niveau du travail » (Homme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employé, délégation).

Nous avons ainsi démontré que :



Nous nous proposons maintenant de citer et d'analyser, pour chacune des deux dimensions de l'identification organisationnelle, quelques verbatims représentatifs, et de voir quelles dimensions de la démarche globale de RSE perçue sont à l'origine d'une telle attitude d'identification.

Dimension 1 de l'IO : Impact de la RSE sur la dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'IO :

Impact de la dimension « principe de RSE/valeurs » de la démarche globale de RSE sur l'IO :

Cette dimension est de loin la plus citée par les salariés (et nous verrons qu'elle est même systématiquement citée ou sous-entendue par tous les salariés identifiés) comme étant à l'origine de leur perception (cognitive) de caractéristiques partagées entre leur identité personnelle et celle de l'organisation (ici qualifiée par ses valeurs). Au regard de la théorie de l'identification organisationnelle et de l'ensemble des travaux académiques sur ce sujet (voir chapitre 2), ce point ne semble pas étonnant puisque le processus d'identification est un processus cognitif qui amène le salarié à rechercher dans l'identité de l'organisation des caractéristiques communes avec sa propre personnalité ou identité. Les valeurs de l'organisation se trouvent à un niveau d'abstraction suffisant pour permettre de faire écho à l'individu sur le même plan (valeurs personnelles), ce qui les rend facilement assimilables à titre individuel; de plus les valeurs de l'organisation sont largement et depuis très longtemps communiquées par la MAIF à ses parties prenantes et sont donc un champ pouvant facilement être mémorisé par les salariés. Il y a donc possibilité de reconnaissance d'une adéquation, d'une similarité à un même niveau d'abstraction (celui des valeurs) et avec un processus de mémorisation et de rappel approprié pour permettre au salarié d'entrer dans un processus d'identification.

Nous verrons d'ailleurs dans l'analyse des impacts des autres dimensions de la démarche globale de RSE sur l'identification organisationnelle, que les « valeurs » ou « l'esprit » restent systématiquement présents (directement ou indirectement) dans tous les verbatims des salariés, même si des pratiques concernant les autres dimensions de la RSE sont également décrites. Nous pouvons donc considérer, à la lumière de cette conclusion, que le processus initial d'identification organisationnelle se fait, comme la théorie de l'identification organisationnelle le décrit, au niveau d'abstraction cognitif des valeurs portées par l'organisation et par l'individu. Ensuite, le salarié illustre, ou non, ces valeurs organisationnelles par certaines pratiques (RSE, mutualistes, éthique

métier) dans ses verbatims. Les premiers verbatims ci-dessous n'évoquent que la dimension valeurs, ceux des prochaines sous-parties évoqueront la dimension « valeurs » + certaines dimensions « pratiques ».

Plusieurs expressions traduisant explicitement la dimension « perception de caractéristiques partagées » (entre la personne et l'organisation) sont utilisées par les salariés, et elles sont toutes liées aux valeurs humanistes portées par l'organisation : « *je me retrouve complètement là dedans (dans les valeurs humaines, de respect de la personne)* » pour le premier, « *partagent les mêmes valeurs* » pour le second, « *les valeurs de la MAIF sont les valeurs que j'ai personnellement* » pour le troisième, « *je partage les idées de la MAIF* », « *je me reconnais dans ces valeurs là* », ou encore « *l'éthique MAIF (...) j'y trouve mon compte, ça me correspond bien* ». Quelques verbatims complets (contenant ces expressions relevées précédemment) sont reportés ci-dessous, mais ces extraits démontrent l'effet réflexif des valeurs de l'organisation par rapport aux valeurs du salarié ; le processus d'identification organisationnelle par auto-comparaison (cf chapitre 2) est donc ici réalisé et exprimé comme tel.

« *On peut connaître dans son entourage des personnes qui pourraient avoir... toutes les qualités pour pouvoir rentrer dans un groupe comme la MAIF, qui partagent les mêmes valeurs, etc* » (Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation, relais DD).

« *Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup*. » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation, relais DD)

« *Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir* » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social)

« *Et c'est vrai que ça, je me reconnais dans ces valeurs-là, où c'est vraiment du conseil, le conseiller sur tous les produits. Il prend, il prend ; il ne prend pas, eh bien tant pis. Mais c'est vrai que ça oui, les valeurs mutualistes, ça, ça me plaît* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).

« *Oui, c'est bien qu'elle véhicule ces valeurs. De toute façon il y aura toujours des insatisfactions. Oui, pour moi c'est bien* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social)

« *L'éthique aussi, la MAIF, parce que j'y trouve mon compte. Ça correspond, ça me correspond bien, ça me correspond bien*. » (Femme, 35-50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion).

« Ben, ce qui me satisfait, c'est que je suis toujours dans la même idée, toujours les mêmes opinions, donc en ça, je ne me sens pas trahie par..., enfin obligée de travailler pour une société qui ne me correspond pas. Non, je n'ai pas vraiment de déception. » (Femme, <35ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

Ensuite, il est intéressant de remarquer que les deux verbatims ci-dessous introduisent une autre notion : celle du conditionnement du choix de l'organisation par rapport à l'existence de ce partage de valeurs entre le salarié et la mutuelle. Ce partage de valeurs était donc une condition sine qua none au choix de l'organisation pour venir y travailler ; l'analyse sémantique des deux verbatims nous permet de montrer avec quelle force et détermination cet argument de partage de valeurs a pesé dans leur choix de la mutuelle :

- Répétition (figure de style) du verbe « être » conjugué pour le premier salarié : « *je suis* », « *je ne serais jamais allé* », « *je ne serais pas allé* » avec l'utilisation de l'expression « *c'est une évidence absolue* » pour montrer la force de la détermination de son choix d'être à cet endroit et pas à un autre.
- Répétition du verbe « pouvoir » conjugué pour la seconde salariée : « *je ne pourrais* », « *je ne pourrais, non* », « *je ne pourrais pas* » avec l'utilisation finale de l'expression « *c'est hors de question* ».

Il est intéressant d'ailleurs de constater, en menant, par le biais de la méthode d'analyse sémantique, une analyse parallèle de la construction et du choix des mots de ces deux verbatims. On constate alors qu'ils sont construits exactement de la même façon, avec la répétition à plusieurs reprises d'un même verbe et l'appui final de l'argumentation par une expression tranchante montrant l'intensité de la détermination du choix. Ces deux salariés que pourtant tout semble opposer du point de vue des caractéristiques - homme vs femme, plus de 50 ans vs moins de 35 ans, ancienneté très élevée vs moins de 10 ans d'ancienneté, encadrant supérieur vs employée, siège social vs réseau – ont pourtant, à une génération d'écart et donc à deux dates d'entrée à la MAIF à des époques complètement différentes, la même façon d'affirmer et avec la même détermination, leur choix d'être venu travailler à la MAIF et pas ailleurs. L'intemporalité du processus d'identification organisationnelle et de ses implications en termes de comportement (ici choix de venir travailler dans l'organisation et implication affective) est ici clairement mise en évidence. Cette similarité de réactions et surtout de constructions sémantiques du discours signale ici une possible analyse longitudinale au sein de notre recherche : à deux époques différentes, dans deux contextes de société (interne comme externe à l'organisation), des salariés ont eu exactement la même réaction quand ils ont décidé

de venir travailler dans cette organisation, parce qu'ils ont tous deux mis en place le même processus d'identification a priori vis-à-vis des valeurs portées par l'organisation.

« La démonstration au quotidien, c'est-à-dire pour montrer au quotidien que notre spécificité elle passe, quand on parle respect de la personne, quand on parle respect des valeurs humaines, quand on parle de... oui, moi je me retrouve complètement là-dedans. Comme je disais tout à l'heure, je suis à la MAIF et je ne suis pas dans n'importe quelle boîte, et je ne serais jamais allé dans n'importe quelle autre boîte, je ne serais pas allé dans n'importe quelle autre société d'assurance, ça c'est d'une évidence absolue. Bon, mais c'est bien pour des éléments comme ça que moi je me retrouve bien... » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

« Ben euh je pense que je ne pourrais pas travailler dans une autre compagnie d'assurances de toute façon, parce que... parce qu'il y a certaines valeurs et que les autres, je pense, les ont perdues ou sont en train de les perdre, hormis, il y a peut-être la MACIF. Les autres, c'est hors de question, je ne pourrais, non, non je ne pourrais pas (...) Sinon je ferais autre chose quoi. » (Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

Impact de la dimension « pratiques de RSE » sous-dimensions handicap (externe), pratiques développement durable en général, et pratiques sociales (internes et externes) de la démarche globale de RSE sur l'IO :

Le verbatim ci-dessous évoque l'impact des actions menées en externe par la mutuelle en faveur de la scolarisation des enfants handicapés sur la perception de caractéristiques partagées par ce salarié : « *ça nous ressemble* » (nous incluant la mutuelle et lui-même). Ici les valeurs ne sont pas explicitement citées mais elles sont sous jacentes puisque si « *ça nous ressemble* » c'est justement que cela ressemble à quelque chose de fondamental qui sont les valeurs portées par l'organisation:

« *Quelque chose sur lequel on a beaucoup communiqué, au moins auprès de nos sociétaires, c'était une des entreprises d'Arnaud Lacan sur l'intégration de l'enfant handicapé en milieu scolaire, avec des réunions qui ont rassemblé pas mal de personnes. C'est une accroche, ce n'est pas mal, ça nous ressemble, là-dessus je nous trouve à la fois légitimes...* » (Homme, <35ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

Ensuite les deux verbatims ci-dessous mettent en évidence à la fois l'impact :

- De la dimension « pratiques de RSE » (sous dimensions : ensemble des actions menées en matière de développement durable, ou, pour le second, ensemble des actions menées dans le domaine social, en interne comme en externe),
- Et celui de la dimension « principes de RSE/valeurs » avec les valeurs présentent derrière

les terminologies « *d'esprit mutualiste* » ou, pour le second verbatim, « *l'esprit d'entreprise* ».

- Et pour le second verbatim, l'impact de la dimension « pratiques mutualistes » (sous-dimension « présence de militants/structure unitaire »),

⇒ Sur la perception de caractéristiques partagées par ces salariés, signalant l'identification organisationnelle de ces derniers : « *j'adhère complètement* », « *je suis très sensible à* », ou enfin « *j'ai adhéré assez rapidement* ».

« *Ah oui parce que... y a encore... y a encore des gardiens du temple, y a encore pour moi l'esprit mutualiste auquel j'adhère complètement (...) Alors dans tout ce que la MAIF fait autour, donc je suis très sensible à... ben en l'occurrence au développement durable, à tous les projets qui sont en périphérie » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel).*

« *Ce qui m'a plu, c'est l'esprit d'entreprise auquel j'ai adhéré assez rapidement. Ben avec les militants et puis le social (il s'agit de pratiques RSE dans le domaine social, en interne comme en externe)» (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social).*

Impact de la dimension « pratiques mutualistes » sous-dimension « fonctionnement mutualiste » et « signature » de la démarche globale de RSE sur l'IO :

« *Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance (...) C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps.* » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Dans le verbatim ci-dessus, le salarié exprime clairement sa perception d'auto-continuité avec le modèle économique de la MAIF ; il répète ainsi 6 fois les pronoms réflexifs « *mes* », « *ma* » ou « *mon* », montrant qu'il se retrouve, qu'il retrouve sa conception des choses dans la façon dont l'entreprise fonctionne. De plus, il exprime ensuite clairement « *ça répondait à ma vision des choses* », « *à mes convictions* », « *à mon idéal* », il fait donc clairement référence à une concordance avec ses propres valeurs auxquelles il attache personnellement une très forte importance (puisque'il ne parle pas uniquement de valeurs, mais plutôt de convictions et d'idéal). Le lien d'identification organisationnelle tissé par ce salarié avec l'organisation (sur la dimension « perception de caractéristiques partagées ») est donc ici particulièrement fort compte tenu de

l'importance qu'il accorde personnellement aux valeurs et aux convictions, qu'il dit retrouver dans le modèle économique mutualiste de l'organisation. La MAIF, pourtant une simple entreprise et non pas une association à but non lucratif, permet donc d'engendrer un militantisme fort auprès d'une partie de ses salariés (cf également les deux verbatims vus dans la partie précédente sur « *je suis autant assureur que militant dans ma tête* ») déjà personnellement engagés et militants. Cet effet de la démarche globale de RSE est donc particulier à ce contexte mais très intéressant à relever pour les futures recherches académiques, car il représente un levier de performance économique très important pour l'organisation, à condition que celle-ci sache innover pour capitaliser sur celui-ci (pour « optimiser » ces compétences ou savoir-être clés de ces salariés militants, souvent personnellement engagés dans des projets associatifs ou solidaires en dehors de l'organisation).

Piste d'action pour la MAIF :

Comment capitaliser sur ce levier de performance ? Comment satisfaire ces salariés voulant voir leur entreprise engagée et militante et souhaitant participer à son militantisme (et étant très exigeants sur la réalité de ses engagements militants au risque d'être facilement critiques en cas de manque de preuves) ? et cela sans pour autant créer de nouveaux postes sur ces sujets (irrecevable économiquement pour la mutuelle) ?

Si l'organisation arrive à mettre en place un système RH permettant d'identifier et de repérer l'ensemble des compétences extra professionnelles « militantes » de ses salariés (engagements associatifs militants, humanitaires, engagement dans des conseils municipaux, attitude militante), elle pourra par exemple mobiliser ces salariés identifiés et militants dans les projets ou groupes de réflexion déjà existants, ou restant à créer (aux côtés des administrateurs et autres mandataires mutualistes). Ces groupes ont ou auront pour mission de travailler sur des projets concrets permettant à la MAIF d'alimenter concrètement sa stratégie de différenciation sociétale (en externe mais aussi et surtout en interne afin de diminuer la perception de dichotomie discours-actes en interne), et de continuer à faire la preuve de son militantisme ou de son utilité sociale, sociétale ou environnementale.

Les effets en matière de performance économique seraient alors directement induits :

1) Effet sur capital humain : satisfaction encore plus forte de ces salariés, diminution de leur risque d'ambivalence (cf exigence forte de ces salariés en matière de preuve du militantisme), renforcement de leur attitude d'identification organisationnelle (et donc de l'ensemble des attitudes et comportements au travail induits par l'identification, favorables à sa performance économique : fidélité, bouche à oreille, recrutement de clients, performance au travail intra et extra tâche, implication organisationnelle...),

+

2) Image et notoriété de l'organisation : capacité, au sein de ces groupes de travail, à proposer des idées sociétales (et à consacrer du temps) réellement innovantes et pragmatiques (cf expériences de gestion ou d'engagement associatif ancrées dans le réel) pour permettre d'alimenter avec de vrais projets pertinents la capacité de différenciation de la mutuelle. Capacité à mettre en œuvre un système permettant de diminuer la perception par l'ensemble des acteurs internes d'une dichotomie discours-actes.

Ensuite, nous ne citerons pas l'ensemble des verbatims afférents au lien entre démarche de RSE/dimension pratiques mutualistes et perception de caractéristiques partagées signant l'identification organisationnelle des salariés. Nous pouvons uniquement noter les quelques expressions suivantes utilisées par divers salariés prouvant le lien entre ces variables :

- « *Un univers que j'ai complètement découvert (...) celui de la mutualité, auquel j'adhère complètement, donc moi je me sens tout à fait à l'aise* » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant sup, siège social)
- « *Moi, j'y suis assez attachée au côté mutualiste. Maintenant, si c'est pour mettre en péril l'entreprise, non (femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation)*
- « *L'éthique des mutuelles me convient plus que les autres compagnies (...) derrière éthique je mets le respect des valeurs humaines, le respect de l'individu, des garanties hyper protectrices* » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant, délégation).

- « Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée de mutuelle (...) ce **monde-là** qui me paraissait plus humain (...) où on écoutait un peu plus les gens » (Homme, 35-50 ans, < 10 ans ancienneté, encadrant, délégation).
- « Je pense qu'on l'a bien mis cette signature. Je pense qu'elle nous va bien, elle nous colle bien, on est bien dedans » (Homme, 35-50ans, <10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social). Il est d'ailleurs intéressant de remarquer la personnification de l'organisation dans ce verbatim : la signature « assureur militant » est comparée ici à un vêtement dans lequel la MAIF se sentirait à l'aise, bien ajustée, seyante.

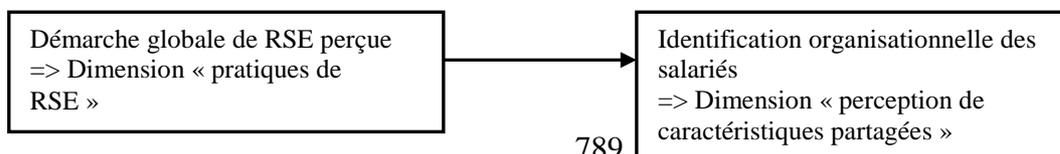
Nous pouvons également noter que même si la dimension « pratiques mutualistes » de la variable explicative est présente dans chacune de ces expressions, la dimension « principes de RSE/valeurs » est également toujours directement ou indirectement présente, montrant qu'effectivement la perception d'une correspondance de valeurs semble être à l'origine du processus d'identification organisationnelle du salarié à l'organisation (cf « éthique mutualiste », « idée de mutuelle », « univers de la mutualité »), même si ce processus est ensuite alimenté par des pratiques (RSE, mutualistes, métier d'assureur).

Impact de la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sous-dimension « relation sociétaires » de la démarche globale de RSE sur l'IO :

« Là au niveau de l'image qui est vraiment défendue par la MAIF, c'est quelque chose qu'on vit, ce qu'on vit tous les jours, et c'est vraiment le côté de l'assurance qui moi, que je recherchais (...) Donc c'est vraiment, ça correspond vraiment à mon profil à moi, à mon idée de la relation sociétaire, à mon idée de l'assurance en général. » (Homme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employé, délégation).

Là encore, on observe qu'il y a dans ce verbatim un impact de la démarche globale de RSE perçue, ici dans sa dimension « éthique dans le métier d'assureur » (sous-dimension « relation sociétaires » et éthique assurance en général), sur la perception de caractéristiques partagées par le salarié : « ça correspond à mon profil », puis, répété à 2 reprises, « mon idée » (montrant là encore que l'identification se fait sur un registre cognitif : idée, profil). L'utilisation du terme « idée » et celui « d'image », montre bien qu'au-delà de l'impact des pratiques éthique d'assureur, le niveau d'abstraction des valeurs ou principes (RSE, mutualistes) est invoqué dans ce verbatim et agit donc également sur le processus d'identification du salarié.

Donc nous avons ainsi démontré que :



Dimension 2 de l'IO : Impact de la RSE sur la dimension « sentiment d'appartenance » de l'IO :

Les deux verbatims ci-dessous sont éloquentes pour exprimer le sentiment d'appartenance très marqué des salariés à la mutuelle.

Le premier salarié utilise des mots très forts pour marquer son sentiment d'appartenance : Il parle notamment de « *communauté* » (répétée à 3 reprises), la MAIF étant alors assimilée non plus à une entreprise hiérarchisée mais à une communauté d'individus qui œuvrent ensemble pour une même cause (ici est sous-entendue la cause militante, sociale de l'organisation qu'il développe très largement dans la suite de son discours). Il parle d'ailleurs de « *partager avec ses collègues* », alors qu'il est lui-même cadre supérieur encadrant, donc responsable d'un grand nombre de personnes ; la relation purement hiérarchique est alors transformée pour être orientée vers un partage entre collègues. Ce passage du statut d'entreprise à celui de communauté va dans le même sens que ce que nous avons déjà rencontré précédemment sur le fait que la MAIF pouvait engendrer, auprès d'une partie de ses salariés, un militantisme fort en faveur de l'organisation. La MAIF se situe donc, pour ces salariés là, plutôt dans le champ des structures à but non lucratif ou à modèle de fonctionnement alternatif, et non plus dans celui des entreprises. La notion de « *communauté* » d'individus et d'intérêts est riche de sens et d'implication pour la mutuelle et pour l'effet de la démarche globale de RSE (dans toutes ses dimensions) sur le sentiment d'appartenance des salariés.

Ensuite, toujours pour indiquer l'intensité de ce sentiment d'appartenance, ce salarié utilise les expressions : « *je suis complètement fondu dans la MAIF* », signe de son immersion totale au sein de l'organisation et signe pouvant même aller littéralement jusqu'à l'interprétation d'une l'absence de limite entre sa propre personnalité et celle de l'organisation (son identité individuelle sociale est « *fondue* » dans la personnalité, l'identité de la MAIF). L'autre dimension de l'IO « perception de caractéristiques partagées » est donc également présente dans cette expression. L'intensité de l'identification organisationnelle complète de ce salarié à l'organisation (cad sur les deux dimensions) est ici remarquable.

Il est enfin intéressant de remarquer que cette identification organisationnelle complète et intense est une très grande source de satisfaction au travail pour ce salarié (nous le reverrons par la suite lors de l'analyse des impacts économiques de l'IO) : « *c'est une chance extraordinaire* »,

« de pouvoir vivre vraiment l'entreprise », « je vis la MAIF », « je souhaite partager avec mes collègues énormément de choses ». Sans pouvoir aucunement présager de la compétence managériale de ce salarié cadre supérieur, nous pouvons cependant supposer que cette façon éthique de concevoir le management, comme étant basé sur un partage de valeurs avec ses collègues et non sur un unique exercice de l'autorité hiérarchique, peut s'avérer plus favorable à la performance au travail des salariés travaillant sous sa responsabilité. Ce salarié critique également la « pointe d'individualisme » d'une partie des nouveaux salariés qui n'entrent pas dans cet état d'esprit militant et communautaire (nous reverrons ce point dans la section consacrée à l'ambivalence).

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise (...). Et cette pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté. Moi je vis la MAIF comme étant une communauté quelque part et je souhaite partager avec mes collègues énormément de choses » (Homme, >50ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Maintenant, sans citer l'ensemble des verbatims démontrant la présence de la dimension « sentiment d'appartenance » des salariés à l'organisation et donc de leur identification organisationnelle à la mutuelle sur cette dimension, nous nous proposons uniquement de citer quelques expressions, regroupées par type, indiquant la présence de ce sentiment d'appartenance dans les discours des salariés:

Certains utilisent explicitement les mots « sentiment d'appartenance » ou évoquent leur fierté d'appartenance à l'organisation:

- « Un sentiment d'appartenance (...) Oui, tout à fait » (Femme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).
- « Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF ». (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant, délégation).
- « Oui, j'ai un sentiment d'appartenance à la MAIF, c'était une des raisons pour lesquelles j'y étais rentrée » (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)
- « Mais je me sens, je me sens y appartenir, quoi, complètement » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel).
- « Ah oui, je ressens un sentiment d'appartenance très fort, très très fort. Ah oui, oui, oui, une fierté, ça c'est clair (...) Ah, oui, oui, moi j'ai une certaine fierté de dire : tiens, je travaille à la MAIF » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social).
- « Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF » (femme, <35ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

- « Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social)

D'autres matérialisent leur sentiment d'appartenance à l'organisation en s'appropriant l'entreprise, ses sociétaires, ou encore son restaurant :

- « Tu dois l'accueillir normalement et correctement ton sociétaire » (Femme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).
- « C'est certes mon entreprise et il y a ce côté mutualiste (...) Nous, c'est vrai qu'on reste quand même une des dernières véritables mutuelles » (homme, 35-50 ans, < 10 ans ancienneté, employé, délégation).
- « Et maintenant, c'est vrai, je suis très attaché à la MAIF et surtout très attaché à mon restaurant, parce que quand j'en parle à l'extérieur (...) c'est MON restaurant, c'est le restaurant où je travaille, mais c'est mon restaurant » (Homme, <35ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social).
- « Parce que je pense que la MAIF, que la mutuelle, enfin oui, mon entreprise ne me fera jamais de mal, par exemple. Alors que ce n'est peut-être pas forcément vrai » (Femme, 35-50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion).
- « Que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social)

D'autres utilisent également des métaphores pour exprimer leur sentiment d'appartenance :

- « Et bien disons déjà que j'ai beaucoup l'esprit maison, puisque moi, j'ai tous les contrats, mes enfants aussi » (femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, employée, délégation).
- « Oui, je me la suis complètement appropriée (la MAIF) » (Femme, 35-50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion).
- « On est dans notre cocon à nous » (homme, 35-50 ans, < 10 ans ancienneté, encadrant, délégation).

Enfin, il est intéressant de rajouter que si cette dimension « sentiment d'appartenance » est clairement exprimée dans les verbatims relevés précédemment, elle est également disséminée dans l'ensemble des discours de tous les répondants identifiés, avec notamment l'utilisation fréquente par ces derniers des pronoms « on », « nous », « nos » ou « notre » pour parler de l'organisation (leur inclusion au sein de l'organisation). Nous ne pouvons donc pas explicitement rattacher le sentiment d'appartenance à une dimension précise de la démarche globale de RSE puisque ce sentiment est disséminé dans l'ensemble du discours du salarié. De même, nous avons bien vu dans les verbatims précédents que l'origine du sentiment d'appartenance n'est pas systématiquement indiquée, au contraire de la dimension « perception de caractéristiques partagées » de l'identification organisationnelle pour laquelle la dimension à l'origine de cette attitude est systématiquement mentionnée par le salarié.

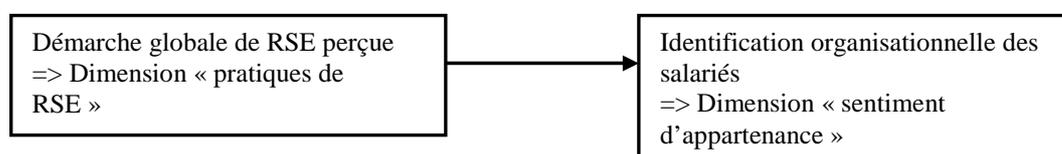
Cependant, l'exemple ci-dessous montre que l'utilisation de ces pronoms est parfois directement associée, dans le discours des salariés, à la démarche globale de RSE (montrant l'impact de l'une sur l'autre): ici par exemple, les pronoms marquant l'appartenance « *on* » sont répétés 6 fois et « *nous* » 2 fois en 4 phrases; cette forte répétition de ces pronoms, marquant le sentiment d'appartenance de cette salariée, scande son discours évoquant l'ensemble des actions sociétales (externes) de RSE menées par l'organisation en faveur des sociétaires et plus largement de la société; elle reproche d'ailleurs dans son discours que toutes ces actions concrètes « *formidables* » ou « *supers* » ne soient pas connues, que seule la signature soit communiquée (alors que ces actions, si elles étaient connues, donneraient du sens et du corps à cette signature et permettraient de la faire mieux comprendre par les personnes extérieures à la MAIF). Ceci est un exemple permettant de montrer que la marque du sentiment d'appartenance à l'aide de ces pronoms est associée et donc liée à la démarche globale de RSE dans sa dimension « pratiques de RSE » (et notamment actions et engagements sociétaux).

« C'est un petit peu tout ce que je reproche à la MAIF, c'est qu'on fait des choses formidables (ex qu'elle prend : fondation, Prévention MAIF, handicap, accompagnement en cas de sinistre), mais on est les seuls à le savoir (...) Ben oui, on dit toujours : on est différent. Nous, on est assureur militant. Ben oui, mais si ça ne veut rien dire assureur militant pour la personne à qui vous vous adressez (...) Donc... Je veux dire, on fait des trucs supers, mais à part nous, personne ne le sait » (femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation)

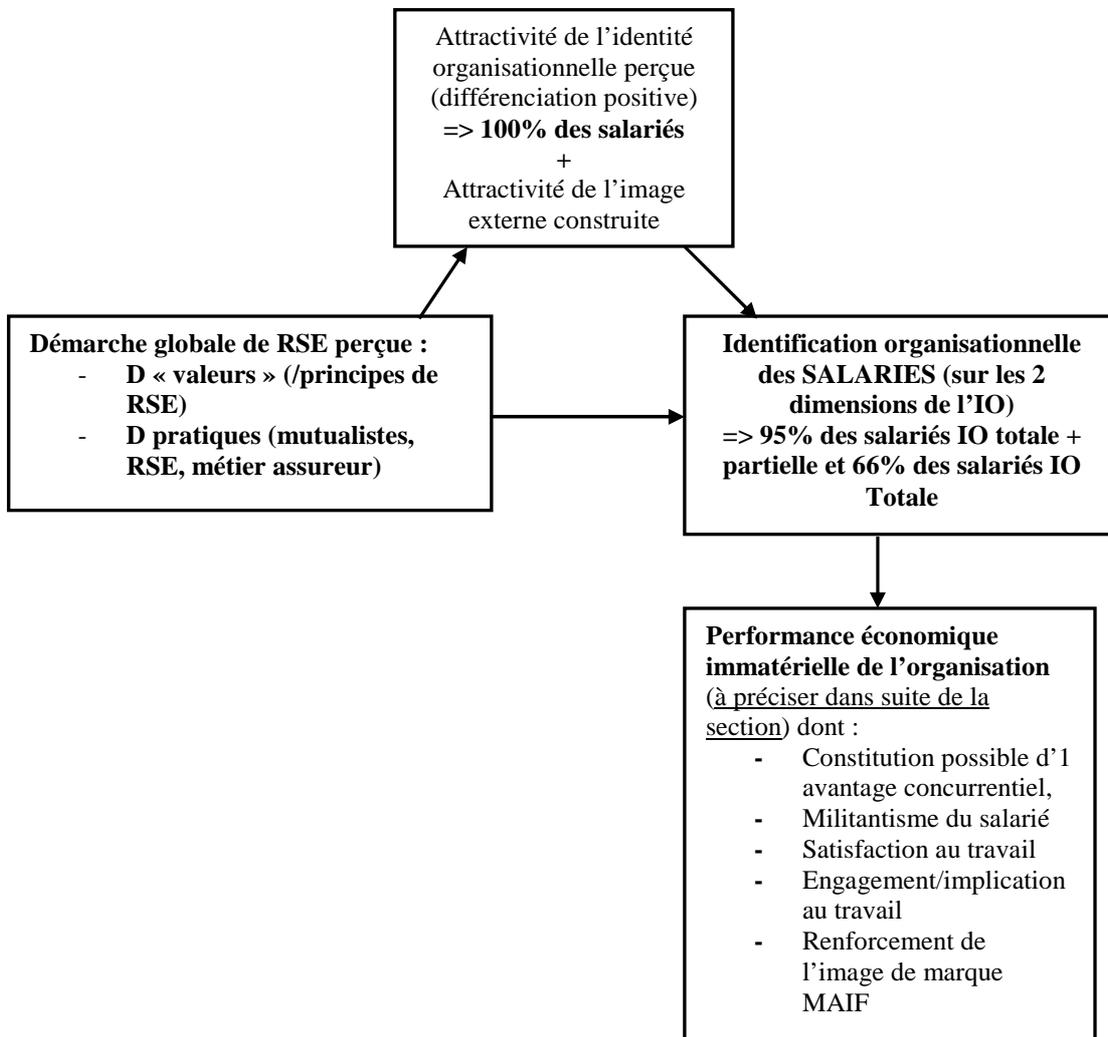
Le second exemple ci-dessous va exactement dans le même sens que le précédent : la répétition des pronoms « *nous* » et « *notre* » à 6 reprises, et du pronom « *on* » à 6 reprises également, associé directement à la même dimension de la démarche globale de RSE (« pratiques de RSE », sous-dimension « actions et engagements sociétaux »). Là encore il est donc facile de conclure que la démarche globale de RSE est donc directement à l'origine de la dimension « sentiment d'appartenance » de l'identification organisationnelle du salarié :

« Non mais, trêve de plaisanteries, on fait plein de choses qui sont très bien mais qui ne se savent pas, qui ne transpirent pas à l'extérieur. On est dans notre cocon à nous. On est entre nous. On se serre les coudes entre nous. Mais entre nous toujours. Moi c'est un peu l'impression que ça me donne. C'est qu'on boucle, on est toujours entre nous » (homme, 35-50 ans, < 10 ans ancienneté, encadrant, délégation).

Donc nous avons ainsi démontré que :



POUR CONCLURE nous avons démontré dans cette partie consacrée à l'impact de la démarche globale de RSE sur l'identification organisationnelle :



Récapitulatif des hypothèses de recherches validées dans cette partie :

H1 : La démarche de RSE perçue favorise une identification organisationnelle du salarié à l'organisation : ➔ OK Hypothèse VALIDÉE

- *H1a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue ➔ OK Hypothèse VALIDÉE*
- *H1b : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'image externe construite ➔ OK Hypothèse VALIDÉE*
- *H1c : La RSE renforce la saillance perçue de l'identité ➔ Pas d'éléments spécifiques permettant de valider/invalidier cette hypothèse*

Synthèse impact démarche globale de RSE sur attractivité IOP, IEC, et sur l'IO des salariés :

L'analyse quantitative du phénomène d'identification organisationnelle nous a aussi permis de montrer qu'une proportion importante de salariés de cette mutuelle avait cette attitude d'identification totale ou partielle à l'organisation (66% en situation d'IO totale et 95% en situation d'IO totale ou partielle), et que 100% des salariés de l'organisation percevaient une attractivité de l'identité organisationnelle (perception de différenciation positive de l'identité de l'organisation par rapport aux autres organisations).

Si l'analyse quantitative nous a permis d'analyser la proportion de salariés montrant cette attitude elle ne nous permet pas de savoir quels sont les déterminants des attitudes d'identification organisationnelle ou de perception d'attractivité de l'identité organisationnelle. C'est l'analyse qualitative, par le biais de l'analyse de contenu, qui nous a permis de faire la démonstration des facteurs explicatifs à l'origine de ces attitudes (déterminants), et de qualifier l'intensité de la relation unissant les variables. L'analyse qualitative nous a donc permis de démontrer le lien entre notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » et nos variables à expliquer « attractivité de l'identité organisationnelle perçue », « attractivité de l'image externe construite » et « identification organisationnelle », et ainsi de valider nos hypothèses de recherche. Elle nous a également permis d'analyser en profondeur quelles étaient les dimensions et sous-dimensions de notre variable explicative qui agissaient sur nos variables à expliquer, nous permettant ainsi d'en déduire, pour l'organisation, sur quels leviers cette dernière peut s'appuyer pour renforcer ces trois attitudes, favorables à la performance économique immatérielle de l'organisation. Elle nous a aussi permis de conclure que les propos tenus par une partie non négligeable des salariés démontraient une attitude d'identification organisationnelle d'une forte intensité, et menant à des conséquences comportementales immédiates directement évoquées dans leurs verbatims (ex : notion de militantisme du salarié). Ensuite, pour le reste des individus identifiés, l'analyse de discours est sans ambiguïté et démontre très clairement la présence de l'identification sur l'une ou l'autre dimension (ou sur les deux simultanément).

Nous avons également démontré que la dimension « principes de RSE/VALEURS » était quasi systématiquement à l'origine de la perception de caractéristiques partagées par le salarié (processus d'identification organisationnelle direct, dimension « perception de caractéristiques partagées »), même si celui-ci peut ensuite faire appel dans son discours à d'autres dimensions de la démarche globale de RSE pour compléter son propos. Comme cela avait été déjà démontré dans la littérature académique, le processus d'identification organisationnelle initial du salarié se base donc sur une reconnaissance de valeurs partagées entre le salarié et l'organisation.

C'est donc cette dimension « principes/VALEURS » de la démarche globale de RSE qui possède l'impact initial sur l'identification organisationnelle des salariés. Cependant, comme d'autres dimensions concernant les PRATIQUES (mutualistes, RSE, métier d'assureur) de la démarche globale de RSE sont également citées par les salariés (que cela soit au niveau de l'impact sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue, elle-même source ensuite d'IO ; ou que cela soit au niveau de la perception de caractéristiques partagées en sus des valeurs, ou encore au niveau du sentiment d'appartenance), cela démontre que ces dimensions « PRATIQUES » ont également un rôle clé à jouer dans un second temps : c'est-à-dire dans le processus de maintien ou d'entretien (ou au contraire de remise en cause) de l'attitude d'identification organisationnelle du salarié. Nous aborderons plus précisément ce point à l'issue de l'analyse de l'impact de la démarche globale de RSE sur l'identification ambivalente.

Nous venons donc de démontrer que la démarche globale de RSE perçue était à l'origine de l'attitude d'identification organisationnelle des salariés de la mutuelle :

- L'impact de la démarche globale de RSE sur l'identification organisationnelle peut être direct (cf analyse des dimensions RSE associées à la dimension « perception de caractéristiques partagées » et « sentiment d'appartenance ») : démarche globale de RSE => attractivité de l'IOP => IO
- L'impact de la démarche globale de RSE sur l'identification organisationnelle peut également être indirect, en étant médié par l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et de l'image externe construite : démarche globale de RSE => attractivité de l'IOP + attractivité de l'image externe construite => IO.

Ces différents éléments empiriques ont été également démontré dans quelques recherches académiques antérieures : Par exemple, Carmeli, Gilat & Waldman (2007) ont ainsi montré que la démarche de RSE perçue avait un impact significatif sur l'identification organisationnelle des salariés ; Maignan & Ferrell (2001) avaient également mis en évidence ce lien RSE/esprit de corps ou IO de façon théorique pour les salariés. Concernant seulement une dimension possible de la RSE, Elsbach & Glynn (1996) avaient également montré que les campagnes charitables relayées dans les publicités des entreprises avaient un impact sur l'identification organisationnelle des salariés. De même, Ashforth & Saks (1996) et Bhattacharya & al (1995), avaient montré que des démonstrations visibles de l'alignement entre les idéaux des membres et de l'organisation pouvaient augmenter l'identification des salariés à l'organisation

C. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification ambivalente à l'organisation » des salariés (IO/certaines dimensions et Désidentification/d'autres dimensions) :

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser l'attitude d'identification ambivalente d'une catégorie non négligeable de salariés de cette mutuelle. Quelle proportion de salariés est concernée ? Possèdent-ils des caractéristiques particulières (variables de contrôle) ? A quels niveaux d'intensité s'exprime cette attitude d'identification ambivalente ? Quels sont les facteurs à l'origine d'une telle attitude (nous avons précédemment identifié les déterminants de l'attitude d'identification, maintenant quels sont ceux de l'attitude de désidentification des salariés, résultant en une attitude d'identification ambivalente, c'est-à-dire une identification à certaines dimensions de l'identité de l'organisation et une désidentification à d'autres) ? Quels sont les antécédents et les conséquences comportementales d'une telle attitude (et donc quels impacts sur la performance économique immatérielle pour l'organisation) ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette partie.

Analyse des proportions (voir tableau général p754-755) :

La proportion de salariés montrant une attitude d'identification organisationnelle ambivalente vis-à-vis de l'organisation, c'est-à-dire une identification organisationnelle par rapport à certains aspects de son identité perçue (une adhésion cognitive) et une désidentification organisationnelle sur d'autres aspects de son identité (un détachement cognitif) **est importante : elle est de 46%**, (19 salariés sur 41), soit presque la moitié des salariés de notre échantillon qualitatif. Ces salariés qui montrent une attitude d'identification ambivalente sont bien sûr tous en situation d'identification partielle ou totale à l'organisation vis-à-vis de certains éléments de son identité (éléments provenant systématiquement de sa démarche globale de RSE perçue, comme détaillé précédemment): 12 soit 63% sont en situation d'identification organisationnelle totale vis-à-vis de l'organisation et 7 soit 37 % sont en situation d'identification organisationnelle partielle vis-à-vis de la mutuelle. Ces mêmes salariés sont simultanément en situation de désidentification organisationnelle par rapport à d'autres aspects ou dimensions de l'identité de l'organisation (que nous verrons plus précisément dans la partie liée à l'analyse de contenu).

Cette proportion de 49% apparaît donc comme étant significative, à l'aune de limites déjà évoquées concernant la taille de notre échantillon qualitatif ne permettant pas d'affirmer avec force que cette proportion de 49% se retrouvera exactement au sein de la population globale des salariés de la mutuelle; cependant ce pourcentage important nous indique qu'il existe une catégorie de salariés de taille non négligeable qui possède cette attitude d'IO ambivalente vis-à-vis de la mutuelle.

Effectif de ce sous-échantillon de salariés identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation : 19

L'objectif de l'analyse ci-dessous des caractéristiques des salariés montrant cette attitude est, avant tout, de donner une vision des grandes masses à travers une identification des critères fortement discriminants parmi les salariés ayant cette attitude d'IO ambivalente vis-à-vis de l'organisation (par rapport aux caractéristiques générales des salariés de l'ensemble de l'échantillon) ; il n'est donc pas d'affirmer avec force qu'il existe une répartition exactement équivalente au sein de la population générale des salariés, mais plutôt d'observer si des variables de contrôle semblent ressortir clairement de cette comparaison, permettant ainsi de caractériser plus finement des individus présentant préférentiellement cette attitude au sein de l'organisation. Ainsi, lorsque l'on compare les proportions pour chaque variable de contrôle de ce sous échantillon de salariés

identifiés de façon ambivalente à l'organisation, par rapport aux proportions de l'échantillon total de salariés on observe :

Variable de contrôle	Dimension variable	% dans échantillon de salariés IO Ambivalente	% de référence (ensemble des salariés interrogés)
Genre	Femme	58%	55%
	Homme	42%	45%
Age	<= 35 ans	21%	31%
	35-50 ans	53%	52%
	> 50 ans	26%	17%
Ancienneté	< 10 ans	26%	40,5%
	10-20 ans	26%	31%
	21-30 ans	37%	19%
	> 30 ans	11%	9,5%
Statut	Employé	58%	52%
	Cadre	16%	12%
	Encadrant	5%	17%
Type de structure	Cadre/encadrant supérieur	21%	19%
	Délégation Départementale DD	31,5%	36%
	Centre d'Appel CA	5%	12%
	Centre de Gestion CDG	0%	9%
	Siège Social SS	63%	43%
Rôle de relais DD	Oui	42%	26%
	Non	58%	74%

- Une absence de différence du point de vue du genre (les salariés partiellement identifiés n'ont pas plus ou moins tendance à être des hommes ou des femmes).
- Une sous représentation forte des salariés de moins de 35 ans et des salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté tout comme des salariés ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté, de façon moins marquée; les salariés jeunes et peu anciens sont donc clairement sous représentés dans l'échantillon de salariés identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation. A contrario, on constate une sur représentation nette des salariés de plus de 50 ans, et encore plus forte des salariés ayant entre 21 et 30 ans d'ancienneté. Les salariés les plus âgés et surtout d'une classe d'ancienneté élevée (avant dernière classe d'ancienneté) sont donc sur représentés dans l'échantillon de salariés identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation. Par contre, la classe d'âge moyenne et la classe d'ancienneté la plus âgée ne sont pas sur ou sous représentée par rapport à l'échantillon initial. **Les salariés qui ont donc le plus tendance à être identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation sont donc des salariés ayant plus de 50 ans et ayant entre 21 et 30 ans d'ancienneté. En revanche, les salariés de moins de 35 ans et de moins de 20**

ans d'ancienneté (et surtout de moins de 10 ans d'ancienneté) ont peu tendance à être identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation.

- Par rapport au statut, on observe une légère sur représentation des salariés « employés » parmi les salariés identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation. A contrario, on observe une sous représentation forte des salariés « encadrants » parmi les salariés en situation d'identification ambivalente. **Les salariés en situation d'identification ambivalente auront un tout petit peu plus tendance à être des employés (et dans une encore moindre mesure des cadres) ; les encadrants n'auront en revanche pas ou très peu tendance à être dans une situation d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle.** Les cadres ou encadrants supérieurs sont représentés de façon proportionnelle aux effectifs initiaux, ils ne sont donc ni sur représentés, ni sous représentés parmi les salariés en situation d'identification ambivalente. Mais les différences de proportions sont minimes, ne permettant pas d'avancer que cette variable du statut du salarié soit réellement discriminante.
- AU MOMENT DE NOTRE ENQUETE (2^e semestre 2008 pour les salariés), lorsque l'on observe le type de structure de travail, on observe une sur représentation forte des salariés travaillant au siège social. En effet, on observe tout d'abord que **63% des salariés en situation d'identification ambivalente travaillent au sein du siège social** (au lieu de 43% de salariés travaillant au siège social dans l'échantillon initial) alors que seuls **32% travaillent au sein du réseau ou des centres de gestion** (toutes entités du réseau confondues ; au lieu de 57% de salariés travaillant hors siège social dans l'échantillon initial). Il y a donc une sous représentation des salariés hors siège parmi les salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation, indiquant que ceux-ci auront moins tendance à s'identifier de façon ambivalente à la mutuelle, alors qu'ils sont aussi nombreux que les salariés du siège à être en situation d'identification organisationnelle ; les salariés du réseau auront donc tendance à s'identifier partiellement ou totalement de façon significative, comme les salariés du siège social, mais par contre ils auront moins tendance à devenir ambivalents vis-à-vis de l'organisation que les salariés du siège. **Les salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation auront donc plus tendance à être des salariés travaillant au siège social de la mutuelle (n'étant donc pas en contact direct avec les clients ou sociétaires) ; au contraire les salariés travaillant « hors siège » (étant donc en contact direct avec les sociétaires) auront moins tendance à avoir cette attitude d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation.** Ce constat est très intéressant à relever car les salariés du siège social

sont pourtant ceux qui subissent le moins directement les changements en termes d'objectifs commerciaux, de productivité, d'organisation et de nouveaux modes de fonctionnement ; ils sont aussi ceux pour qui les niveaux de salaires sont les plus élevés et les possibilités de changement de poste, d'évolution de carrière, ou de mobilité sont les plus aisés. Ils n'en restent pas moins ceux qui sont les plus ambivalents et critiques vis-à-vis des changements opérés par l'organisation, ou de la dichotomie entre les discours et les actes. L'absence de contact avec les sociétaires peut peut-être expliquer une telle attitude de ces salariés qui ne « vivent » pas au quotidien les preuves des discours de l'organisation vis-à-vis du soin apporté au sociétaire ou de la structure salariés/militants (éthique dans le métier d'assureur et pratiques mutualistes).

- On remarque également que les salariés ayant accepté d'être relais développement durable en plus de leur travail sont également fortement sur représentés parmi les salariés ayant une attitude d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle. Les relais développement durable, pourtant normalement davantage au fait des efforts et actions mises en œuvre par la mutuelle en matière de RSE (niveau de conscience des actions RSE plus élevé), ont pourtant tendance à être nettement plus ambivalents que les salariés qui ne sont pas relais DD. Là aussi, quelles hypothèses peuvent être avancées pour expliquer un tel constat ? est ce dû au fait que les relais DD se retrouvent déçus par rapport aux actions réellement mises en œuvre par la mutuelle en matière de RSE (ils pensaient que la mutuelle était beaucoup plus engagée dans ce domaine qu'elle ne l'est dans les faits) ? ou encore que les salariés qui se sont portés volontaires pour être relais DD étaient déjà auparavant des salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle (sur d'autres points que ceux sur lesquels les pratiques de RSE sont engagées) et que la connaissance des actions menées dans certains domaines de la RSE ne suffit pas à les convaincre de laisser de côté l'ambivalence (car les pratiques de RSE ne donnent pas de réponse sur les champs sur lesquels ils sont ambivalents) ? Seule l'analyse ci-dessous des verbatims, centrée sur les raisons de l'ambivalence, nous permettra de répondre à ces questions.
- Enfin, lorsque l'on observe le sous-échantillon des salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle en regard de la variable « implication organisationnelle affective négative » (sentiments affectifs négatifs de honte, déception, peur, angoisse etc...), on remarque que seuls les salariés en situation d'identification ambivalente peuvent avoir une attitude d'implication organisationnelle affective négative. En revanche, l'implication organisationnelle affective positive concerne des

salariés en situation d'identification ambivalente, mais également des salariés en situation uniquement d'identification totale ou partielle à l'organisation (par contre pas les salariés en situation d'identification neutre). **Seule l'implication organisationnelle affective négative est donc discriminante entre les salariés en situation d'ambivalence et ceux qui ne le sont pas. Par contre, il convient de préciser que tous les salariés en situation d'identification ambivalente n'ont pas une attitude d'implication organisationnelle affective négative : seuls 53% des salariés en situation d'IO ambivalentes montrent également une attitude d'implication organisationnelle affective négative.**

Nous allons maintenant, afin de qualifier la profondeur et de démontrer l'origine de cette attitude d'ambivalence, ainsi que les différents niveaux d'intensité de cette attitude, analyser les verbatims relatifs à cette attitude et identifier le rôle joué par la démarche globale de RSE perçue. Nous analyserons tout d'abord un antécédent clé de la naissance de cette attitude d'IO ambivalente : la perception de perte ou de baisse d'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perte de différenciation positive de l'identité de la mutuelle par rapport aux autres organisations, ou encore, perception de banalisation progressive de l'identité de la mutuelle). Nous réaliserons ensuite une typologie présentant les différents degrés d'intensité de cette attitude d'IO ambivalente des salariés, sur la base de l'analyse des discours des répondants relatifs à cette IO ambivalente, et sur la présence ou l'absence de conséquences attitudinales à cette IO ambivalente : notamment à travers l'attitude d'implication organisationnelle ambivalente.

Analyse de contenu des verbatims:

Antécédent de l'attitude d'IO ambivalente : Une perte ou baisse de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue pour une partie des salariés (perception de banalisation progressive de l'identité de la mutuelle) :

Comme nous l'avons vu précédemment, la perception de différenciation positive de la MAIF est une source de fierté d'appartenance, d'identification organisationnelle, **mais elle est également un sujet d'inquiétude pour les salariés qui ont peur, ou qui constatent que cette différence s'amenuise, voire disparaît. La différenciation positive de l'entreprise est donc un point très important pour les salariés de cette entreprise, trouver un moyen de continuer à alimenter et à construire cette différence est donc un enjeu de taille pour la mutuelle,**

conditionnant la perception positive des salariés de l'entreprise. Il est intéressant de remarquer que, parmi les verbatims ci-dessous, plusieurs émanent de cadres supérieurs ayant une ancienneté plutôt forte au sein de l'organisation. Ces derniers démontrent dans leur discours qu'il est crucial pour la santé économique de l'entreprise que celle-ci arrive encore à se différencier des autres, à alimenter par des faits et des démarches réelles cette différence ; ils expliquent que dans ce milieu très concurrentiel et compte tenu de la position de la MAIF, la différenciation est la seule carte économique valable à continuer à jouer : « *on est condamné à se différencier* », « *on a intérêt à vraiment cultiver notre spécificité* », « *ne pas dilapider certaines choses* », sous peine de ne plus apporter de valeur ajoutée, de perdre « *sa raison d'être* » et donc de « *se banaliser* ».

Enfin, on remarque qu'au sein de l'ensemble des verbatims ci-dessous mettant en évidence le fait que cette différence positive s'amenuise, les salariés apportent une forte coloration affective à leurs propos, signe du lien entre cette attente de la renaissance d'une différenciation positive forte et l'implication affective des salariés interrogés vis-à-vis de l'organisation : la figure de style de la répétition est ici fréquemment employée par les salariés interrogés, signe de l'importance forte qu'ils attachent aux éléments de contenu livrés sur ce thème de la banalisation progressive de la MAIF :

L'expression « *j'ai le sentiment* » à 7 reprises dans un premier verbatim, celle « *du sens* » à 5 reprises dans un second, ou ensuite « *mon impression* », ou encore « *je ressens* » à 3 reprises suivi de « *sentiment* ». Le registre de l'implication affective est donc ici utilisé, avec également l'appel à la notion de subjectivité : « *mon impression* », « *j'ai le sentiment* », ce qui montre que ces personnes ressentent réellement et fortement ces changements (d'où la répétition), mais restent prudents dans leur jugement et parlent de leur perception (registre de la subjectivité).

Il est ensuite intéressant de remarquer les conséquences de ces sentiments, perceptions subjectives : des conséquences émotionnelles négatives, ou positives lorsqu'ils parlent de leur espoir de voir la fin de cette banalisation (implication organisationnelle affective négative ou positive) marquées explicitement par les mots « *regret* », « *crainte* », « *attaché* », « *y croire* », « *angoisses* » ; ou encore des conséquences émotionnelles non explicitement exprimées mais qui sont bien présentes et sous-jacentes dans les expressions « *c'est sa raison d'être* » (répétée deux fois), « *ne pas dilapider les choses* », « *on est condamnés à se différencier* », « *à s'y être accrochées et à vouloir encore aujourd'hui la porter* », « *s'effriter au fil du temps* », « *qu'on a jamais été dans du business pur même si aujourd'hui on en prend le chemin* » :

Ainsi, le verbatim ci-dessous est particulièrement éloquent pour signaler cette perception de banalisation de l'organisation avec l'utilisation, même s'il se reprend ensuite, de l'expression très intense de « *perte d'identité de la boîte* » :

*« Alors si je parle de **sentiment** de perte d'identité de la boîte, c'est peut-être un peu fort, mais enfin le **sentiment** d'une entreprise qui aujourd'hui se cherche un peu. Ça c'est un euphémisme. Qui se cherche un peu c'est un euphémisme (...) C'est-à-dire, moi j'ai le **sentiment**... j'ai le **sentiment** qu'on sait à peu près d'où on vient, mais j'ai le **sentiment** que c'est du pilotage à vue complet, j'ai le **sentiment** de pilotage à vue. Voilà. Donc on ne sait pas trop où on veut aller, ce qui fait notre spécificité, ce qui fait notre élément de différenciation, etc (...) Ces petits éléments-là, moi je m'interroge sur le fait de savoir si on sait réellement ce que... ben, c'est ça, quels sont nos éléments de différenciation. Et aujourd'hui j'ai quand même le **grand sentiment** d'une faculté à singer ce qui se fait ailleurs mais pas à cultiver nos éléments de différenciation (...) Ce n'était pas le cas avant, pas du tout (...) Pour autant je pense que c'est bien parce qu'on est dans un milieu de plus en plus concurrentiel, etc., qu'on a intérêt à vraiment cultiver une spécificité. Parce que si on arrive à une banalisation complète, je ne vois pas, comment dire, où sera la valeur ajoutée de la boîte et sa **raison d'être**. Jusqu'à présent **notre raison d'être** c'était justement dans notre approche spécifique. (Homme, plus de 50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)*

De nombreux autres verbatims également très éloquents sont repris en Annexe 9 et marquent tous cette perception d'amenuisement de la différenciation positive de la MAIF, de perception de banalisation récente et progressive de l'identité de cette organisation, avec pour conséquence une implication organisationnelle affective négative, emprunte de sentiments de regret, de crainte voire même d'angoisse qui seront repris et analysés dans la suite de cette partie. De même, les raisons à l'origine de cette perception de banalisation seront analysées de façon approfondie dans la suite de cette partie.

Il est cependant important de retenir qu'une catégorie non négligeable de salariés perçoit donc une perte de différenciation positive de la mutuelle du fait, non pas de sa démarche globale de RSE perçue, mais plutôt de la façon dont celle-ci se trouve contredite par de nouvelles démarches et pratiques de l'organisation, comme dans les deux verbatims ci-dessous :

*« Oui, y a 20 ans c'était pour moi vraiment une entreprise militante, aujourd'hui l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter je pense, c'est vrai ou c'est pas vrai j'en sais rien mais c'est **mon impression**, l'aspect militant je l'ai vu un peu **s'effriter au fil du temps**, et je sais pas si c'est le **regret ou la crainte** tu vois sous-jacente...(...) Si on se banalise, on est un produit lambda comparé à d'autres produits lambdas et quel avenir pour la MAIF, ben il est pas forcément plus rose que celui d'une autre structure non militante. Je pense qu'on a tout intérêt à se démarquer et à affirmer nos valeurs face à la poussée de la concurrence qui n'hésite pas aussi à utiliser des valeurs qui sont les nôtres pour se mettre en avant » (Homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social, relais DD).*

« Ben, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben, on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres. » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation départementale, relais DD).

Nous allons maintenant montrer que la diminution de la perception d'une différenciation positive de l'organisation est un des antécédents clé de l'identification ambivalente des salariés vis-à-vis de l'organisation, elle-même déterminant clé dans certains cas d'IO ambivalente forte et d'implication organisationnelle affective négative, source de risques forts pour la performance économique de l'organisation.

La démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive) pour **100%** des salariés interrogés

Mais, pour une partie des salariés, perception de diminution de cette différenciation positive MAIF (banalisation progressive de l'identité MAIF pour ces salariés) => implication organisationnelle affective à émotion négative pour ces salariés

Analyse de l'attitude d'IO ambivalente des salariés et de ses conséquences attitudinales et comportementales :

L'attitude d'identification organisationnelle ambivalente vis-à-vis de l'organisation, correspond au fait, pour un salarié, d'être à la fois en situation d'identification organisationnelle par rapport à certaines dimensions de l'identité ou des pratiques de l'organisation (adhésion cognitive à ces aspects, perception de caractéristiques partagées entre son identité individuelle sociale et l'identité de l'organisation), et à la fois en situation de désidentification organisationnelle par rapport à d'autres dimensions de l'identité ou des pratiques de l'organisation (détachement cognitif volontaire car rejet de perception de caractéristiques partagées entre l'identité individuelle et l'identité de l'organisation sur ces champs).

Ces salariés qui montrent une attitude d'identification ambivalente sont bien sûr tous en situation d'identification partielle ou totale à l'organisation vis-à-vis de certains éléments de son identité : l'objet de cette partie n'est pas de reprendre l'ensemble des dimensions de la démarche

globale de RSE source d'identification organisationnelle pour ces salariés, puisque ces dimensions ont été largement développées et analysées dans la partie précédente.

Une analyse qualitative des données, par le biais de la méthodologie d'analyse de contenu, va nous permettre de faire la démonstration des facteurs explicatifs à l'origine de l'attitude de désidentification organisationnelle (déterminants), seconde dimension de l'attitude d'identification ambivalente des salariés vis-à-vis de l'organisation (puisque nous avons déjà mené l'analyse des déterminants de la première dimension de l'attitude d'identification ambivalente, à savoir ceux de l'identification organisationnelle). L'analyse qualitative nous permettra donc d'analyser le lien entre notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » et notre variable à expliquer « identification organisationnelle ambivalente, dimension désidentification », afin de valider nos hypothèses de recherche. Elle nous permettra également d'analyser en profondeur quelles sont les dimensions et sous-dimensions de notre variable explicative qui agissent sur notre variable à expliquer (qu'est ce qui crée de la désidentification organisationnelle au sein de l'attitude d'ambivalence des salariés).

L'analyse qualitative nous permettra ensuite de comprendre le processus à l'œuvre dans la constitution d'une telle attitude d'identification ambivalente, et de faire ainsi le lien entre les 3 attitudes possibles des salariés : l'unique identification organisationnelle, l'identification ambivalente (couplant identification organisationnelle sur certains champs et désidentification organisationnelle sur d'autres) et l'attitude de désidentification organisationnelle totale (plus aucune source d'identification organisationnelle).

Tout d'abord, le verbatim ci-dessous permet de démontrer que la dimension « pratiques de RSE » mise en place plus récemment par la MAIF (2003) est, pour ce salarié, en cohérence totale avec les valeurs portées par l'organisation (c'est la raison pour laquelle nous avons créé une unique variable explicative « démarche globale de RSE perçue » qui intègre à la fois les dimensions « principes de RSE/valeurs », « pratiques mutualistes », « éthique dans le métier d'assureur » et « pratiques de RSE ») ; ce salarié met ensuite l'accent sur un élément central de notre recherche : Lorsque l'image de la mutuelle perçue par les salariés (basée sur les valeurs prônées par l'organisation) est en « *cohérence/congruence* » avec des actes (« *actions de type responsabilité sociétale* »), l'effet sur la performance est indéniable (« *c'est très porteur* ») ; mais en revanche, lorsqu'il y a rupture de cohérence entre l'image/les valeurs et les actes, l'effet est alors très négatif (« *vachement perturbateur* ») pour les salariés, mais il mentionne également pour

les personnes externes à l'organisation, sociétaires, partenaires, fournisseurs etc... : « *mais c'est valable aussi pour l'externe* ». Il est d'ailleurs intéressant de remarquer qu'il utilise la figure de style de la répétition pour le mot « *cohérence* » (répété 6 fois), montrant l'importance qu'il accorde à cette nécessaire cohérence image/actes (dans laquelle les actions en matière de RSE ont un rôle important à jouer). Ce salarié met donc fortement l'accent (cf répétition et expression « *éminemment convaincu* ») sur le risque de réputation (interne comme externe) et pouvant avoir des conséquences économiques néfastes, si les acteurs internes ou externes de la mutuelle perçoivent un décalage entre les valeurs prônées et donc leur image (et l'image des personnes externes) de l'organisation, et les actes concrets mis en place par cette dernière. De l'autre côté, il insiste sur les impacts positifs lorsqu'il y a justement cohérence, et l'intensité de ces impacts tant positifs que négatifs est prouvée par l'utilisation systématique de superlatifs ou de marqueurs de l'importance des effets : « *éminemment convaincu* », « *très porteur* », « *vachement perturbateur* », « *que positif* ».

« Moi je suis éminemment convaincu du fait qu'il y a pas mal de choses à gagner en mettant en œuvre des actions de type responsabilité sociétale, parce que ce serait et c'est cohérent par rapport à notre image, et c'est cohérent par rapport aux valeurs que l'on prône. Bon, et quand on est dans une cohérence, congruence je ne sais pas comment disent les gens, quand on n'est pas pris en XXX, quand on est en cohérence avec une image c'est très porteur. Quand on est en rupture de cohérence, c'est vachement perturbateur en interne et ça finit au final, ça finit par... Ça a commencé par l'interne, mais c'est valable aussi pour l'externe, tout ce qui contribue à la cohérence de notre image en regard de ce qu'on affiche en valeurs et autres, ça ne peut être que positif » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Le verbatim ci-dessus permet donc d'introduire, de façon pertinente et généralisée à l'ensemble du corps social interne, cette partie sur l'analyse des verbatims concernant l'identification ambivalente des salariés : **en effet, nous verrons que cette dernière est très fréquemment basée sur une perception de décalage entre le discours et l'image de l'organisation donnée par ce discours (sur les valeurs notamment) et les actes vécus au quotidien par les salariés.** Cette perception de décalage est à l'origine de leur identification ambivalente à l'organisation : ils continuent de s'identifier à ce qui est en cohérence entre leur identité et l'identité organisationnelle au niveau d'abstraction des valeurs notamment, s'identifient également (nous l'avons vu précédemment) aux actes qu'ils jugent en cohérence avec les valeurs portées, le discours, ou l'image que l'organisation cherche à se donner ; par contre ils se désidentifient aux actes qui ne leur semblent pas en cohérence avec ce discours/image/valeurs, c'est-à-dire avec cette identité organisationnelle à laquelle ils ont « pris le risque » cognitif de s'identifier.

Nous nous proposons donc d'analyser, dans cette partie, quels sont les champs en matière de « démarche globale de RSE perçue » (ou autres variables explicatives) qui déçoivent ou ne sont pas à la hauteur des discours tenus ; nous verrons ainsi ce qui provoque la partie « désidentification organisationnelle du salarié » au sein de son attitude d'identification ambivalente. En revanche, concernant la partie « identification organisationnelle du salarié » au sein du comportement d'ambivalence, nous ne rappellerons pas l'ensemble des champs de la démarche globale de RSE qui sont en jeu dans ce processus: en effet, ces facteurs ayant été détaillés dans les parties concernant l'impact de la démarche globale de RSE sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue (qui conditionne ensuite l'identification organisationnelle) et sur l'identification organisationnelle.

Une première analyse des verbatims des salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation nous a permis de constater qu'il y avait différents degrés d'intensité de désidentification des salariés par rapport à l'organisation, et différentes dimensions déterminant ces degrés de désidentification. Afin de pouvoir proposer dans cette recherche une typologie concernant les différents degrés d'identification ambivalente des salariés, nous avons cherché à identifier les variables pouvant permettre de marquer différents niveaux d'intensité en termes de désidentification par le biais d'une première analyse globale des discours des salariés ambivalents : cette analyse nous a montré qu'une variable clé semblait jouer un rôle majeur: l'implication organisationnelle affective :

- 1^{er} niveau (IO ambivalente faible) : Les salariés montrent une attitude d'implication organisationnelle affective uniquement positive,
- 2^e niveau (IO ambivalente modérée) : absence d'implication organisationnelle affective,
- 3^e niveau (IO ambivalente forte) : Les salariés montrent à la fois une attitude d'implication organisationnelle affective positive mais aussi négative,
- 4^e niveau (IO ambivalente très forte) : Les salariés ne montrent qu'une attitude d'implication organisationnelle affective négative.

En effet, comme nous l'avons évoqué lors de l'analyse quantitative, tous les salariés montrant une attitude d'implication organisationnelle affective NEGATIVE étaient également en situation d'identification ambivalente par rapport à l'organisation. Cette variable de l'implication organisationnelle affective (positive ou négative) nous semblait donc intéressante et discriminante pour permettre de réaliser notre typologie en fonction de l'intensité de l'attitude d'IO ambivalente des salariés.

Enfin, à l'aide d'un tableau récapitulatif présentant les dimensions de la démarche globale de RSE source d'identification organisationnelle et celles sources de désidentification organisationnelle (constituant les deux dimensions de l'attitude d'identification ambivalente), l'analyse qualitative nous permettra de déduire, pour l'organisation, sur quels leviers cette dernière peut s'appuyer pour renforcer les impacts positifs, et pour corriger ou minimiser les impacts négatifs, afin de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les dimensions source d'identification organisationnelle et qui sont donc des leviers de performance immatérielle pour l'organisation ? Comment l'organisation pourrait-elle les renforcer ?
- Quelles sont les dimensions de l'identité ou des pratiques sources de désidentification, qui sont donc des leviers de dégradation de la performance immatérielle? Comment l'organisation pourrait-elle agir sur ces dimensions pour corriger ou minimiser les effets négatifs sur la performance des salariés, et sur le risque d'image et de réputation : à court terme en interne, puis vis-à-vis des militants, et à moyen terme vis-à-vis des sociétaires et des publics externes.

Tableau 41: Identification des différentes catégories de salariés en situation d'IO ambivalente

AUCUN impact sur l'implication organisationnelle affective	Impact sur l'implication organisationnelle affective POSITIVE (fierté, joie, bonheur...)	Impact sur l'implication organisationnelle affective NEGATIVE (déception, peur, angoisse, honte, tristesse...)
	Femme (<35ans, <10ans, employé, centre d'appel, non relais DD)	
	Homme (35-50 ans, 10-20 ans, employé, délégation, non relais DD)	
	Femme (35-50 ans, 21-30 ans, employé, délégation, relais DD)	
	Femme (35-50 ans, 10-20ans, cadre, siège social, non relais DD)	
	Homme (>50 ans, 21-30 ans, cadre supérieur, siège social, non relais DD)	
	Homme (>50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)	
	Homme (35-50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, relai DD)	
Homme (<35 ans, < 10ans, cadre, siège social, non relais DD)		
Homme (> 50 ans, 21-30 ans, employé, siège social, relais DD)		

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

	Femme (>50 ans, > 30 ans, employé, délégation, non relais DD)	→ ←	Femme (>50 ans, > 30 ans, employé, délégation, non relais DD)
	Homme (35-50 ans, 10-20 ans, employé, siège social, non relais DD)	→ ←	Homme (35-50 ans, 10-20 ans, employé, siège social, non relais DD)
	Femme (35-50 ans, 21-30 ans, employée, délégation, relais DD)	→ ←	Femme (35-50 ans, 21-30 ans, employée, délégation, relais DD)
	Femme (< 35 ans, < 10 ans, employé, siège social, relais DD)	→ ←	Femme (< 35 ans, < 10 ans, employé, siège social, relais DD)
	Femme (35-50 ans, < 10 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)	→ ←	Femme (35-50 ans, < 10 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)
	Homme (35-50 ans, 10-20 ans, encadrant, délégation, non relais DD)	→ ←	Homme (35-50 ans, 10-20 ans, encadrant, délégation, non relais DD)
	Femme (35-50 ans, 10-20 ans, employé, délégation, relais DD)	→ ←	Femme (35-50 ans, 10-20 ans, employé, délégation, relais DD)
	Femme (>50 ans, > 30 ans, cadre, siège social, relais DD)	→ ←	Femme (>50 ans, > 30 ans, cadre, siège social, relais DD)
	Femme (35-50 ans, 21-30 ans, employé, siège social, relais DD)	→ ←	Femme (35-50 ans, 21-30 ans, employé, siège social, relais DD)
			Femme (<35 ans, < 10 ans, employé, siège social, non relais DD)

1^{er} stade de la typologie : Degré d'identification ambivalente légère (ambivalence mais accompagnée uniquement d'une implication organisationnelle affective positive)

Constat d'un décalage entre les DISCOURS (valeurs, signature) et les ACTES :

Ce premier salarié explique le risque important pris par l'organisation quand elle accepte de rester dans une situation où il y a un décalage perçu par les salariés (ou d'autres parties prenantes) entre les discours (sur les valeurs, le militantisme) et les actes vécus par les salariés en interne ; les conséquences de ce décalage perçu peuvent être très fortes: Il parle ainsi tout d'abord de conséquences cognitives en évoquant le risque de « *schizophrénie* » (répété à deux reprises), ou « *d'incompréhension* » (répété 3 fois) mais précise que ce deuxième terme sous-évalue l'intensité des conséquences ; pour évoquer ensuite les conséquences émotionnelles de ces conséquences cognitives en parlant de sentiment de « *trahison* » (répété 2 fois) ou de déception par « *perte de spécificité* ». Il est très intéressant de s'arrêter un instant sur ces termes qui évoquent tous les conséquences négatives possibles du processus d'identification organisationnelle des salariés : les salariés « *se retrouvaient* » (répété 2 fois) dans l'identité et dans les actes de l'organisation il y a quelques années : il y a donc là processus d'identification organisationnelle (perception de caractéristiques partagées) ; puis les valeurs et discours auxquels s'identifiaient les salariés

perdurent mais les actes commencent à aller dans le sens contraire des discours, ou au moins à se retrouver en décalage avec les discours : les salariés qui ont engagé (et donc accepté de prendre le risque de le faire) leur identité personnelle sociale dans un processus d'identification organisationnelle liant leur identité à celle de l'organisation se perçoivent comme ayant été « floués » par celle-ci qui ne reste pas cohérente dans le temps. Ils continuent à s'identifier aux discours qui perdurent, mais ils ne voient pas les actes aller dans le même sens ; et ce décalage discours/actes au niveau de l'organisation leur donne l'impression d'un décalage personnel discours/actes (puisqu'il y a ce pont d'identification entre les deux identités), d'où l'importance des réactions cognitives et émotionnelles ; l'emploi du terme « *schizophrénie* » par ce salarié est en ce sens très bien trouvé car il exprime bien la situation cognitive délicate du salarié qui se retrouve à devoir gérer deux aspects de sa personnalité qui ne vont pas dans le même sens. Les conséquences émotionnelles d'un tel état cognitif peuvent être elles aussi très fortes avec un sentiment de « *trahison* » par l'organisation à laquelle ils avaient fait confiance en s'identifiant à son identité, en ayant effectivement l'impression « *qu'il y a erreur sur la qualité substantielle de la chose* ».

« Il y a pour le moins de gros risques d'incompréhension d'une ligne directrice. Quand vous avez une cohérence parfaite entre des actes et des discours, d'accord, quand il y a une cohérence parfaite, il n'y a pas schizophrénie, d'accord. À partir du moment où il y a des éléments d'incohérence, eh bien ça génère, ça peut générer jusqu'à de la schizophrénie, mais pour le moins ça génère de l'incompréhension, des incompréhensions, et encore incompréhension c'est un euphémisme. Ça peut être pire que ça, ça peut être un sentiment de trahison de ne pas vouloir faire ça, ça peut être un sentiment de perte de spécificité. Donc de trahison sur l'idée que la personne avait quand elle s'est engagée dans une boîte, quoi. Si elle voit que la boîte est en train d'évoluer, peut-être pas tout à fait dans le sens que... Moi je suis convaincu du fait qu'un certain nombre de personnes qui se retrouvent moins qu'elles ne se retrouvaient et qui ont l'impression qu'il y a erreur sur la qualité substantielle de la chose » (Homme, >50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

Ce même salarié conclut donc ensuite en répétant notamment à de nombreuses reprises des termes allant dans le sens de la preuve par les actes : « *mettre en œuvre des trucs* », « *apporter des preuves tangibles* », « *actes* » (2 fois) ; en précisant ensuite que cette preuve elle doit être faite tous les jours, s'intégrer dans le quotidien de chacun des salariés en mettant en pratique les valeurs prônées par l'organisation dans toutes les dimensions de la relation de travail entreprise-salarié : « *actes au quotidien* », « *démonstration au quotidien* », « *montrer au quotidien* ». L'enjeu pour l'organisation est donc d'être capable à nouveau faire progresser le champ interne de la démarche globale de RSE dans sa dimension « *pratiques de RSE* », sous-dimensions « *pratiques de GRH* ».

« C'est-à-dire, il faut arrêter d'afficher des valeurs, il faut mettre en œuvre des trucs, il faut apporter des preuves tangibles, vous voyez ce que je veux dire ? Voilà, c'est tout. On peut être dans le discours ou on est dans les actes. Moi, ce dont je suis en train de vous parler, c'est dans les actes. C'est dans les actes au quotidien et puis c'est dans la démonstration au quotidien. La démonstration au quotidien, c'est-à-dire pour montrer au quotidien que notre spécificité elle passe, quand on parle respect de la personne, quand on parle respect des valeurs humaines » (Homme, >50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

Décalage discours/actes sur la dimension « éthique dans le métier d'assureur » de la démarche globale de RSE :

Décalage discours/actes perçu vis-à-vis de la relation aux sociétaires : Cette première salariée évoque cet éloignement progressif de l'organisation par rapport aux valeurs et à la signature qu'elle prône, en évoquant un décalage entre ces dernières et la réalité au quotidien, qu'elle vit, mais aussi que les sociétaires ressentent. Le champ de la démarche globale de RSE perçue en cause ici est celui de « l'éthique dans le métier d'assureur », et notamment le principe d'équité de traitement des sociétaires ; elle évoque un décalage entre ce que la formation MAIF véhicule comme valeurs concernant le traitement des sociétaires et la réalité du traitement des sociétaires, vécue par elle salariée mais également par les sociétaires :

« Enfin, j'ai l'impression que, maintenant, c'est un peu... enfin on s'éloigne un petit peu de l'assureur militant, vraiment de ce qu'on était auparavant quoi (...) Disons que j'ai l'impression qu'on s'éloigne des valeurs qu'on revendique en formation. En formation MAIF, à Niort là, les trois mois, on entend vraiment : assurance militant, nos sociétaires sont sur un pied d'égalité, ci, ça, ça. Après, au niveau réel, je n'ai pas vraiment l'impression que ce soit à 100 % (...) Oui, je pense qu'avant c'était plus...et quand on entend les sociétaires, on a l'impression que oui en fait. Qu'aujourd'hui on devient, ben, un petit peu une assurance comme une autre, en fait » (Femme, <35ans, <10ans, employé, centre d'appel, non relais DD)

Décalage discours/actes sur la dimension « pratiques de RSE » sous dimension « GRH », pratiques internes de RSE vis-à-vis des salariés dans leur travail :

Le salarié ci-dessous, dont nous avons largement développé l'identification organisationnelle dans la partie précédente pour son intensité particulièrement forte (correspondance avec ses idéaux, comportement très fort de militantisme au service de la mutuelle), possède également une ambivalence légère par rapport à la façon dont l'entreprise se comporte avec ses salariés. Il évoque donc dans le verbatim ci-dessous sa perception d'un décalage entre le traitement et

l'accompagnement des sociétaires, par rapport à l'accompagnement que l'organisation procure à ses salariés :

« Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose (...) Il est clair que depuis, au niveau de l'évolution qu'elle en a, euh... le seul reproche que j'ai à faire, enfin, c'est vrai qu'elle accompagne bien ses sociétaires dans les projets de vie qu'ils peuvent avoir, c'est vrai que parfois j'ai l'impression que ce qu'elle accorde à ses sociétaires, elle ne l'accorde pas forcément à ses employés. Et je trouve ça un petit peu dommage. Voilà (...) Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne (...) ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

⇒ **Trop de pression et de demandes auprès des salariés du réseau**, avec l'impression de ces derniers de « ne pas pouvoir faire face à tout ce qui nous est demandé » ; il est intéressant de remarquer d'ailleurs que ce salarié n'exprime pas d'émotion négative ou de colère, il exprime uniquement du regret (« c'est dommage ») et précise qu'il trouve pourtant que leur « mission est belle » ; cette précision montre que l'état d'ambivalence de ce salarié est léger ou modéré et qu'il n'impacte pas encore, au moment où s'est tenu l'entretien, son comportement d'implication affective négative :

« Je dirais que c'est... On reçoit aussi une multitude de pressions diverses. On est en bout de chaîne finalement et... euh... même si on comprend, même si on est de très bonne volonté, je pense, tous autant qu'on est ici, qu'au bout d'un moment on ne peut plus. On ne peut plus parce qu'on ne peut plus faire face à tout ce qui nous est demandé. C'est dommage, parce que je trouve que notre mission est belle. Voilà. » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Ensuite, cette seconde salariée du réseau évoque également cette « pression » en provenance du siège ; et, par rapport au salarié précédent, elle décrit ce qu'elle entend derrière ce terme de « pressions ». La problématique se situe effectivement du point de vue du pan « gestion des ressources humaines » de la dimension « pratiques de RSE » : Le problème fondamental est la mise en place d'objectifs de vente pour les entités du réseau, avec tout le système de contrôle, de justification, de comptabilisation et de remise de comptes qui l'accompagne ; ce système semble ici rejeté par les salariés du réseau. Mais il est intéressant de remarquer qu'au-delà du système, ce qui pose fondamentalement problème à cette salariée est ce que signifie POUR ELLE la mise en place par le siège (donc par la Direction) de ce système : elle signifie **que la Direction ne fait plus confiance à ses salariés** (comme elle) qui pourtant, sans ou avant ce système travaillaient (ou

pensaient travailler) au maximum de leurs capacités, dans le sens permanent de l'intérêt de l'organisation, avec application (tous ces comportements de travail sont des conséquences directes positives en matière de performance économique de l'attitude d'identification organisationnelle). Une relation COGNITIVE d'identification organisationnelle et de CONFIANCE était scellée entre cette salariée (ainsi que le salarié précédent) et l'organisation, et celle-ci se met à lui demander de rendre des comptes, à lui fixer des objectifs, comme si elle mettait en doute la réalité antérieure de son investissement au travail.

L'analyse des terminologies employée par cette salariée est riche d'enseignements :

- Pour exprimer son impression de pression par le siège (et donc par la Direction) elle utilise de nombreux termes : « *pression* », « *surveillés* », « *fassent tant de trucs* », « *bâton avec tant de trucs* », « *fliquent* », « *flicage* », « *tout justifier* », « *nombre de comptes à rendre* ».
- Ensuite, pour exprimer sa « *gêne* » par rapport à cela, elle la qualifie de : « *gênant* », « *qu'on sent* », « *je ressens ça* », « *qui me gêne* » (2 fois).
- Et il est surtout intéressant de remarquer toutes les expressions qu'elle utilise pour décrire ce ressenti de perte de confiance du siège vis-à-vis du réseau, montrant bien sa déception par rapport à cela : « *un manque de confiance* », ou « *on va regarder* », ou « *comme si, dans leur esprit (...) on allait pas faire notre travail* », « *ils nous font pas vraiment confiance* », « *ils nous fliquent* », « *cette confiance qu'on sent un petit peu moins* », « *ce flicage un petit peu* », « *comme si le siège pensait qu'effectivement on ne va pas faire notre travail* ».

« *Oui, voilà. Mais ce n'est pas encore... Enfin, c'est vrai que les horaires, c'est pas drôle, mais encore, on se dit, bon, ben, s'il faut allonger les plages, on le fera. C'est plus, je dirais, parfois **la pression, ça vient du siège**, parce que les encadrants, ils font ce qu'on leur demande et c'est plus, parfois, on a plus l'impression...d'être plus **surveillés** qu'on l'était avant, d'un manque, peut-être un peu d'un manque de **confiance** de la part du siège, de se dire : bon, **on va regarder, il faut qu'ils fassent tant de trucs**. Comme si, comme si, dans leur esprit, on... on n'allait pas, si on n'avait pas **de bâton avec tant de trucs**... on **n'allait pas faire notre travail** (...) c'est plus ce rapport-là qui est gênant, de se dire : bon, là-haut, au siège, ils ne nous font pas vraiment **confiance**, ils nous « **fliquent** », entre guillemets. Voilà, c'est plus ça qu'on n'avait pas du tout avant. C'est plus ça qui est gênant (...) C'est plus... ouais, cette relation, enfin **cette confiance** qu'on sent un petit peu moins...Bon, moi, je ressens ça, maintenant, peut-être je me trompe, hein. Mais c'est plus ça qui me gêne. Ce **flicage un petit peu**... faut tout **justifier**, faut... Comme si le siège pensait qu'effectivement on ne va pas faire notre travail si on n'a pas... enfin un certain **nombre de comptes à rendre**. Voilà, c'est plus ça qui me gêne que... bon, les allongements de plage, c'est pas pratique, mais bon, ben, voilà » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans, employé, délégation, relais DD)*

⇒ **Problème de mise en pratique des valeurs par le management :**

Avec notamment des problèmes de harcèlement moral, ici dénoncé par cette salariée en évoquant l'époque où elle travaillait dans une entité du réseau ; la dichotomie valeurs/actes est plutôt ici une dichotomie actes/actes : la mutuelle est « *si humaine dans certains côtés* », alors que dans certaines entités « *elle peut être aussi inhumaine* » :

« Et ce qui m'a moins plu, les dix dernières années, c'est l'éloignement par rapport à Niort, c'est-à-dire que Niort, les personnes, la direction ne savent pas forcément ce qui se passe dans les entités et il peut y avoir du harcèlement. J'ai vécu des choses pas forcément faciles dans une délégation et je sais que ça continue, et ça je trouve ça dommage. Une entreprise qui est si humaine dans certains côtés, dans certains services elle peut être aussi inhumaine » (Femme, 35-50 ans, 10-20ans, cadre, siège social, non relais DD)

Et également des problèmes d'individualisme de certains salariés qui ne se préoccupent que de leur carrière, aux dépens de la mise en application (notamment dans le management) de certaines valeurs portées par la MAIF, sources d'identification des salariés : la solidarité, le respect des personnes ; ce salarié précise que cette évolution de mentalité de certains nouveaux arrivants lui semble assez récente (5-6 ans) ; il parle également de nouvelles orientations « *de gouvernance et de management* » prises par la Direction. Tous ces facteurs sont pour ce salarié, lui aussi largement cité dans la partie précédente pour son identification particulièrement forte et pour son militantisme au sein de la « *communauté MAIF* », des facteurs « *de trouble* ». Ces nouvelles formes de management portées par ces nouveaux arrivants « *individualistes* », marquées par des incapacités à traduire en actes les valeurs de l'organisation – ici la solidarité (communauté de salariés MAIF) et le respect des salariés – sont ici critiquées par ce salarié, et responsables de son attitude d'ambivalence ; ce constat d'ambivalence est d'autant plus dommageable qu'il est fait par un salarié extrêmement identifié à l'organisation, et extrêmement impliqué positivement affectivement, avec des conséquences très favorables sur la performance de l'organisation (vues dans la partie sur l'identification organisationnelle et qui seront rappelées dans les parties suivantes sur les impacts de l'identification sur la performance immatérielle de l'organisation) :

« Il y a des facteurs de trouble on va dire plutôt. C'est-à-dire on est plus troublé par des situations données, par des hésitations ou des chemins qui sont pris qui des fois ne nous vont pas (...) Troublé des fois quand, effectivement, on s'est sentis éloignés de la direction générale, qu'elle se donnait une orientation de gouvernance ou de management un peu différente, ce qui sans doute était tout à fait nécessaire par rapport à sa taille et par rapport à son engagement économique et par rapport à ce qu'elle devait faire, mais des fois avec l'impression qu'elle perdait un peu ses valeurs. Et que l'individu que nous étions était plutôt chahuté finalement, et par des nouveaux arrivants parfois, qui XXX pas toujours, qui quelque part avaient envie de faire leur place. Et cette

pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté (...) Et j'ai parfois vécu des moments, récemment, je dis récemment, c'est-à-dire depuis 5-6 ans, où la notion de respect n'existait plus. Et ça, ça me gêne beaucoup quand la notion de respect est battue en brèche par des gens (...) Je crois que ça c'est depuis quelques années. Ça me gêne cette dimension, comment dirais-je, autour de l'individualisme par rapport à certains objectifs personnels ou des quêtes personnelles qui ne profitent pas à la communauté » (Homme, >50 ans, 21-30 ans, cadre supérieur, siège social, non relais DD)

Une solution concrète possible : Jouer un rôle en matière de formation pour aider à la réduction du décalage discours – actes dans le management :

« Par définition, je pense que l'entreprise a un rôle éducatif à jouer vis-à-vis de ses salariés (...) Par exemple, présenter l'accompagnement qui va être fait vis-à-vis des managers pour les responsabiliser aux risques psychosociaux. Bon, après, est-ce qu'on aurait pas vocation à les sensibiliser à d'autres dimensions de la responsabilité sociale, à je ne sais pas quoi ou à une vigilance par rapport aux lumières par exemples (...) Après, on est en train de travailler aussi (...) sur le modèle de management MAIF, c'est-à-dire la mise en place d'un modèle de management MAIF qui serait basé, là encore, sur une forme de cohérence entre les valeurs qu'on affiche et les actes au quotidien, notamment des managers dans nos actes managériaux. Il y a souvent perception de décalages entre ce qu'on affiche et puis ce qu'on met réellement en œuvre. Bon, ça je pense que ça relève de notre responsabilité que de mettre en place un modèle de management mais aussi des actions. Quelque part oui, je pense que l'entreprise peut jouer un rôle. »

A condition d'être capable d'accompagner ce nouveau système de formation de moyens pour vérifier que les résultats sont effectivement une meilleure cohérence discours/actes dans le management (contrôle de la réalité de l'évolution des pratiques managériales dans ce sens, et capacité à savoir repérer très rapidement tout manquement des managers formés, et d'avoir prévu des solutions pour agir dans ces cas de manquements : nouvelles formations, réorientation professionnelle, accompagnement des managers...).

⇒ **Problématique de la gestion des carrières :**

Illustrée ici par la perte de la capacité de l'organisation à être un ascenseur social pour une catégorie défavorisée de salariés, et de la capacité de la mutuelle à s'intégrer et contribuer à son bassin d'emploi :

Ce salarié évoque la « *perte d'identité* » de l'organisation et son incapacité aujourd'hui à savoir quels sont encore réellement ses spécificités. Pour illustrer son propos et montrer qu'auparavant la spécificité sociale et sociétale de la MAIF était beaucoup plus marquée, il évoque « *le choix politique* » qui avait été fait d'intégrer tous les « *personnels des fonctions supports* » au sein de l'organisation (ménage, jardinage, classement etc...) et de mettre en place un vrai

processus permettant de gérer leur carrière avec des « passerelles » (ex : possibilité de formation et de validation de diplômes ou d'acquis professionnels en interne pour évoluer vers d'autres fonctions, notamment métier, de l'organisation). La MAIF était pour lui à l'époque un véritable ascenseur social pour une partie de ces populations locales souvent défavorisées économiquement, et un véritable exemple montré à l'ensemble des salariés employés dans ces fonctions supports et un souffle d'espoir pour ces derniers (à condition de se donner les moyens de suivre les formations pour prendre ces passerelles). Aujourd'hui, la MAIF confie une partie de ces travaux (ex : ménage) à des entreprises prestataires, qui n'offrent aucune possibilité d'évolution professionnelle à leurs salariés « *qui rentre femme de ménage (...) et qui, 45 ans après, complètement usée, sort femme de ménage* ». La MAIF donnait des opportunités d'évolution professionnelle à ces personnes et donc des possibilités « *d'évoluer socialement* ». Et pour lui : « *Ça me paraît être, par exemple, un des éléments, à titre symbolique, un des éléments vachement forts. Vous voyez ce que je veux dire ? Bon, c'est un exemple parmi d'autres* ».

« Bon aujourd'hui, ces passerelles, elles ne sont plus possibles, ou elles sont difficilement, très très difficilement possibles, ou elles ne sont plus aussi structurées ou aussi organisées. Et ça me paraissait être un élément vachement important d'une boîte comme la MAIF que de porter des expériences de cette nature-là. » (Homme, >50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

Il explique ensuite que cette démarche était « *vraiment au cœur des préoccupations d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise* » parce qu'elle permettait aussi à la mutuelle de « *contribuer à la vie de son bassin d'emploi* » :

« On se doit de jouer notre rôle d'intégration de personnes qui ne sont pas nécessairement bac+5 ou issues d'écoles, il n'y a pas que ça dans la vie. Et nous, on a la possibilité certainement, au sein de la MAIF, de pouvoir offrir des opportunités à des personnes qui ont connu un peu plus de difficultés. Bon, c'est lutter aussi contre la ségrégation sociale (...) C'est un moyen de contribuer, de participer à un plan d'aménagement du territoire ».

Cause perçue du décalage discours/actes : Les nécessités économiques de l'organisation dans un contexte concurrentiel défavorable :

⇒ **Pour certains la mutuelle se retrouve obligée de se banaliser pour faire face au nouveau contexte économique:**

La mutuelle, même si ce n'est pas ce qu'elle souhaiterait, se retrouve « *obligée* » de se banaliser (« *au départ, on ne voulait pas le faire, mais on va être obligés* ») face à une concurrence exacerbée ; ce constat raisonné n'en est pas moins une source de déception qui amène ces salariés à se trouver dans une posture de résignation (ex : répétition à trois reprises du terme « *obligé* » dans le premier verbatim) et d'acceptation de ces choix:

« Toutes les banques deviennent des assurances, des assurances qui font de plus en plus de promotions de prix. C'est vrai que nous, au départ, on ne voulait pas le faire, mais on va être obligé de le faire, forcément hein (...) Après, on va être obligé, c'est sûr, là on ne fait pas de remise aujourd'hui parce qu'on voulait que tel sociétaire soit à la même enseigne qu'un autre sociétaire, mais bon, on est obligé avec, avec, avec tout l'entourage » (femme, < 35 ans, < 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).

« C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y ait un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle (...) D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept (...) Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de cette façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Cette troisième salariée du réseau modère également ses propos en abordant indirectement les nécessités d'adaptation économique de l'organisation, et le fait que la MAIF doit avant tout mettre en œuvre les conditions pour pouvoir « durer » dans le temps ; elle explique à ce titre qu'elle est prête à faire des efforts par rapport aux changements d'horaires, même si ceux-ci sont contraignants, si cela permet de prémunir l'organisation de difficultés économiques et donc d'un risque de faillite:

« Enfin, c'est vrai que les horaires, c'est pas drôle, mais encore, on se dit, bon, ben, s'il faut allonger les plages, on le fera (...) bon, les allongements de plage, c'est pas pratique, mais bon, ben, voilà (...) D'un autre côté il y a des contraintes parce que, bon, c'est vrai que si demain la MAIF n'est plus là, on n'a plus de travail. Enfin, je veux dire, c'est... ça va dans les deux sens

aussi (...) Oui. On a besoin de la MAIF et... et, je pense, la MAIF a besoin de nous aussi. C'est un rapport... On a tout intérêt à ce que la MAIF, de toute façon, perdure... et puis se porte bien, c'est notre outil de travail aussi quelque part... » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans, employé, délégation, relais DD).

Ce quatrième salarié évoque également ci-dessous les nécessités économiques auxquelles doit faire face l'organisation, ce qui n'empêche pas qu'il est « *troublé* » par les nouvelles orientations de l'organisation et par son éloignement par rapport aux valeurs qu'elle véhicule :

« Troublé des fois quand, effectivement, on s'est sentis éloignés de la direction générale, qu'elle se donnait une orientation de gouvernance ou de management un peu différentes, ce qui sans doute était tout à fait nécessaire par rapport à sa taille et par rapport à son engagement économique et par rapport à ce qu'elle devait faire, mais des fois avec l'impression qu'elle perdait un peu ses valeurs. » (Homme, >50 ans, 21-30 ans, cadre supérieur, siège social, non relais DD)

Ces salariés plutôt faiblement identifiés de façon ambivalente (n'exprimant pas d'affect négatif prononcé vis-à-vis de l'organisation) ont donc tendance à savoir, même si leurs propos montrent clairement leur regret face à cette réalité, que les contraintes économiques de la mutuelle l'obligent à faire certains choix allant à l'encontre de sa volonté ou de son identité originelle (modification des plages horaires, banalisation progressive par une diminution des éléments militants de différenciation, nécessité de faire évoluer le modèle économique). Ces salariés cherchent donc à conserver une part de rationalité dans leur analyse de la situation, ce qui ne les empêche pas de mettre en évidence les points sur lesquels ils restent malgré tout ambivalents.

Cependant, certains salariés pensent que seule une stratégie consistant à s'appuyer sur la différenciation MAIF sur la base de sa démarche globale de RSE dans les différentes dimensions (et par exemple sur ses aspects militants) est pertinente économiquement.

⇒ **Pour d'autres la banalisation s'oppose à la résolution des problématiques économiques dans ce nouveau contexte concurrentiel :**

Ainsi, ce premier salarié explique clairement que justement, dans ce contexte économique « *complètement changé* » (dont il a pleinement conscience) et dangereux économiquement pour la survie de l'organisation, il y a au contraire tout « *intérêt à cultiver une spécificité* » sinon l'organisation n'apportera plus de « *valeur ajoutée* » et n'aura donc plus de raison de continuer à exister dans le paysage concurrentiel composé d'acteurs beaucoup plus gros et puissants économiquement qu'elle :

« Alors j'ai parfaitement, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans mes propos, j'ai parfaitement conscience du fait qu'il y a un environnement qui a complètement changé, qui est beaucoup plus présent, beaucoup plus prégnant, beaucoup plus intrusif dans le pré carré de la MAIF. Ça j'ai parfaitement conscience de ça (...) Il n'y a pas à avoir d'inquiétude vis-à-vis de... moi j'ai pleinement conscience de ça. Pour autant je pense que c'est bien parce qu'on est dans un milieu de plus en plus concurrentiel, etc., qu'on a intérêt à vraiment cultiver une spécificité. Parce que si on arrive à une banalisation complète, je ne vois pas, comment dire, où sera la valeur ajoutée de la boîte et sa raison d'être. Jusqu'à présent notre raison d'être c'était justement dans notre approche spécifique » (Homme, >50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

Dans la même veine, après avoir expliqué qu'il avait l'impression d'avoir vu depuis 20 ans « s'effriter l'aspect militant », ce second salarié explique ensuite que pour lui, la banalisation de la mutuelle (consécutive à cet effritement de l'aspect militant, donc de la démarche globale de RSE de l'organisation) présenterait un risque économique pour celle-ci ; car pour lui, seule une stratégie de démarcation par l'affirmation des valeurs pourrait permettre à la MAIF « d'avoir un avenir », sinon, si elle devient identique aux concurrents, son avenir « n'est pas forcément plus rose » que celui des autres organisations concurrentes, qui, de surcroît, se mettent à utiliser des valeurs qui sont celles originelles de la MAIF (« qui sont les nôtres ») pour se faire reconnaître:

« Oui c'est un sujet d'inquiétude quant à la pérennité de l'entreprise. Si on se banalise, on est un produit lambda comparé à d'autres produits lambda et quel avenir pour la MAIF, ben il n'est pas forcément plus rose que celui d'une autre structure non militante. Je pense qu'on a tout intérêt à se démarquer et à affirmer nos valeurs face à la poussée de la concurrence qui n'hésite pas aussi à utiliser des valeurs qui sont les nôtres pour se mettre en avant » (Homme, 35-50 ans, 21-30 ans, encadrant supérieur, siège social, relais DD)

2e stade de la typologie : Degré d'identification ambivalente neutre émotionnellement (absence d'implication organisationnelle affective – positive comme négative -)

Décalage discours/actes sur la dimension « éthique dans le métier d'assureur » de la démarche globale de RSE :

Pas d'éléments sur cette dimension pour les individus de cette typologie

Décalage discours/actes sur la dimension « pratiques de RSE » sous dimension « GRH », pratiques internes de RSE vis-à-vis des salariés dans leur travail :

⇒ **Trop de pression et de demandes auprès des salariés du réseau :**

Pas d'éléments sur cette dimension pour les individus de cette typologie

⇒ **Problème de mise en pratique des valeurs par le management :**

Là encore, la problématique de l'identification ambivalente liée au décalage discours/actes provoquée par le fait que le management met moins en pratique les valeurs « *tant à l'extérieur qu'en interne* » qu'il le faisait auparavant est relevée par ce salarié. Ce salarié compare donc l'époque où les « *directeurs* » « *avaient des valeurs* » et les mettaient en pratique (en interne sur le plan social mais aussi en externe), à l'époque actuelle où « *l'arrivée de sang neuf* » peut engendrer le fait que ces valeurs et leur application quotidienne par ces nouveaux managers ou directeurs soient moins présentes (comportement plus individualiste, recherche de pouvoir qu'il développe dans son entretien). Il ne renie pour autant pas la nécessité de faire venir « *du sang neuf* », mais il dit qu'il faut être d'autant plus vigilant au risque de dérive de ces nouveaux arrivants en matière d'adhésion personnelle aux valeurs de l'organisation, et de capacité à mettre en pratique ces valeurs dans leur façon de manager ou de diriger :

« Moi j'ai connu l'époque où le directeur (...) bon ben c'étaient des gens (...) qui avaient des valeurs, on sentait qu'ils étaient attachés à des valeurs tant à l'extérieur qu'en interne. Tu vois ils n'étaient pas prêts à céder le pas à la dérive consumériste, à la pression extérieure aussi bien au plan social aussi hein, en interne. Et je pense aussi que ce qui risque de se passer c'est que l'arrivée de sang neuf qui me paraît nécessaire, je crois qu'il faut que la MAIF prenne garde de ne pas perdre ses vraies valeurs là-dessus. Je ne sais pas si on n'est pas en train de les perdre à cause de ça. Bien sûr y a le monde qui change, on n'est plus en 1934 etc » (Homme, > 50 ans, 21-30 ans, employé, siège social, relais DD)

⇒ **Problématique de la gestion des carrières et du rapport au travail :**

Ce salarié évoque clairement son ambivalence vis-à-vis des champs RSE « GRH », dans les dimensions « gestion/évolution de carrière » (ce salarié a plus de 50 ans et n'a pas pu évoluer comme il l'aurait souhaité), et dans celui plus général de « *son rapport au travail* » qui peut regrouper plusieurs aspects de gestion des ressources humaines qui ne sont pas ici précisés par le salarié. Cependant, l'ambivalence est ici bien montrée puisqu'il répète à 3 reprises « *j'ai de la chance* » et qu'il précise également « *si tu regardes à travers l'échelle MAIF* », montrant bien que lorsqu'il prend du recul par rapport à l'ensemble des organisation, il est réaliste et considère quand

même que les conditions offertes par la MAIF sont bonnes (« entreprise saine », « acquis sociaux », « ne donne pas dans les travers des grandes entreprises multinationales »).

« Moi je vais relativiser les choses en disant que quelque part je trouve que j'ai de la chance, parce que je suis arrivé dans une entreprise qui est saine, qui a quand même des acquis sociaux, qui, malgré tous les bémols que je peux mettre, donne pas dans les travers des grandes entreprises multinationales. Je pense que de ce point de vue là, c'est une chance, c'est clair. Alors évidemment si tu regardes à travers l'échelle MAIF, tu vas pointer du doigt qu'il y a quand même des trucs qui sont un peu déconnants, que ceci, cela. Mais bon malgré tout moi j'ai quand même envie de dire que j'ai de la chance, même si mes conditions de travail se sont dégradées, même si mon rapport au travail reste un peu perfectible et même si j'ai souhaité évoluer et si ça a pas pu fonctionner » (Homme, > 50 ans, 21-30 ans, employé, siège social, relais DD)

Décalage discours/actes sur la « démarche globale de RSE » dans son ensemble, sur le champ de l'exemplarité

Ce salarié évoque également un point qui sera également cité par de nombreux salariés, celui de l'exemplarité de la Direction par rapport à la démarche globale de RSE dans l'ensemble de ses dimension, ici en matière notamment d'achats : Ce salarié est ici en situation d'incompréhension face au constat de l'existence de procédures de validation drastiques pour des achats utiles de faible montant nécessaires à l'exercice de son métier – pour permettre de poursuivre l'objectif de maîtrise des coûts et des frais généraux - alors qu'il constate simultanément que des achats de très gros montants sont réalisés par l'organisation, achats qu'il ne détaille pas mais qu'il juge « *en contradiction* » et « *pas du tout raisonnables par rapport aux valeurs mises en avant* » (il y a bien dans cette dernière expression, la notion de décalage discours sur les valeurs et actes). Cette incompréhension n'a pas de conséquence émotionnelle négative affichée, mais a pour conséquence une attitude de réserve sur le fait qu'il ne « *se vanterai pas* » ou « *ne veux pas trop crier sur les toits* » le fait qu'il travaille à la MAIF (impact sur l'absence de fierté à travailler pour la MAIF, donc impact sur l'absence d'implication organisationnelle affective positive) :

« Moi je... *quelque part je me vanterai pas, c'est pour ça que je veux pas trop crier sur les toits que je travaille à la MAIF parce que parfois y a des choses qui sont en contradiction et je pense qui sont pas du tout raisonnables par rapport aux valeurs mises en avant. L'exemplarité c'est aussi ça. Ce n'est pas faire faire signer 1000 € au directeur parce que t'as besoin de XX, parce que t'es en rupture de stock, c'est vraiment des gros trucs ben faut regarder à la dépense aussi sur des choses raisonnables* » (Homme, > 50 ans, 21-30 ans, employé, siège social, relais DD)

3e stade de la typologie : Degré d'identification ambivalente élevé (présence d'implication organisationnelle affective positive ET négative)

Nous nous proposons d'étudier maintenant la troisième catégorie de comportements d'ambivalence organisationnelle des salariés : celle marquée par un degré d'identification cognitif noté « élevé » parce qu'assorti d'attitudes d'implication organisationnelle affective positives ET également négatives vis-à-vis de la mutuelle. Nous analyserons, comme pour les deux catégories précédentes les éléments explicatifs à l'origine de ces comportements de désidentification organisationnelle (et d'implication organisationnelle affective négative).

Constat d'un décalage entre les DISCOURS (valeurs, signature) et les ACTES :

Ce constat de décalage est également fortement et systématiquement cité par tous les salariés de cette catégorie :

« Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir. Je ne voudrais pas que ce soit que des mots à la fin et j'ai l'impression que c'est un peu ça. On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi. Il ne faut pas que ça reste que des mots (...) Je veux dire quand on travaille dans l'entreprise, quand on voit comment la MAIF communique, comment on est dirigés, quels messages on reçoit de la direction, c'est là où on s'aperçoit... on n'a pas l'impression d'être tout à fait sur la même longueur d'onde. C'est que en fait, entre le discours tenu et...les actes, il y a un gros écart » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social, non relais DD).

Ou encore (mais toujours en interne, pas en externe):

« Le point que je mettrai (...) c'est qu'on n'applique pas obligatoirement concrètement les valeurs que l'on prône. C'est-à-dire quand on parle d'engagement, quand on parle de respect de la personne, quand on parle de reconnaissance, c'est beaucoup plus des paroles que des réalités concrètes. Et ça, je trouve ça extrêmement dommage et préjudiciable » (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

Cette troisième salarié fait directement un lien entre la perte de sa fierté d'appartenance (perte de l'implication affective positive et désidentification organisationnelle) et ce décalage entre discours tenus et actes vécus en interne (elle accuse notamment les évolutions en termes de conditions de travail avec l'allongement des horaires et les nouvelles relations avec les sociétaires qu'elle perçoit comme étant plus commerciales – par rapport à avant où le sociétaire venait à la délégation

lorsqu'il avait un besoin); il est intéressant de remarquer qu'elle utilise à 6 reprises le mot « image » qu'elle oppose au « vécu » (répété 2 fois); son implication affective négative est également exprimée par l'utilisation de l'expression très forte et explicite : « pour moi, on triche » :

« Plus maintenant, je ne ressens plus de fierté par rapport à l'image de la MAIF (...) Non, parce que au jour d'aujourd'hui, je trouve que... l'image qu'on veut afficher, elle n'est pas en phase avec l'image qu'on a réellement (en tant que salarié) voilà (...) Donc pour moi l'image, elle est pas, elle est ternie parce qu'on veut donner une image et le... le vécu, et le vécu n'est pas en relation avec l'image. Pour moi, on triche » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation départementale, relais DD)

Décalage discours/actes sur la dimension « éthique dans le métier d'assureur » de la démarche globale de RSE :

Pas d'éléments sur cette dimension pour les individus de cette typologie

Décalage discours/actes sur la dimension « pratiques de RSE » sous dimension « GRH », pratiques internes de RSE vis-à-vis des salariés dans leur travail :

⇒ **Trop de pression et de demandes auprès des salariés du réseau ou manques de moyens dans le réseau:**

Trop de chargés de projets et de mission au siège social et pas assez de ressources dans le réseau :

« Et j'ai bien retenu ça et quand je vois toutes les offres de chargés de mission et de chargés de projet qui sortent régulièrement, ça m'affole. Et puis plein d'autres postes. Il ne faut pas qu'on... enfin je trouve que c'est dangereux quoi, vraiment » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social, non relais DD).

Cette seconde salariée (du siège mais connaissant très bien le réseau) développe largement ce problème de manque de moyens et de reconnaissance en direction des salariés du réseau ; elle identifie sur ce point un des gros axes de décalage entre les discours et les actes ; les salariés du réseau sont ceux « qui font rentrer les sous dans la boîte » et ils représentent à ce titre pour elle « les fondamentaux » de l'organisation ; il est d'ailleurs intéressant de remarquer qu'elle utilise le terme « fondamentaux » 3 fois et accompagne ce terme d'expressions marquant la nécessaire consolidation de ces fondamentaux (« fonder », « consolider les bases », « bétonnons ») ; si l'on rapproche l'utilisation de ce terme « fondamentaux » pour qualifier les salariés du réseau de l'histoire et des valeurs prônées par la MAIF, effectivement, se sont les salariés du réseau qui sont

en contact direct avec les sociétaires et qui garantissent ainsi auprès de ces derniers la mise en œuvre concrète des valeurs MAIF ; ils peuvent donc représenter à ce titre « *les fondamentaux* » de l'organisation. Recentrer les efforts de l'organisation vers plus de reconnaissance (RH : rémunération, conditions de travail) et de moyens (produits et cotisations adaptées) vers les salariés du réseau permettrait ainsi de « *redonner de la force qu'il a perdue* », « *redonner du courage* », « *redonner la foi* » à ces salariés du réseau, qui sont « *fondamentaux* » pour la performance économique de l'organisation et pour la mise en œuvre des valeurs MAIF auprès des sociétaires :

« Exactement, avec ce qui me marque et que je dis chaque fois qu'on a des enquêtes de com notamment, c'est ce décalage entre le discours et les valeurs mises en avant, les discours, les beaux textes etc. et ce que l'on peut regarder au quotidien, ce que l'on regarde au quotidien, y compris chez les collègues du réseau, des délégations, etc. et je trouve assez peu de respect, assez peu de reconnaissance, assez peu de retour, de... ces gens-là qui sont tellement les mains dans le cambouis quoi (...) Et bien je ferais un grand trait sur la démarche projets, ça je la supprimerais, je recentrerais l'intégralité des forces sur le réseau et quand j'aurais bien calé mon réseau, j'aurais donné ce que j'ai à leur donner, les rémunérations, les conditions de travail, les produits et cotisations adaptés (...) et bien seulement après je commencerais à regarder comment je peux faire bouger les choses avec les projets, pas l'inverse, pas l'inverse. Fonder, consolider les bases, consolider les fondamentaux avant d'aller inventer des tas de trucs, tu sais des projets, y en a, y en a, y en a, tu en vois sans doute toi aussi, tous les ans les uns, les autres (...) Non, pas de vue d'ensemble, des choses qui reposent beaucoup sur l'ego des uns et des autres (...) c'est le réseau qui fait rentrer les sous dans la boîte (...) Retournons à nos fondamentaux, bétonnons bien nos fondamentaux, redonnons lui (au réseau) la force qu'il a perdue, redonnons-lui du courage, redonnons-lui la foi. Et puis après on pourra peut-être quand même construire autre chose» (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, cadre, siège social, relais DD)

⇒ **Problème de mise en pratique des valeurs par le management :**

Ce problème est cité de façon récurrente par les salariés, quelle que soit leur sous-catégorie au sein de la typologie. On remarque cependant que plus l'attitude d'identification ambivalente est marquée, plus ce problème est largement développé par les salariés. Ici, où le degré d'ambivalence est élevé, le problème de mise en application des valeurs au quotidien par les responsables, managers ou par les membres de la Direction est très prégnant et largement développé, particulièrement par les salariés travaillant au siège social (et très peu par ceux travaillant dans le réseau).

Dans ce premier verbatim que nous avons largement coupé afin de ne pas trop allonger les citations, cette salariée du siège social parle de « *frustrations* » (implication organisationnelle affective négative) ; elle fait clairement le parallèle entre les valeurs portées par l'organisation, leur

application réelle et effective en externe (vis-à-vis des sociétaires), mais leur défaut d'application en interne, notamment au niveau « *du management* » :

« Donc elle joue sur cette image et tout, d'assureur militant ou de respect de la personne, tout ça, et j'ai quand même quelques frustrations au niveau interne dans l'entreprise. C'est-à-dire qu'en extérieur j'ai l'impression que c'est plutôt bien reçu. Il n'y a pas trop de... Je ne vois pas ce qui pourrait être fait de plus, pour moi ça me va comme ça (...) Voilà. Après, au niveau interne, des relations salariées, enfin du management quoi. Enfin le côté respect de la personne, tout ça, je trouve que ce n'est pas assez, le côté solidaire, le côté... »

Elle développe ensuite largement son point de vue en expliquant qu'elle perçoit un décalage fort dans cette entreprise « *de gauche, avec des valeurs de gauche* » mais dont les acteurs dirigeants ou responsables n'en démontrent pas la mise en œuvre dans leur façon de travailler. Elle parle également « *au niveau direction, d'un manque de considération auprès des salariés* », ou encore au sein du management de problèmes de « *copinage* », ou d'individualisme fort (« *côté chacun pour soi* », « *côté pouvoir* »). Elle développe également le rôle qu'elle attend d'un manager et de sa capacité à mettre en œuvre les valeurs (ici elle parle des valeurs de solidarité et de respect), et les bienfaits de cette attitude en termes de performance pour les salariés et pour l'organisation : « *S'il a une tendance solidaire et à partager et à être juste dans ses choix, les collègues vont être bien et ils vont comprendre (...) Je me dis qu'un salarié s'il est bien managé... s'il a un chef qui l'écoute, ou voilà, si c'est clair dans ses missions et tout ça, eh bien il va être bien dans son poste, et du coup il va plus avoir envie de faire des choses pour son entreprise* » ; elle oppose à ce type de management les responsables qui n'aiment pas le management et qui « *préfèrent bosser sur leurs dossiers, parce que leurs compétences sont là* », et qui ont ces attitudes individualistes qu'elle a décrites précédemment.

Là encore, pour cette autre salariée (comme vu dans la seconde dimension de notre typologie), la problématique de l'identification ambivalente liée au décalage discours/actes provoquée par le fait que certains responsables au plus haut niveau sont recrutés « *pour leurs capacités de froideur, de rigueur, de cadrage* » et justement pas pour leurs compétences humanistes (qu'elle assortit du terme « *d'affect* ») ; pour elle ce choix est antinomique avec la possibilité de mettre en application les valeurs prônées par l'organisation (« *solidarité, écoute humaine, entraide* ») ; dans ce cas, si l'organisation cherche réellement à changer de direction pour être « *dans le froid comme toutes les autres boîtes* », cette salariée convient qu'il faut alors que la mutuelle prenne la responsabilité de l'affirmer et de changer de discours « *dire les règles du jeu* » et ne « *pas à côté avoir un discours hyper chaleureux* » :

« Alors, il faut que je nuance parce que c'est quand même fortement lié à la personnalité des gens qui sont décideurs. Je vais citer des noms, de toute façon, quelqu'un comme XXX (ancienne DRH) tu vois ce que je veux dire, elle a un profil qui ne correspond pas du tout aux valeurs prônées par la MAIF. Et elle n'a pas été recrutée par hasard, si on a choisi de recruter cette personne-là pour justement ses capacités de froideur, de rigueur, de cadrage etc., c'est justement pour ne pas reproduire ce qui se reproduisait avant, on était trop dans l'affect. C'est un choix qui a été fait, ce n'est pas logique, en tout cas pour moi il me montre que on n'est plus en phase avec ce que l'on affiche. On a un discours affiché à l'extérieur, la campagne de com le montre... je vais reprendre... sur l'arbre des valeurs quoi, la solidarité, l'écoute humaine, l'entraide (...) En tout cas, ça dépend de ce qu'on veut faire. Soit on veut faire de la MAIF quelque chose dans le froid comme toutes les autres boîtes maintenant, il faut le dire les règles du jeu, faut le dire, il faut pas à côté avoir le discours hyper chaleureux» (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, cadre, siège social, relais DD)

⇒ **Problématique de la gestion des carrières et du rapport au travail :**

Cette première salariée exprime très bien son sentiment d'ambivalence vis-à-vis de l'organisation (et son identification organisationnelle ambivalente) qui se manifeste par une implication organisationnelle affective à la fois positive « je suis contente » (répété 3 fois), « j'aime bien », et négative « et je ne suis pas contente », « c'est beaucoup de frustration ». Elle exprime d'ailleurs explicitement son ambivalence en disant « je suis un peu entre deux choses ». Le facteur à l'origine de sa désidentification et de son implication affective négative (elle parle tout de même de « frustration ») est le fait qu'elle ait souhaité évoluer tout au long de sa carrière (« j'ai plus de 50 ans (...) ma vie professionnelle aura été un échec »), qu'elle ait même réalisé des formations internes diplômantes pour atteindre cet objectif (elle l'explique dans le reste de son entretien) sans jamais aucun résultat (alors que des espoirs lui avaient été donnés à plusieurs reprises). Cette salariée ayant plus de 30 ans d'ancienneté (et donc de 30 ans de fidélité à l'organisation) n'a pas pu évoluer professionnellement, ce qui explique la dimension négative de son ambivalence.

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez » (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, employée, délégation, non relais DD).

Cette seconde salariée exprime également une ambivalence par rapport à la qualité des conditions de travail qui deviennent « un piège » au départ potentiel de l'entreprise (car elles ne peuvent pas être retrouvées ailleurs), parce que l'organisation n'offre pas suffisamment de

possibilités d'évolution de carrière, mettant alors le salarié dans des conditions matérielles où il ne peut pas partir, mais où il ne s'épanouit pas dans son travail faute de possibilités d'évoluer dans celui-ci:

« Et dans ce qui ne va pas, après ce sera complètement personnel. Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... je vais être piégée dans cette entreprise (...) Parce que, après. Enfin, donc, j'aurais plutôt envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant si parce que ça a été le cas pour moi, mais je me dis que j'ai pas mal de chance en fait et que je suis tombée souvent au bon moment (en matière d'évolution de carrière). Mais après je vois les collègues qui n'évoluent pas et tout, ce n'est pas forcément qu'ils ne sont pas compétents, c'est qu'ils n'ont pas eu les opportunités. Voilà » (Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

Cette troisième salariée explique également le décalage discours/actes par le manque de possibilités réelles d'évolution de carrière au sein de l'organisation, et notamment par l'absence d'efficacité et de mise en œuvre réelle de la charte de mobilité (concernant les évolutions professionnelles des salariés, la mobilité interne au sein du groupe) ; elle convient cependant que, si l'on regarde les « choses froidement », les conditions de travail sont bonnes, mais elle remet en cause « le traitement de l'humain » et notamment ce qu'il en est quand celui-ci cherche à évoluer dans sa carrière au sein de l'organisation et qu'il se retrouve bloqué :

« Alors je vais te parler, par exemple, de la charte de mobilité. Quand on lit les règles de la charte de mobilité, on dit c'est fait pour le salarié, c'est fait pour qu'il prenne en charge sa carrière, pour qu'il puisse postuler à tous les postes etc., et puis en fait, derrière, il y a plein de coups bas, plein de coups bas et ça ne marche pas. Le discours n'est pas du tout en phase avec XXX. Je parle des RRH parce que c'est ce qui me frappe le plus. Quand j'écoute des gens combien ils sont déçus par quelque chose auquel ils croient et puis finalement ça ne tient pas forcément la route (...) C'est la façon dont on traite les personnes au niveau humain qui me pose un problème. Après si tu regardes les choses froidement, on est plutôt bien payés, on a plutôt des conditions de travail qui sont pas trop mal (...) bon on a des avantages sociaux qui ne sont pas neutres, on est dans le froid, qu'est-ce qui vient ? Après moi je parle du traitement de l'humain, de la façon dont on prend en charge l'être humain qui à travers sa carrière peut se poser des questions, être parfois en difficulté, avoir des difficultés diverses et variées de... santé, de passage à vide, que sais-je encore, et bien je trouve que là on n'est pas bons, on n'est vraiment pas bons » (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, cadre, siège social, relais DD)

⇒ **Problème de perception d'injustice entre le traitement des salariés cadres et employés (au siège social) :**

Là encore une des causes d'identification ambivalente est cette perception en interne d'un « clivage » entre les cadres et les employés :

« Quand il y a vraiment ce clivage entre cadres et salariés parfois, même souvent, après ça dépend des entités (...) Mais plutôt par rapport aux autres entités que j'avais faites à la MAIF... » (Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

Cette seconde salariée évoque également ce même motif, en expliquant que la différence de rémunération entre les cadres et les employés s'est accrue au fil des années (notamment avec moins de transparence sur les salaires des responsables et dirigeants qui ne se limitent pas à la grille de salaire) ; en dehors de la rémunération, elle explique également que le « fossé » entre cadres et employés concerne également le nombre de jours de congés (plus important pour les cadres autonomes pour compenser justement les dépassements fréquents d'horaires), et les horaires (variabilité des horaires) :

« Mes motifs d'insatisfaction, c'est la politique globale de l'entreprise, où je ne me sens pas très en phase. C'est-à-dire que je trouve qu'entre ce qu'on nous dit et ce qui est fait dans la réalité, les décisions prises par la direction, il y a des fossés parfois, tu vois (...) Maintenant je trouve que de plus en plus, alors qu'on est une mutuelle et qu'on prône quand même la solidarité et un certain nombre de choses, il y a un fossé énorme, et qui se creuse de plus en plus, entre les cadres et les employés, énormément. Et ça, je le vis comme une profonde injustice. Je trouve que ce n'est pas normal. (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

« Tu vois, c'est ça que je reproche. Je trouve qu'il y a des choses, c'est... La différence est trop grande. C'est pareil, le nombre de jours de congés entre un employé et un cadre, il y a des différences énormes. C'est pareil au niveau des horaires (...) un employé, et a fortiori un employé à temps partiel, il a dix minutes de microvariabilité avec des horaires fixes ? Pour moi, il n'y a aucun avantage, aucun, aucun (...) On creuse le fossé entre ceux qui auront beaucoup et ceux qui ont peu. Alors c'est relatif parce que dans notre entreprise un employé a quand même un salaire qui reste correct, donc il faut rester raisonnable, je veux dire. Mais quand on a connu l'entreprise il y a 20 ans, certes il y avait des choses à réformer, comme dans toute chose, il y avait des choses à revoir (...) Mais je trouve qu'il y a un énorme... que le fossé qui se creuse entre employés et cadres, pour moi, ce n'est pas une bonne chose. Enfin, c'est antisocial dans l'entreprise (...) Oui, voilà. Pour moi, ça ne va pas avec les valeurs que l'entreprise veut se donner. Ce qui fait que pour moi ça rend moins crédible la direction. C'est ce qui me perturbe en fait » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

Décalage discours/actes sur la « démarche globale de RSE » dans son ensemble, sur le champ de l'exemplarité :

L'exemple ci-dessous cité par cette salariée lui permet d'illustrer, parmi d'autres exemples, en quoi consiste le décalage entre les discours de l'organisation sur ses valeurs, et certains actes en interne allant à l'opposé de ces discours (elle précise que les valeurs restent cependant respectées en externe). Ici c'est la force de l'absence d'exemplarité, de l'exercice d'une pratique allant

totalément à l'encontre des valeurs prônées qui est à la source de sa désidentification organisationnelle:

« C'est pire que ça. Ça va être des gens qui vont postuler, à qui on va avoir dit au préalable que le poste est pour eux. Une note interne va sortir en donnant le nom d'une autre personne que celle qui a postulé et les personnes vont être les dernières averties qu'elles ne sont pas retenues pour le poste. Voilà. Si c'est ça le respect de la personne, moi je veux bien, mais ce n'est pas tout à fait mes critères de respect de la personne. C'est un exemple parmi... mais celui-là est extrêmement probant et extrêmement concret. C'est... voilà ». (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

Cette même salariée évoque à nouveau un peu plus tard dans son entretien ce problème de manque d'exemplarité, en citant notamment le gaspillage (« de l'argent qui est jeté par les fenêtres sur tous les sujets ») et le fait que la Direction devrait « montrer l'exemple » pour que les salariés puissent avoir envie de « suivre » et de s'engager notamment dans des comportements éco citoyens (ex : éteindre les lumières, ordinateurs etc...) ; ce manque d'exemplarité dû à ce constat de gaspillage génère chez elle une implication organisationnelle affective négative prononcée (« ce n'est pas possible » répété 3 fois):

« Qu'est-ce qu'ils en ont à faire, dans une entreprise où on voit une gabegie permanente sur tout (...) parce que nous on voit de l'argent qui est jeté par les fenêtres sur tous les sujets, qu'est-ce qu'ils en ont affaire d'éteindre, franchement ? (...) Ce n'est pas possible. Ce n'est PAS possible (...) L'exemplarité, elle doit être portée par le haut. Enfin nous on voit des choses en haut, enfin bon (...) On revient toujours à la même chose : on ne peut pas ne rien respecter, on ne peut pas ne pas montrer l'exemple, et qu'après les gens vous suivent, ça n'est pas possible. Et à un moment c'est incontournable ». (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

CONSEQUENCE DU DECALAGE : Implication organisationnelle affective négative (déception, désamour)

Cette salariée exprime très fortement l'effet de ce décalage entre les discours et les actes sur sa relation affective à la MAIF : « dans le discours on le sait, on le dit, mais les actes ne le démontrent pas ». Cette salariée se situe donc à la fois en situation d'ambivalence cognitive (identification organisationnelle ambivalente) mais encore plus en situation d'ambivalence affective forte (implication organisationnelle, dimension affective positive et négative) ; en effet, si l'on compare la « quantité de propos » exprimant son identification ambivalente (cognitive) et celle concernant son implication affective ambivalente dans ces deux verbatims, on remarque tout de suite que l'ambivalence affective est largement prédominante. Elle est identifiée aux « fondamentaux » de l'organisation (ses valeurs, sa démarche éthique et humaniste qui en

découlait) et au fait que la MAIF est « *une boîte qui a été très bien pour moi* » (qui lui a permis d'évoluer professionnellement très fortement) ; par contre elle est désidentifiée aux actes qu'elle perçoit en décalage avec ces fondamentaux (ces valeurs et pratiques mutualistes et RSE), notamment le fait que l'organisation soit aujourd'hui « *trop tournée vers les résultats, trop tournée vers l'argent...et oublie le capital humain* ». Les conséquences émotionnelles de ce décalage sont ici fortes : « *je l'aime et elle me déçoit* », « *je l'aime très fort (...) et elle me déçoit* », « *je suis fière de dire que j'appartiens* » (répété 2 fois) ; et il est intéressant de remarquer que ces conséquences émotionnelles sont ici pour cette salariée source de difficultés à accepter les changements de l'organisation allant vers un éloignement de ces « *fondamentaux* » : « *c'est terrible parce que je ne fais pas de deuil* » (elle parle de « *deuil* » par rapport au fait d'accepter ces changements allant vers un décalage par rapport aux « *fondamentaux* ») et elle emploie ensuite plusieurs termes montrant que de « *faire ce deuil* » est pour elle extrêmement difficile, voire impossible : « *je n'arrive pas à me dire* » (répété 2 fois), « *je ne peux pas m'empêcher de penser* » (répété 2 fois), « *c'est pas possible* » (répété 2 fois), « *cette belle histoire elle ne peut pas s'arrêter comme ça* », « *c'est un accident de parcours (...) à un moment donné on va se réveiller* », « *on se trompe, on est en train de prendre un chemin qui n'est pas le nôtre* » ; pour conclure « *on est pas un imposteur quoi, on ne peut pas être un imposteur quand on a été la MAIF, c'est pas possible* ». L'analyse du discours et du champ sémantique utilisé montre ici clairement que cette salariée exprime fortement son incapacité à accepter les changements actuels de l'organisation qui vont, de son point de vue, dans le sens inverse des « *fondamentaux* » de l'organisation, de ses valeurs éthiques, et de ses pratiques mutualistes et RSE antérieures.

« Alors que moi je ne suis pas du tout dans une relation froide avec la MAIF, je suis dans une relation passionnelle. Je l'aime et elle me déçoit. Je l'aime très fort parce que, par tout ce que je t'ai décrit juste avant et elle me déçoit parce je trouve qu'elle perd beaucoup de choses, elle perd de ses valeurs, elle perd de l'écoute à l'autre, elle perd des fondamentaux, elle est trop tournée vers les résultats, trop tournée vers l'argent... On oublie le capital humain. Enfin dans le discours, dans le discours on le sait, on le dit, mais les actes ne le démontrent pas » (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, cadre, siège social, relais DD)

« Oui je l'ai, parce que je suis fière de dire que j'appartiens, à l'extérieur je suis fière de dire que j'appartiens à une boîte qui a été très bien pour moi quoi, et malgré tout, je ne perds, tu vois c'est terrible parce que je ne fais pas de deuil, c'est-à-dire que je n'arrive pas à me dire que cette boîte, elle ne reviendra pas à ses fondamentaux. Je n'y arrive pas. Je ne peux pas m'empêcher de penser qu'un jour, il y a quelqu'un qui va me dire, qui va venir et dire : nom de dieu, il faut qu'on retrouve nos fondamentaux. Voilà... malgré tout, je ne peux pas m'empêcher d'y croire (...) C'est plus ça oui, c'est je me dis : c'est pas possible, cette belle histoire, elle peut pas s'arrêter comme ça, c'est pas possible. Donc je ne peux pas m'empêcher de penser XXX moi que j'estime moi XXXX que c'est un accident de parcours quoi, qu'à un moment donné on va se réveiller (...) Alors retournons à nos fondamentaux, retournons à nos fondamentaux ! On se trompe là, on est en train

de prendre un chemin qui n'est pas le nôtre ou alors on arrête de dire ça, on arrête de dire un certain nombre de choses (...) On n'est pas, comment dire, on n'est pas un imposteur quoi, on ne peut pas être un imposteur quand on a été la MAIF, c'est pas possible. A un moment donné, il faut dire non » (Femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, cadre, siège social, relais DD)

Cet impact de l'identification ambivalente sur l'implication organisationnelle affective négative est également présent dans tous les autres verbatims pour cette sous-catégorie de salariés en situation d'identification ambivalente élevée, même s'il n'est pas aussi fortement développé que dans le verbatim précédent :

Par exemple «*Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir* » (par rapport à la banalisation de l'organisation dûe au décalage discours/actes), ou encore pour un autre salarié « *on ne ressent plus de différence* ». Un autre salarié exprime également ce sentiment négatif de peur en disant : « *Même si on a un peu la trouille d'aller de plus en plus vers ce que font les autres* », ou encore « *Les valeurs, alors là je ne dirais pas les valeurs sociales parce que ça m'a trop déçue* »

Le sentiment négatif de frustration et de mécontentement est également présent pour d'autres salariés de cette sous catégorie :

Donc ça, c'est beaucoup de frustration (...) je suis un peu entre deux choses (...) je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. »

CONSEQUENCE DU DECALAGE : Perception d'injustice (donc action sur une variable « injustice »)

Cette salariée ci-dessous exprime clairement l'impact de ce décalage discours/actes (ici il s'agit de la trop grande différence de traitement de salaire entre les cadres et les employés qui a été croissant dans le temps) sur sa perception d'injustice :

*« Les valeurs, alors là je ne dirais pas les valeurs sociales parce que ça m'a trop déçue (...) Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal (...) C'est-à-dire que je trouve qu'entre ce qu'on nous dit et ce qui est fait dans la réalité, les décisions prises par la direction, il y a des fossés parfois, tu vois (...) Maintenant je trouve que de plus en plus, **alors qu'on est une mutuelle et qu'on prône quand même la solidarité et un certain nombre de choses**, il y a un fossé énorme, et qui se creuse de plus en plus, entre les cadres et les employés, énormément. **Et ça, je le vis comme une profonde injustice. Je trouve que ce n'est pas normal.** (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)*

CAUSE perçue du décalage discours/actes : Les nécessités économiques de l'organisation dans un contexte concurrentiel défavorable :

Modération des propos par la notion de « nécessités » économiques de l'organisation : Même si pour plusieurs salariés de cette sous-catégorie, là encore, seule la stratégie de poursuite de la différenciation MAIF est une stratégie compatible avec la performance économique durable de l'organisation:

« Même si on a un peu la trouille d'aller de plus en plus vers ce que font les autres. Parce que les autres le font et parce qu'au nom de la concurrence il faut à tout prix qu'on se batte sur les mêmes terrains. Alors que moi j'aurais tendance à penser que, justement, on a intérêt à cultiver notre différence. Donc, c'est bien dit à l'extérieur qu'on cultive notre différence, mais à l'intérieur ! »
(Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation, relais DD)

4e stade de la typologie : Degré d'identification ambivalente très élevé (présence uniquement d'implication organisationnelle affective négative)/proche de l'attitude de désidentification organisationnelle totale

Ce dernier stade de la typologie d'identification ambivalente de très forte intensité est représenté par une seule salariée de notre échantillon qualitatif. Il se caractérise par la présence d'une identification ambivalente forte (proportion très importante de l'entretien consacrée à la description de ses motifs d'ambivalence, presque 50% de l'ensemble de l'entretien), avec la perte de toute implication affective positive (qui existait précédemment), au profit de la présence unique d'une implication affective négative (voir analyse de contenu ci-dessous). Cependant, comme nous l'identifierons également, certains points restent source d'identification, nous ne pouvons donc pas conclure à une attitude de désidentification totale de cette salariée (même si son attitude d'ambivalence est très forte et donc proche de la désidentification).

Décalage discours/actes sur la démarche globale de RSE perçue dans son ensemble sur le champ de l'application concrète en INTERNE par tous (Direction, managers...) :

L'intensité de la perception de ce décalage est particulièrement forte avec l'utilisation de l'expression « *complètement inexistant au niveau de l'interne* » :

« Non, non parce que je pense quand une entreprise prône des valeurs de..., ben voilà de respect, de mutualisme... des valeurs de militantisme, de choses comme ça, on se dit que ça doit être partout, enfin, ça doit s'étendre à tout, aussi bien aux gens qui font la cuisine au restaurant, que ceux qui jardinent, que... à Roger Belot, que à... voilà et à ceux qui sont entre les deux enfin. Et

aujourd'hui, pour moi c'est complètement inexistant au niveau de l'interne » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social)

Présence d'IO : Absence de décalage discours/actes en EXTERNE dans la dimension « éthique dans le métier d'assureur » :

C'est en partie sur ce point que son identification organisationnelle à l'organisation reste présente, et nous permet ainsi de conclure que cette salariée n'est pas dans une situation de désidentification organisationnelle totale vis-à-vis de l'organisation (mais bien en situation d'IO ambivalente). Les termes « *j'y adhérais* », « *on a envie de les aider* », « *on vend* » montrent clairement la présence des deux dimensions de l'IO (perception de caractéristiques partagées et sentiment d'appartenance) dans son discours lorsqu'elle évoque la qualité des contrats, des relations et du respect des valeurs vis-à-vis des sociétaires (elle a travaillé précédemment dans le réseau donc connaît cette relation). Mais elle termine sa citation en opposant cette source d'identification à celle source de désidentification : le manque de transposition de ce respect des valeurs au public interne des salariés : « *c'est qu'aujourd'hui on a le respect pour les sociétaires et on ne l'a pas pour eux et on ne l'a pas pour nous aussi [les salariés], enfin et c'est ce qui est un peu écœurant en fait* », en utilisant d'ailleurs l'expression « *écœurant* » sur ce point source de désidentification organisationnelle, montrant en sus son attitude d'implication organisationnelle affective négative.

« Les contrats de la MAIF, c'était, c'est des contrats toujours qui sont très bons en garanties et qui couvrent les gens parfaitement, donc ben... j'étais à l'aise pour les vendre parce que j'avais confiance dans ces contrats, j'y adhérais (...) quelque part la MAIF a de la chance parce que les gens qu'elle a dans le réseau, ce qui les tient aujourd'hui, c'est que les contrats qu'on vend sont bons, c'est ce qu'on disait tout à l'heure et que le sociétariat est un sociétariat agréable quand même et puis on a envie de les aider, et je pense qu'ils font leur boulot parce qu'ils ont... Si on a encore le premier prix de la relation client, je pense que c'est parce qu'ils tiennent à cette relation, c'est la seule chose à laquelle ils tiennent, ce qui les bouleverse un peu et ce qui les rend un peu amers, c'est qu'aujourd'hui on a le respect pour les sociétaires et on ne l'a pas pour eux et on ne l'a pas pour nous aussi, enfin et c'est ce qui est un peu écœurant en fait. Ce n'est pas... Plus on communique à l'extérieur sur les valeurs de la mutuelle, plus on a l'impression que nos valeurs s'étiolent au sein même de notre, notre... enfin notre structure au siège. » (Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social)

Elle reformule ensuite ses propos en disant que cette signature continue à posséder réellement une signification pour les sociétaires de la MAIF ; en effet, **cette signature possède une réelle signification en externe parce qu'elle se concrétise** par une mise en application des valeurs dans la relation (Dimension : « principes de RSE/valeurs » et « éthique dans le métier d'assureur » : cf précédemment) **et aussi par de nombreuses actions ou démarches en matière de RSE** (dimension

« pratiques de RSE » SD : « engagement sociétal ») **menées en faveur de la société ou des sociétaires** (« toutes ces actions en externe ») :

« Assureur militant pour les sociétaires, mais assureur militant après au sein de l'entreprise, ça ne l'est pas, ça ne suit pas le discours. Mais par rapport aux sociétaires, non, je pense que par rapport à l'extérieur, les gens..., enfin les sociétaires le ressentent vraiment comme MAIF, c'est vraiment assureur militant, même les jeunes aujourd'hui. On va vers des travailleurs sociaux, des étudiants en travail social, assureur militant ça signifie quelque chose dans le monde de l'association, c'est quelque chose qui est fort en terme, donc ils sont, ils sont assez... convaincus par ça (...) Pour les sociétaires, je pense que ça a encore une signification. »

Elle reste ainsi très identifiée aux actions RSE menées en externe par la MAIF (utilisation de l'expression « qu'aujourd'hui ON est RECONNU » marquant les deux dimensions de l'IO), ce qui ne l'empêche pas de rajouter à nouveau qu'elle reste désidentifiée aux actions menées « en interne sur le volet social » (dimension « pratiques de RSE » SD « GRH ») en précisant que cette nécessité est très forte avec l'utilisation du terme « absolument »:

« Oui, il faut qu'elle continue à mener toutes ces actions en externe (en matière de développement durable, d'engagement sociétal), parce que c'est ce qui fait qu'aujourd'hui on est reconnu, donc oui, mais il faut aussi absolument qu'elle s'engage fortement en interne sur le volet social. »

Analyse et piste de réflexion pour la MAIF :

Dans ce cas extrême d'identification ambivalente proche de la désidentification, l'analyse suivante peut être menée :

Les champs internes et externes de la dimension « pratiques de RSE » sont donc ici mobilisés par la même salariée, les champs externes (pratiques de RSE à destination des sociétaires ou de la société) étant source d'identification, et les champs internes (pratiques sociale, GRH) cités comme source de désidentification. On remarque cependant dans son discours que son attitude de désidentification est nettement plus prononcée (qualitativement et quantitativement en terme proportion du discours) que celle d'identification, pouvant ainsi montrer que l'impact des démarches de RSE menées vis-à-vis de l'externe (société, sociétaires) est significativement moins élevé que celui des pratiques internes de RSE (liés à la GRH), ce qui semble d'ailleurs logique. Le même raisonnement peut être appliqué concernant la dimension externe de l'application des valeurs (respect de l'ensemble des valeurs vis-à-vis des sociétaires), source d'IO, et la dimension interne de la dimension « principes de RSE/valeurs » (non respect des valeurs vis-à-vis des salariés), source de désidentification d'intensité supérieure. Il est donc intéressant de remarquer que la démarche éthique menée dans la relation aux sociétaires et les pratiques de RSE menées vis-à-vis de la société, ont un rôle significatif à jouer, permettant à cette salariée de ne pas « tomber » complètement dans une attitude de désidentification organisationnelle, source de risques importants pour la réputation et la performance de la mutuelle. **Les insuffisances de la démarche interne, en matière sociale (et de pratiques de GRH) sont donc en partie compensées par la démarche externe de RSE menée auprès des sociétaires et de la cité.**

Ce processus de compensation, au moins partielle, des sources de désidentification internes (notamment dans le champ social) par les pratiques de RSE externes menées par l'organisation (ex : partenariat, accès à l'éducation pour tous, produits solidaires, handicap, prévention...) est intéressant à relever car il permet de montrer l'importance pour l'organisation de conserver une démarche avancée sur ce champ permettant : 1) d'agir sur les sociétaires (cf section 1), sur les militants (cf section 2) mais également sur les salariés même si ces actions sont menées en externe. Cependant, l'enjeu de la connaissance de ces démarches par les publics internes reste important à considérer afin de rendre possible cet impact.

Cependant, l'importance de considérer les aspects internes de la RSE est également mis en exergue : Agir sur toutes les sources de désidentification relevées en matière sociale est une première piste d'action (mais reste complexe et parfois impossible), mais agir dans d'autres domaines de la RSE interne concernant très directement les salariés peut également être une piste d'action intéressante à mobiliser : possibilités données à tous les salariés volontaires de s'engager bénévolement pour des causes d'intérêt général (bénévolat des salariés), reconnaissance des compétences « militantes » des salariés, mobilisation forte des relais développement durable pour organiser des événements RSE en interne impliquant les salariés, avantages « RSE » donnés aux salariés (par rapport à l'externe), intégration concrète et marquée de la RSE dans les métiers, dans le quotidien des salariés (intégration métier ou proposition d'objectifs individuels ou d'entreprise RSE), processus de communication interne basés sur la mise en exergue des différentes valeurs et des actions concrètes internes ou externes de RSE permettant de mettre en œuvre ces valeurs (discours faisant la preuve de l'existence de correspondance valeurs/actes) ; travail éventuel sur la construction d'une charte de valeurs internes (ou d'une adaptation de l'arbre des valeurs dédiés aux sociétaires aux publics internes) en faisant participer cette fois-ci des salariés (et éventuellement également des militants) et non pas uniquement des militants comme pour l'arbre des valeurs actuel dédié aux publics externes.

Décalage discours/actes sur la dimension « pratiques de RSE » champ social interne (SD « GRH ») : Détail des points source de désidentification marquée :

⇒ **Pratiques de management dans le réseau, et pression et contrôle auprès des salariés :**

Elle évoque alors, comme ce qui a été vu précédemment, la pression forte portée par les objectifs commerciaux ainsi que l'ensemble des processus de contrôle et de surveillance. Elle évoque également une convocation par son responsable visant à lui reprocher son insuffisance par rapport à la réalisation d'objectifs commerciaux alors qu'elle était enceinte (mais elle précise que cela n'est pas homogène et dépend des pratiques managériales menées dans les différentes délégations).

⇒ **Problème de multiplication des strates hiérarchiques et plus globalement d'exemplarité** de la mutuelle dans le recrutement de ses cadres au niveau du siège social, alors que le réseau manque de moyens humains :

« La réorg a foutu un coup à tout le monde (...) quand on voit les stratifications de chefs qui se sont implantées et que les réseaux et bien c'est eux qui moulinent et c'est eux qui font, et il n'y a pas...Moi j'ai les boules pour le réseau, j'en viens, donc c'est pas, c'est pas juste et enfin je me dis : tant mieux, ils ne s'aperçoivent pas de tout au niveau des TA, parce que s'ils s'en apercevaient, ils arrêteraient de prendre leur téléphone, enfin ils arrêteraient tout, enfin ça me fait mal au cœur » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social)

⇒ **Problème de mise en pratique des valeurs par le management :**

Un système de management et de promotion des salariés qu'elle dénonce comme étant particulièrement injuste. Cette longue citation est particulièrement éloquent pour exprimer la critique forte qu'elle fait au système de management et plus largement de reconnaissance des compétences par les managers au sein de l'organisation : Elle introduit ses propos en disant de façon cinglante « au niveau management, c'est revoir tout le management (...) ne pas les casser », avant de développer ensuite son point de vue. Ce système de management qu'elle critique est injuste car il « casse les gens », les managers n'étant pas capables « d'accompagner les gens qui ont besoin » ou « d'être pédagogues », ou encore un système de management reconnaissant les salariés qui sont dans le « paraître » et pas dans « la compétence », qui ont « le costume MAIF » (utilisation d'une métaphore in praesencia pour exprimer cette dimension prédominante du paraître sur la compétence). Et pour pouvoir revêtir ce « costume MAIF », elle explique ensuite « qu'il ne faut pas être trop discret », mais « il ne faut pas ouvrir trop la bouche, trop dire ce qu'on pense » non plus.

Ci-dessous la citation complète :

*« Je pense que ça, c'est important et puis après au niveau management, c'est revoir tout le management. Je crois qu'il faut que les managers soient pédagogues, je crois qu'il faut accompagner les gens qui ont besoin, ne pas les casser, je crois aussi qu'il faut qu'on arrête, à la MAIF, de récompenser que les gens qui ont du paraître et qui n'ont pas les compétences, et plutôt ben ces gens-là, leur dire : il faut peut-être s'y mettre un petit peu. Si les gens qui ont des compétences et n'ont pas forcément le paraître (...) en tous les cas, les récompenser et ne pas les laisser sur le côté. Parce qu'aujourd'hui ceux qui nous font vivre, ce ne sont pas les gens qui paraissent, c'est les gens qui ont les compétences et dans le réseau, **souvent les gens qui ont les compétences n'ont pas l'apparence MAIF, le costume MAIF en fait.** Et ça, je ne sais pas si ce sera possible un jour (...) C'est les valeurs implicites qu'au niveau du management, on donne, c'est-à-dire ce qu'on disait tout à l'heure, il ne faut pas être trop discret, mais il faut... alors il ne faut pas être trop discret mais il ne faut pas ouvrir trop la bouche, il ne faut pas trop dire ce qu'on pense. Si ton travail n'a pas de valeur, n'a pas d'intérêt, ben il faut quand même que tu dises qu'il a de l'intérêt et puis voilà, même si tu ne fais rien, il faut que tu fasses semblant d'être occupé, ne pas remettre en cause des directives qui viennent de ton encadrement même si tu as, sans les remettre en cause je m'entends, mais si tu as des idées ou des..., mais surtout faire attention, et enfin, **pour moi c'est de l'hypocrisie quand même. Donc le costume MAIF, c'est rentrer dans un..., c'est épuisant, c'est fatigant,** c'est... voilà (...) Et c'est très individualiste en fait.*

Des managers ou responsables qui ne partagent pas les valeurs prônées par la MAIF et ne les retranscrivent donc pas dans leur façon de manager leur équipe : Elle propose donc d'apporter « du sang neuf » avec des personnes recrutées en externe qui possèdent initialement ces valeurs (« des gens qui ont ces valeurs (...) qui travaillaient dans le monde associatif (...) humanitaire ») afin d'enrayer ce système de reconnaissance qu'elle juge injuste

Des projets lancés qui n'aboutissent pas, source de déception forte pour cette salariée et ses collègues :

« On mouline, on plante des tomates sur du carton, comme on disait avec une collègue l'autre jour, voilà on fait des projets qui n'aboutissent pas » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social)

Conséquence du décalage : Implication organisationnelle affective négative de forte intensité :

Comme l'exprime ce verbatim ci-dessous, les conséquences en terme d'implication affective négative sont fortes, puisque cette salariée dit « je ne suis plus fière du tout » ou « je ne m'épanouis pas » et encore plus marqué « sinon on meurt à petit feu ». Elle reste donc à la MAIF par unique implication organisationnelle calculée : « quand tu as des enfants, tes crédits à payer (...) c'est pour ça que je dis que tu es dans une jolie prison dorée ». L'utilisation de la métaphore in abstentia « prison dorée » est d'ailleurs extrêmement percutante, la MAIF étant assimilée à une « prison » du fait des conditions de travail qu'elle offre à ses salariés et qu'ils ne peuvent pas

facilement retrouver ailleurs mais également du fait de la difficulté à trouver un autre emploi sur Niort, rendant difficile le fait de quitter la MAIF. Le terme de « doré » fait justement référence à la qualité des conditions de travail qui renforce le fait de se sentir enfermé au sein de la MAIF.

« Non je ne suis plus fière du tout. Je ne suis plus fière, j'en ai besoin, je suis venue en province, c'est un travail alimentaire, mais je ne m'épanouis pas. Alors j'ai la chance d'avoir des collègues qui sont sympas, avec qui on rigole, voilà, il faut trouver des points positifs, parce que sinon on meurt à petit feu, mais... (...) Nous on s'est installés il y a deux ans à Niort, quand tu as des enfants, tes crédits à payer, tu... c'est pour ça que je te dis que tu es dans une jolie prison dorée.

Elle utilise également à plusieurs autres reprises dans son entretiens des verbatims montrant l'intensité de son attitude d'implication organisationnelle affective négative, comme par exemple : « Moi j'ai les boules pour le réseau », « enfin ça me fait mal au cœur », « C'est choquant, oui, c'est choquant »

« C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très..., qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs, ben qu'au sein de sa propre entreprise que ce soit pourri, enfin voilà.

Nous avons ainsi pu analyser, dans cette partie, la nature des facteurs à l'origine de la partie « désidentification » de l'identification ambivalente d'une partie non négligeable des salariés de la mutuelle. Nous avons également pu voir que cette identification ambivalente pouvait revêtir différents niveaux d'intensité, en s'accompagnant notamment, pour les intensités les plus fortes, d'une implication organisationnelle affective négative très marquée. Le tableau ci-dessous se propose de récapituler les dimensions de la démarche globale de RSE perçue à l'origine de l'attitude d'identification organisationnelle et de celle de désidentification organisationnelle, constituant au final l'attitude d'identification ambivalente d'une proportion importante de salariés de la mutuelle : 46%.

H1d : La perception d'une forte incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du salarié à l'organisation.

Tableau 46: Tableau récapitulatif des dimensions source d'IO et de désidentification des salariés :

Dimensions source de désidentification des salariés => Décalage entre les discours et les actes	Dimensions source d'identification des salariés
<p>Dimension « pratiques de RSE »</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD GRH : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Augmentation des pressions, demandes et procédures de contrôle des salariés du réseau et manque de moyens (/chargés de projet ou mission au siège trop nombreux) ⇒ Mise en pratique des valeurs par le management (individualisme, carriérisme, non adhésion aux valeurs mutualiste des nouveaux managers, harcèlement) ⇒ Gestion des carrières : Absence de possibilités d'évolutions et injustice des évolutions ou promotions (« costume MAIF ») ⇒ Traitement des employés/cadres - SD Exemplarité de la Direction : Achats, gaspillage sur de gros achats alors que politique de réduction des frais généraux... 	<p>Dimension « pratiques de RSE »</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD GRH « conditions de travail » et « formation » - SD Actions internes ou externes de RSE (handicap externes, éco responsabilité, prévention des risques, actions mutualistes...)
	<p>Dimension « principes de RSE/valeurs »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrité, respect de la personne, honnêteté, solidarité, non lucrativité, éthique...
	<p>Dimension « pratiques mutualistes »</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD « fonctionnement mutualiste » - SD « signature assureur militant » - SD « présence de militants, structure unitaire »
<p>Dimension « éthique dans le métier d'assureur »</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD « relation avec les sociétaires » (perte de la notion d'équité entre les sociétaires, dégradation du traitement des sociétaires) 	<p>Dimension « éthique dans le métier d'assureur »</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD « qualité de la relation avec les sociétaires » - SD « qualité des contrats » - SD « gestion des sinistres responsables »

Après avoir analysé d'un point de vue quantitatif, puis qualitatif, l'attitude d'identification organisationnelle ambivalente des salariés ainsi que les facteurs la déterminant, nous nous

proposons d'étudier le processus de construction de l'identification ambivalente et ses conséquences internes et externes.

Analyse du processus de construction de l'identification ambivalente et de ses conséquences internes et externes sur la performance économique de l'organisation:

Processus de transformation progressive de l'IO en Identification ambivalente

Il est intéressant tout d'abord de noter que, comme pour une partie des sociétaires mais de façon plus accentuée, nombreux sont les salariés qui expriment le fait que la démarche globale de RSE de l'organisation est également à l'origine d'exigences ou d'attentes plus fortes de leur part dans ce domaine, notamment en matière de preuves ou d'actes concrets permettant de leur prouver que cette démarche est bien réelle et qu'ils ont donc raison d'avoir pris le risque de s'y identifier cognitivement, ou d'être affectivement impliqués au service de l'organisation.

En effet, comme nous l'avons décrit dans le chapitre 2, pour comprendre le phénomène d'identification sociale, il convient de considérer les processus cognitifs qui mènent à l'identification de la personne. Deux processus principaux sont relevés par les théoriciens (Turner, 1985 ; Tajfel, 1982) : Auto catégorisation, et comparaison sociale (Turner, 1985 ; Ashforth & Mael, 1989): Ces deux processus permettent de définir la façon dont se construit une identité sociale par le biais d'un processus générique d'identification : catégorisation en cherchant à identifier des ressemblances et des dissemblances entre son identité personnelle et celle du groupe pour percevoir les chevauchements entre ces deux identités, puis comparaison pour identifier les éléments de distinction positive du groupe rendant attractive l'identification au groupe pour la personne. Ainsi, un individu va percevoir l'identité de son groupe d'appartenance (perception cognitive) s'il retrouve en lui (dans sa propre identité) les caractéristiques qu'il attribue au groupe et qu'il construit alors sa propre identité (sociale) à partir des caractéristiques du groupe, on considère alors qu'il s'identifie. Dans ce cas, le « je » devient équivalent au « nous », et le « nous » devient différent des autres (« eux »).

Ainsi, le processus cognitif d'identification cognitive engageant l'identité sociale personnelle de l'individu représente un risque qu'accepte de prendre l'individu de se lier de cette manière à l'identité de l'organisation ; ce lien est ensuite, comme nous l'avons vu précédemment (et nous le verrons également dans la fin de cette section), à l'origine de nombreuses attitudes et comportements de soutien à la performance économique de l'organisation (car en aidant

l'organisation, il réhausse simultanément sa propre perception de lui-même); cependant, les caractéristiques de l'identité de l'organisation ainsi intégrées dans la personnalité sociale de l'individu sont régulièrement réinterrogées par celui-ci afin de savoir si l'identification cognitive est toujours possible. En cas de dissonance ou de décalage, l'individu préfère se désidentifier de ces éléments afin de préserver l'intégrité ou la continuité cognitive de son identité sociale. Ce processus de réinterrogation régulière explique pourquoi les salariés sont si sensibles à la cohérence discours/actes ou au contraire affectés par la perception d'un décalage. Il explique également pourquoi le niveau d'exigence ou d'attente des individus vis-à-vis de la démarche globale de RSE perçue est proportionnel au fait que l'entreprise communique autant, « *joue autant* » sur ses valeurs humanistes (à l'origine de leur processus d'identification) :

Les deux verbatims ci-dessous sont à ce titre éloquentes : Pour la première, les valeurs humanistes, « *militantes* » sont à l'origine du processus d'identification « *des gens* » (et d'elle-même), ce qui lui permet de retirer des avantages de cela (« *dégager des valeurs très fortes* », « *jouer beaucoup là-dessus* », « *je suis plutôt fière de l'entreprise* » donc elle est impliquée affectivement vis-à-vis d'elle), mais possède comme corrolaire une exigence, des attentes plus fortes des personnes : « *je vais être un peu sans pitié* » ou encore « *les gens attendent beaucoup* » (sous entendu, les gens attendent des preuves tangibles de la mise en œuvre de ces valeurs « *très fortes* »). Pour la seconde, l'identification aux valeurs est clairement exprimée par l'expression « *des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement* » et par conséquent « *quand on prône des valeurs et quand on les met en évidence, on ne peut pas imaginer que ces valeurs ne sont pas suivis des faits* ».

« *Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend (...) Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...)* Les gens attendent beaucoup d'elle parce qu'elle met tellement en avant ses valeurs militantes, ses valeurs de respect, de solidarité, tout ça, enfin... » (Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

« *Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue (...) Ah ben, quand on prône des valeurs et quand on les met en évidence, on ne peut pas imaginer que ces valeurs ne sont pas suivis des faits. Et on attend sûrement beaucoup plus que dans une entreprise classique où ces valeurs-là peuvent être implicites mais ne sont pas valorisées* » (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social, non relais DD)

D'autres verbatims confirment ensuite la présence de ces attentes « *beaucoup plus importantes vis-à-vis d'elle* » :

« *Effectivement, j'ai des attentes vis-à-vis d'elle beaucoup plus importantes, ça c'est sûr. Ça c'est sûr.* » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Ou encore :

« *Non non, comme j'ai dit, pour résumer plus, l'entreprise, j'ai beaucoup de considération et j'en attends beaucoup d'elle également, de l'entreprise. Voilà, c'est un échange de bons procédés.* » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation)

Et montrent que c'est bien la « *mise en application* » des valeurs qui est interrogée par les salariés (et notamment leur mise en application vis-à-vis des salariés, des publics internes, des déclinaisons internes de la démarche) :

« *Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés* (...) *Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement.* » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Ou encore : « *Ah ben, quand on prône des valeurs et quand on les met en évidence, on ne peut pas imaginer que ces valeurs ne sont pas suivies des faits* ».

L'entreprise tirant directement des bénéfices de l'identification de ses salariés aux valeurs qu'elle prône, en terme de performance au travail, comme l'exprime cette salariée ci-dessous, mais elle s'expose également au risque de désidentification (suivie de comportements défavorables ou source de dégradation de la performance économique) si les valeurs ne sont pas suivies de faits :

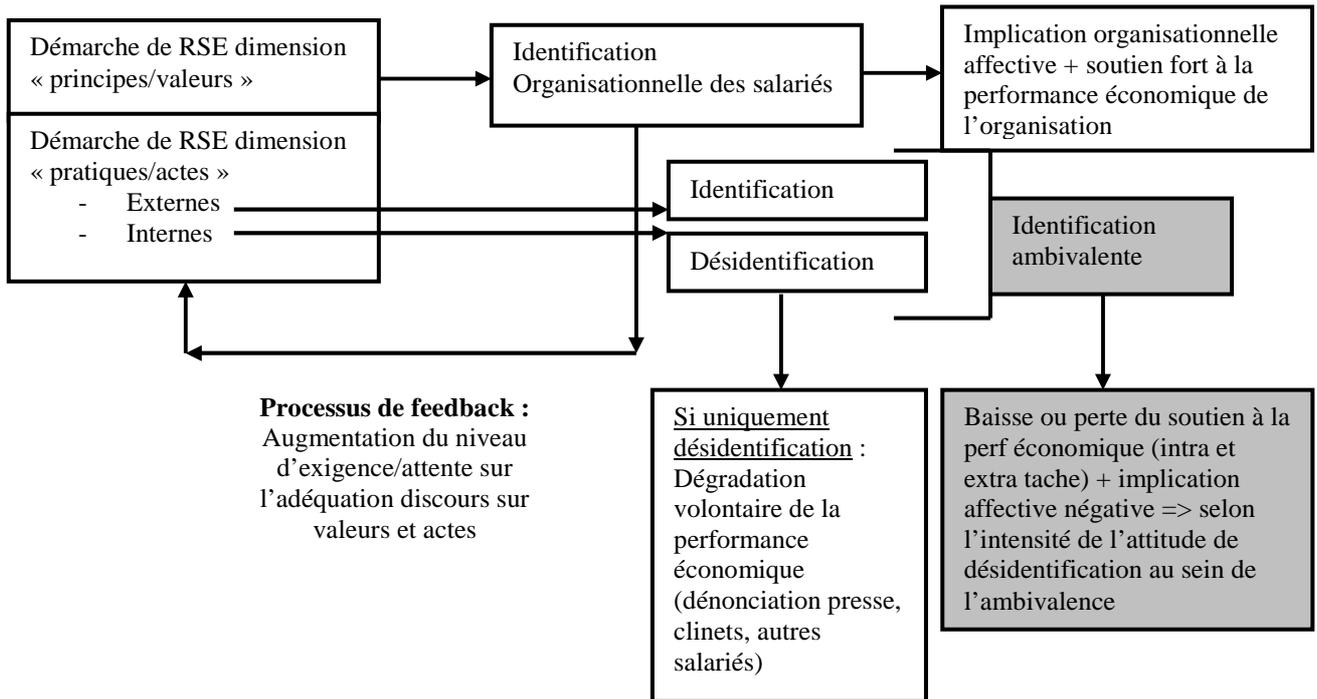
« *Ah ben là, oui, je vais jusqu'à la défendre... Je ne me suis pas posé de questions parce que... Mais c'est vrai que je suis... peut-être trop, par moments, parce que... j'ai peut-être une relation... même affective ! (...)* ***Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail***, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond...Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ». (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

Et si cette implication affective comporte des avantages économiques indéniables (défense de l'entreprise en public, engagement et passion dans son travail), cette salariée reconnaît aussi qu'elle présente des risques, notamment des risques d'être déçue si l'entreprise ne gère pas de façon humaine les situations qu'elle rencontre (exigence bcp plus forte vis-à-vis de l'entreprise et de sa capacité à prouver en permanence qu'elle met en acte son éthique, à tous les niveaux) ; la

contre partie des bénéfices économiques apportés par cette démarche est donc à nouveau exprimée ici :

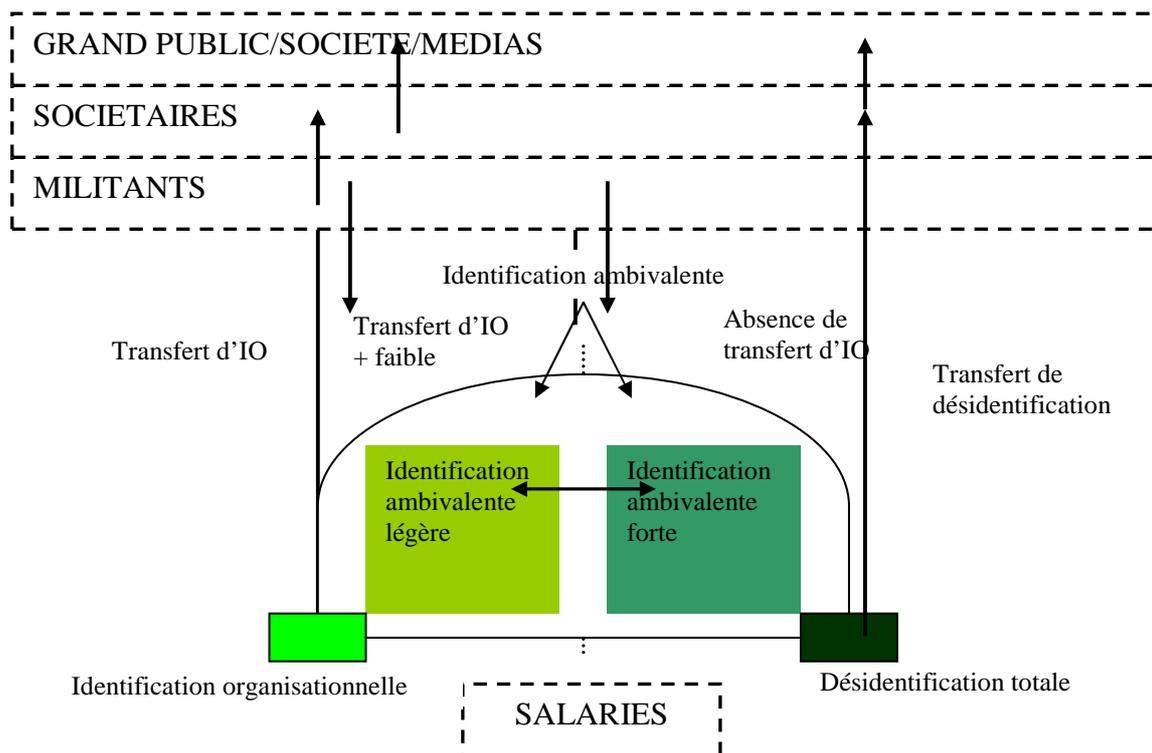
« Ah oui. Je serais plus détachée, peut-être que je ne courrais pas ce risque-là (...) Donc je me dis, j'espère que l'entreprise va gérer ça correctement et va continuer à tenir compte de la dimension humaine quand elle fait des choix... Parce que jusqu'à présent c'était le cas. Et quand je parle d'éthique, il y a ça aussi. C'est la dimension humaine dans la gestion des ressources humaines (...) Ben, c'est normal que j'ai des attentes fortes vis-à-vis d'elle... dès lors... Enfin je trouve qu'il doit y avoir quand même un peu de réciprocité parce que si je n'accorde pas ma confiance à cette entreprise parce que, jusqu'à maintenant, elle m'a toujours prouvé que je pouvais avoir confiance en elle, donc je n'ai pas de raison de douter... Là, je vais observer quand même mais je vais même faire plus qu'observer » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

Pour résumer, le schéma ci-dessous décrit ce processus d'identification cognitive des salariés aux valeurs humanistes et militantes de l'organisation, qui possède comme conséquence directe une implication organisationnelle affective positive des salariés et un ensemble de comportements et attitudes au travail (intra et extra tâche) de soutien à la performance économique de l'organisation. L'impact de cette dimension de la démarche globale de RSE est donc très favorable à la performance économique de cette dernière (comme démontré précédemment et démontré par la suite). Cependant, comme nous venons de l'analyser, ce processus d'identification aux valeurs crée un processus de feedback et d'interrogation de la mise en pratique concrète de ces valeurs prônées en externe comme en interne : le niveau d'exigence ou d'attente des salariés quant à la mise en œuvre réelle de ces valeurs est donc augmenté. Lorsque ces valeurs sont confrontées aux pratiques/actes de l'organisation (dimensions « pratiques mutualistes », « pratiques de RSE – SD « GRH » » notamment) lors du processus de feedback (ou de vérification) et qu'il y a concordance, l'identification est confirmée sur ces points de concordance. Lorsqu'il y a dissonance (dichotomie discours/actes), l'individu se détache cognitivement de cette partie de l'identité, s'y désidentifie avec pour conséquence la création d'une attitude d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation. Selon l'intensité de la désidentification, l'ambivalence est plus ou moins forte et se traduit alors en une attitude d'implication organisationnelle affective négative et en des comportements au travail défavorables à la performance économique de l'organisation. En cas de désidentification totale (plus aucune pratique source d'identification), les comportements du salarié vont alors dans le sens d'une dégradation volontaire de la performance économique de l'organisation (dénonciation dans la presse, critique quotidienne auprès des clients et prospects...), permettant ainsi au salarié de détacher brutalement et nettement son identité de celle de l'organisation à laquelle il était précédemment attaché/identifié (voir chapitre 2 pour une revue des conséquences très négatives de l'attitude de désidentification organisationnelle).



Figures 20 a et b : Processus de transformation de l'IO en IO ambivalente et conséquences en termes de performance

Enfin, le schéma ci-dessous montre comment l'identification organisationnelle peut mener à la désidentification organisationnelle, en passant par une attitude d'IO ambivalente de faible (pas de conséquence sur l'implication organisationnelle affective négative) puis de forte intensité (impact sur l'implication organisationnelle affective négative, plus ou moins fort).



Il est intéressant de remarquer que les phénomènes de transferts d'IO mis en évidence entre les différentes catégories de parties prenantes nous permettent de postuler que si un salarié ou militant identifié peut permettre de rendre identifié un autre salarié, militant ou sociétaires, le processus peut également se réaliser en cas de désidentification : le mécanisme de transfert d'IO renforçant la performance économique de l'organisation peut alors se transformer en un mécanisme de transfert de désidentification, source de dégradation et de risques importants pour la performance économique et la réputation de l'organisation (perception de « mensonge » par les différentes catégories d'acteurs et comportements radicaux de départ par exemple, comme vu précédemment pour les sociétaires).

Ce phénomène de transfert d'identification ambivalente allant jusqu'aux sociétaires n'est pour l'instant pas présent au sein de la MAIF, il l'est en revanche entre salariés (cf les salariés critiquant de façon incessante l'organisation auprès de leurs collègues) et avec les militants (cf les verbatims des militants étudiés précédemment montrant comment les militants, parmi leurs facteurs d'identification ambivalente, citent également les évolutions de la mutuelle en matière de GRH auprès des salariés). Mais les verbatims ci-dessous montrent que ces salariés en situation d'IO ambivalente assortie de comportements d'implication organisationnelle affective négative (niveau 3 ou 4) ne critiquent pas l'organisation « à l'extérieur » ; cependant, dans le verbatim de la dernière personne qui est celle qui possède le plus fort degré d'identification ambivalente (niveau 4), on perçoit tout de même « *qu'elle se tait* », mais que cela résulte plus d'une contrainte que d'un réel choix de sa part :

« Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ». (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social, relais DD)

« J'ai cette fierté au niveau de l'extérieur, mais une fois que je suis en interne, je suis plus critique que si j'étais vers l'externe »

« Et le discours qu'on a là, ce n'est pas un discours qu'on peut tenir ailleurs. Il ne faut pas en parler. On se tait. Maintenant, enfin quand on en a parlé, moi je me suis pris plein de claques donc je sais, j'ai dit ce que je pensais plusieurs fois, une fois que tu t'es pris des claques, après tu arrêtes, tu ne dis plus, tu sais comment c'est et puis tu subis, mais c'est dur quand même. »

Après avoir analysé de façon approfondie l'attitude d'identification organisationnelle ambivalente, les dimensions qui la provoque, ses conséquences en terme de performance économique, et le processus de construction de cette attitude, nous nous proposons d'analyser les attitudes de désidentification organisationnelle et d'identification organisationnelle neutre des salariés.

D. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « désidentification organisationnelle » des salariés :

On constate, aux vues de l'analyse de contenu des discours des répondants qu'aucun salarié ne se situe en position de désidentification organisationnelle vis-à-vis de l'organisation, c'est-à-dire en position de rejet total des valeurs et de l'identité de l'organisation, ou encore en posture d'opposition complète vis-à-vis de l'identité ou des actes de l'organisation.

En revanche, nous avons pu analyser dans la partie précédente, qu'une proportion non négligeable des salariés interrogés se situe dans une position d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle, de plus ou moins forte intensité : ces salariés sont identifiés à certaines valeurs ou actes de l'organisation, et sont en situation d'adhésion cognitive et d'auto-continuité vis-à-vis de ceux-ci, mais sont également désidentifiés à d'autres valeurs ou actes prônés ou mis en œuvre par l'organisation. Ils sont alors en situation de rejet, d'opposition ou au moins de regret ou critique vis-à-vis de ces aspects constitutifs de l'identité qu'ils en perçoivent.

E. Analyse de l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur la variable « identification organisationnelle neutre » (absence d'IO) des salariés :

La proportion de salariés montrant une attitude d'identification organisationnelle neutre à l'organisation, c'est-à-dire une absence d'identification organisationnelle, ou un état de détachement cognitif par rapport à l'organisation **n'est ici que de 7%**, (3 salariés sur 41).

Le faible effectif de salariés dans cette catégorie rendrait inopérante l'analyse comparée de leurs caractéristiques par rapport à celles de l'échantillon initial global de salariés interrogés. On

peut cependant remarquer que ces deux salariés travaillent dans un centre de gestion, et ont tous les deux entre 35 et 50 ans et entre 10 et 20 ans d'ancienneté.

« Ah non, ni l'un ni l'autre, ni fierté, ni honte (...) Oui je suis dans une relation plutôt neutre avec l'entreprise et je pense que c'est... enfin après... c'est une mutuelle intéressante pour les gens, enfin je veux dire : on a une bonne couverture, de bonnes garanties, je pense que ça n'existe pas ailleurs, donc oui, à ce niveau-là oui (...) Alors là, les valeurs, ça va être un terrain glissant. Valeurs mutualistes, ah non franchement, c'est dépassé tout ça » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre de gestion).

« Ouais. Alors, tout ce qui est valeurs mutualistes, là je dirais que j'ai un peu plus de mal parce que pour moi... Pour moi, c'est un peu plus creux tout ça. Moi, ce qui m'intéresse à la MAIF, c'est : on vend des produits qui ont du contenu et on ne vole pas les gens, et quand on règle les sinistres, on fait quelque chose de vraiment pour eux, me semble-t-il. On ne les vole pas, on intervient au titre des garanties qu'ils ont bien voulu souscrire au moment de l'achat du produit. Voilà. Après, les valeurs mutualistes, je ne partage pas tout le temps, je dois dire, je ne partage pas tout le temps. Ce n'est pas forcément mon univers, globalement. » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant supérieur, centre de gestion).

« Mais à l'extérieur, personne ne sait que je travaille à la MAIF. Ce n'est pas que je le cache, c'est que je ne veux pas l'étaler sur les toits. Moi, quand on me demande où je travaille, je travaille en assurance (...) Non, je suis responsable d'une agence d'assurance. Je ne dis même pas d'une délégation parce qu'à part la MAIF, personne ne sait ce que ça veut dire une délégation. Donc je dis ou directeur des fois, des fois je m'improvise directeur d'agence ! Mais pas plus quoi ! » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant, délégation)

- La démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) pour **100%** des salariés interrogés =>> **IO totale (66%** des salariés) ou **IO partielle (29%** des salariés).
- ⇒ Pas d'influence sur l'IO (IO neutre) pour 7% des salariés

F. Rapprochement entre l'attitude d'identification organisationnelle des salariés et le motif de venue (de choix) à la MAIF « pour ses valeurs, pour l'aspect mutualiste » et avec les résultats d'une étude quantitative auprès de l'ensemble des salariés de la MAIF :

Rapprochement entre l'attitude d'identification organisationnelle des salariés et le motif de venue (de choix) à la MAIF « pour ses valeurs, pour l'aspect mutualiste » :

Lorsque l'on étudie la sous-catégorie de salariés qui ont signalé, parmi leurs motifs de choix ou de venue en tant que salarié à la MAIF, être venus « pour ses valeurs, pour l'aspect mutualiste », on observe les impacts suivants au niveau des variables « identification organisationnelle » et « implication organisationnelle affective » :

Rappel : 13 salariés sur 42 soit, 31% déclarent avoir en partie choisi de venir travailler à la MAIF « pour ses valeurs, pour l'aspect mutualiste ».

- Parmi ces 13 salariés, 13 soit 100% sont en situation d'identification organisationnelle totale ou partielle une fois qu'ils ont travaillé au sein de l'organisation. **Il est intéressant de remarquer qu'11 de ces 13 salariés, soit 85% de ces salariés étant venus en partie pour les valeurs et l'aspect mutualiste ont une attitude d'identification organisationnelle TOTALE vis-à-vis de la mutuelle, soit un taux extrêmement élevé ;** les 2 autres ont une attitude d'identification organisationnelle partielle à l'organisation qui se manifeste par un sentiment d'appartenance à l'organisation, mais pas de perception d'auto continuité. Ces deux salariés ont donc en partie choisi l'organisation pour ses valeurs et son fonctionnement mutualistes, mais ne montraient pas d'identification organisationnelle sur la dimension auto-continuité (perception de similarité) a priori (ni a posteriori) vis-à-vis de la mutuelle.

Ainsi, les salariés annonçant être en partie venus à la MAIF pour ses valeurs et ses pratiques mutualistes sont ensuite, une fois intégrés dans l'organisation, des salariés qui ont une très forte tendance à devenir identifiés (totalement) à l'organisation pour 85% (taux largement supérieur à celui de 66% de salariés en situation d'IO totale dans l'échantillon initial de salariés) et partiellement pour 25%. **La démarche globale de RSE qui influence les motifs de venue de**

certains salariés (33%) influence donc ensuite fortement leur attitude d'identification organisationnelle vis-à-vis de la mutuelle. Mais il faut compléter cette conclusion par le fait qu'une grande partie des salariés pour lesquels la démarche globale de RSE n'a pas eu d'impact sur leur motif de choix ou de venue dans l'entreprise a tout de même un impact, une fois entrés dans l'organisation, sur leur identification organisationnelle.

- Ensuite, on peut observer la part de cette sous-catégorie de salariés qui ont une attitude d'identification organisationnelle ambivalente : On comptabilise 6 sur 13 de ces salariés, soit 46% qui sont en situation d'identification ambivalente. La proportion de 46% de salariés ayant une attitude d'identification ambivalente est la même que dans l'échantillon global de salariés interrogés (19/41 soit 46%). **Il n'y a donc ni plus, ni moins tendance à y avoir une attitude d'identification ambivalente parmi les salariés ayant en partie choisi de venir à la MAIF pour ses valeurs et aspects mutualistes.**

- **Il en est de même de l'attitude d'implication organisationnelle affective négative** : 3 salariés sur 13 au sein de ce sous-échantillon soit 23% des salariés ayant déclaré être en partie venus pour ses valeurs et aspects mutualistes montrent une attitude d'implication organisationnelle affective négative. Si l'on compare cette proportion à celle des salariés montrant une attitude d'implication organisationnelle négative dans l'ensemble de l'échantillon de salariés interrogés, on observe que 10 salariés sur 41 montrent cette attitude, soit 24%. Les deux proportions sont donc très comparables. **Il n'y a donc ni plus, ni moins tendance à y avoir une attitude d'implication organisationnelle affective négative parmi les salariés ayant en partie choisi de venir à la MAIF pour ses valeurs et aspects mutualistes.**

- **Enfin, concernant l'implication organisationnelle affective positive**, on constate que 85% des salariés ayant déclaré être en partie venus pour les valeurs et aspects mutualistes montrent une attitude d'implication organisationnelle affective positive, tandis que 80% des salariés de l'échantillon global montrent cette même attitude vis-à-vis de l'organisation. **Il y a donc une propension légèrement supérieure à avoir une attitude d'implication affective positive parmi les salariés ayant en partie choisi la MAIF pour ses valeurs, par rapport à l'échantillon global.**

La démarche globale de RSE (dimension valeurs et pratiques mutualistes) qui influence les motifs de venue de certains salariés (33%) influence donc ensuite fortement leur attitude d'identification organisationnelle totale vis-à-vis de la mutuelle. Par contre, si le fait d'avoir en partie choisi la mutuelle pour sa démarche de RSE peut agir fortement sur la propension des salariés à démontrer une attitude d'IO totale à l'organisation, cela ne semble pas avoir ensuite d'influence sur le fait que l'attitude d'IO totale puisse devenir ambivalente par rapport à certains aspects de l'identité perçue, ou encore qu'elle puisse se transformer en une implication organisationnelle affective négative. Cela semble en revanche avoir une petite influence sur le fait d'avoir une attitude d'implication organisationnelle affective positive vis-à-vis de l'organisation.

Rapprochement des résultats qualitatifs sur l'IO des salariés avec ceux de l'étude quantitative auprès de l'ensemble des salariés MAIF :

L'objectif est ici de faire le rapprochement entre ces résultats issus d'une étude primaire qualitative d'analyse de discours avec ceux de l'étude quantitative (donnée secondaire) qui a été faite par un autre chercheur, à la même période, auprès de l'ensemble des salariés de la MAIF (1370 réponses utilisables, soit un taux de réponse des salariés d'environ 23%):

Ces affirmations concernent votre attitude envers votre entreprise:												
Questions: "êtes vous d'accord ou en désaccord avec les propositions suivantes?"	Sigle	% "pas du tout d'accord" (rép 1)	% "assez peu d'accord" (rép 2)	Total globalem ent pas d'accord	% "ni d'accord, ni pas d'accord" (rép 3)	Total globalem ent d'accord	% "assez d'accord" (rép 4)	% "tout à fait d'accord" (rép 5)	% "Je ne sais pas" (rép 6)	Total proportion	Moyenne des réponses (hors 6)	Ecart s type des moyennes (hors 6)
Quand quelqu'un critique mon entreprise, je me sens personnellement attaqué	IDF10	8%	10%	17%	14%	68%	43%	25%	1%	100%	3,7	1,2
Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon entreprise	IDF11	4%	9%	13%	14%	72%	46%	26%	1%	100%	3,8	1,0
Il m'arrive souvent de dire "nous" à la place de "je" lorsque je parle de mon entreprise	IDF12	6%	8%	14%	8%	77%	40%	37%	1%	100%	4,0	1,2
Je considère les succès de mon entreprise comme les miens	IDF13	7%	12%	19%	23%	56%	39%	17%	2%	100%	3,5	1,1
Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je le prend comme un compliment personnel	IDF14	8%	13%	21%	22%	55%	38%	17%	2%	100%	3,4	1,2

Le tableau ci-dessus montre les résultats de cette étude académique quantitative concernant les 5 items de l'échelle de mesure académique la plus utilisée pour évaluer l'identification organisationnelle totale des salariés (échelle de Allan et Meyer); On constate, en faisant la moyenne des 5 proportions de salariés « globalement d'accord » (c'est-à-dire la somme des proportions de salariés « tout à fait d'accord » et « assez d'accord ») : $(65+72+77+56+55)/5 = 65,6\%$ que celle-ci est assez proche de la proportion de salariés montrant une identification totale ou complète (c'est-à-dire sur les deux dimensions de l'IO) dans notre échantillon qualitatif : **66%**

Nous pouvons donc en conclure, aux vues de ce croisement entre les résultats de notre étude qualitative et ceux de l'étude quantitative qui a été menée, qu'environ 66%, soit les deux tiers des salariés montrent une identification organisationnelle complète ou totale à l'organisation, ce qui représente une proportion très importante des salariés de l'organisation. De plus, notre approche qualitative nous permet d'ajouter que 95% des salariés sont soit en situation d'identification organisationnelle totale, soit en situation d'IO partielle (c'est-à-dire sur une des deux dimensions de l'IO), ce qui renforce à nouveau le résultat concernant le niveau d'adhésion des salariés à l'organisation. Seuls 2 salariés, soit 5% des salariés interrogés sont dans une situation d'identification organisationnelle neutre, donc montrent une absence totale d'identification organisationnelle à l'organisation. Il est aussi intéressant de rappeler que 0% des salariés interrogés sont en situation de désidentification organisationnelle. En revanche, l'analyse qualitative nous a permis de préciser qu'une proportion très importante de salariés est en situation d'identification organisationnelle ambivalente (IO sur certaines dimensions et désidentification sur d'autres dimensions de l'identité organisationnelle qu'ils perçoivent) : Parmi les 39 salariés en situation d'identification organisationnelle partielle ou complète à l'organisation (représentant 95% des salariés), 19 sont également en situation d'identification organisationnelle ambivalente (soit 49% des salariés en IO totale ou partielle, ou 46% de l'ensemble des salariés interrogés).

Après avoir étudié de façon approfondie l'ensemble des impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes de perception d'attractivité de l'IOP et de l'IEC, sur l'identification organisationnelle, ainsi que sur l'ensemble des autres formes d'identification à l'organisation, et rapproché ces résultats de ceux concernant les motifs de venue des salariés et de ceux d'une étude quantitative réalisée auprès de l'ensemble des salariés de la mutuelle, nous nous proposons d'analyser l'impact de cette démarche sur les motifs de satisfaction et d'insatisfaction des salariés. Nous verrons ainsi que les motifs d'insatisfaction entrent directement en résonance avec la plupart des facteurs à l'origine de l'attitude d'identification ambivalente à l'organisation.

4) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la satisfaction/insatisfaction des salariés :

Effet de la dimension « principes de RSE - valeurs » sur la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié :

Nous n'allons pas ici reprendre l'ensemble des éléments concernant l'impact des valeurs sur la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié puisque ces derniers ont été largement analysés précédemment dans la partie concernant l'identification organisationnelle et l'identification organisationnelle ambivalente.

Nous souhaitons uniquement préciser dans cette partie combien de salariés citent spontanément ces valeurs en tant que facteur de satisfaction (ainsi que leur mise en application sur certains domaines), et combien de salariés citent spontanément une dichotomie entre les valeurs et les actes ou une banalisation progressive de la MAIF en tant que facteur d'insatisfaction.

Facteur de satisfaction	Facteur d'insatisfaction (dichotomie discours – actes)
27 salariés	Banalisation : 7 salariés Dichotomie discours/actes : 18 salariés

Effet de la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sur la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié :

Facteur de satisfaction	Facteur d'insatisfaction
Qualité des contrats : 6 salariés Qualité de la gestion des sinistres : 5 salariés Qualité de la relation de la MAIF avec ses sociétaires : 10 salariés Comportement agréable des sociétaires : 5 salariés	Défaut d'adaptation des contrats aux besoins (+ prix) : 6 salariés Gestion des sinistres : 4 salariés
Total : 26 occurrences de citation	Total : 10 occurrences de citation

Cette première analyse chiffrée montre que la dimension « éthique dans le métier d'assureur » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » est spontanément citée par les salariés comme à la fois un facteur de satisfaction sur différents points, mais également comme un facteur d'insatisfaction sur d'autres dimensions. Aux vues des chiffres concernant chaque sous-dimensions, on observe cependant que globalement, cette dimension « éthique dans le métier d'assureur » est plutôt majoritairement source de satisfaction pour les salariés de l'organisation.

Quels sont les éléments source de satisfaction et d'insatisfaction pour les salariés ?

Eléments source de satisfaction :

Qualité des contrats :

« Les contrats de la MAIF, c'était, c'est des contrats toujours qui sont très bons en garanties et qui couvrent les gens parfaitement, donc ben... j'étais à l'aise pour les vendre parce que j'avais confiance dans ces contrats, j'y adhérais, j'étais sociétaire donc ce que je vendais c'était ce que j'avais pour moi, donc c'était plus simple » (femme, <35 ans, < 10 ans ancienneté, employée, siège social et ayant travaillé auparavant en délégation).

La qualité des contrats et leur « honnêteté » en terme de couverture des risques est fréquemment citée comme un facteur de satisfaction par les salariés : « *qu'au niveau garanties on est vraiment, vraiment très bien* », « *le fait de proposer un contrat ou une garantie, je sais que si je propose quelque chose à quelqu'un, c'est que c'est bien quoi, voyez (...) je sais que si la personne a un accident, ben je sais qu'on sera derrière elle* », ou encore « *alors ce que j'apprécie le mieux dans l'entreprise, c'est la qualité de ce qui est mis sur le marché (...) des bons produits et que personne dans l'entreprise n'a à rougir d'avoir vendu un produit dans sa journée* ». Enfin, si la notion d'honnêteté est sous entendue dans les verbatims précédents (et notamment avec l'expression « *personne n'a à rougir d'avoir vendu un produit* » MAIF) une salariée conclut en parlant explicitement de « *l'honnêteté* » de la mutuelle vis-à-vis de ses sociétaires : « *c'est une entreprise qui est honnête par rapport ses assurés (...) On n'est pas là pour tromper les assurés* ».

Le fait qu'il n'y ait « *pas de discrimination au niveau tarifaire entre hommes et femmes et vis-à-vis des jeunes conducteurs* » est également relevé comme un facteur de satisfaction.

Qualité de la gestion des sinistres :

« Le règlement des sinistres est un règlement honnête quoi (...) Des jeunes collègues qu'on embauche à la MAIF nous le disent, nous disent : moi, là où j'étais avant chez tel ou tel, la première chose, on nous a appris à essayer de prendre tous les moyens possibles pour refuser la

prise en charge. Utiliser tous les moyens, ici ce n'est pas le cas. C'est-à-dire qu'avant on ne savait pas dire non, on ne savait pas dire non aux sociétaires. Maintenant on sait dire non ; si on ne doit pas prendre en charge, on ne prend pas en charge. Maintenant, on ne fabrique pas un refus de prise en charge comme d'autres le font quotidiennement » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant supérieur, centre de gestion)

Là encore, la notion « d'honnêteté » (explicitement ou implicitement formulée) dans la façon dont la mutuelle gère les sinistres est également citée comme un facteur important de satisfaction : « *c'est vrai qu'on ne cherche pas à arnaquer les sociétaires (...) On n'est pas là pour tromper les assurés* », « *le service après-vente, je trouve qu'il est pas mal quand même à la MAIF* », ou encore « *c'est qu'on passe beaucoup plus de choses en garantie que d'autres n'accepteraient pas* ». Ce qui satisfait les salariés qui travaillent dans ces entités est en effet le fait que la MAIF est là pour ses sociétaires quand ils sont dans une situation personnelle difficile avec un sinistre à déclarer à leur assureur : « *c'est vraiment de me dire : ben, je sais que si la personne a un accident, ben je sais qu'on sera derrière elle* » ; cela fait d'ailleurs écho aux propos relevés précédemment chez les sociétaires qui mettent en valeur les efforts de la mutuelle pour les accompagner, tant matériellement que psychologiquement en cas de sinistre.

Qualité de la relation de la MAIF avec ses sociétaires :

« Le respect de la personne. C'est-à-dire qu'un sociétaire, ce n'est pas un client qui donne sa prime et il sait au départ pourquoi il vient à la MAIF. Par exemple, ça peut passer aussi par l'entretien militant (...) Il sait en général pourquoi il vient à la MAIF. Il sait aussi que ce n'est pas un pion. Il sait qu'il peut nous faire confiance, voilà. Il sait que s'il a problème, on sera là, voilà. »

Ce verbatim résume très bien les raisons pour lesquelles les salariés sont satisfaits de la relation qu'ils ont avec les sociétaires : Il insiste notamment sur la personnalisation du service proposé par la MAIF aux sociétaires avec les expressions « *ce n'est pas un client qui donne sa prime* », « *il sait pourquoi il vient à la MAIF* » (répété 2 fois), « *il sait que ce n'est pas un pion* » ou encore la répétition qui scande le rythme du verbatim avec l'expression « *il sait* » (5 fois). L'entretien militant proposé au sociétaire participe également de la démonstration du fait qu'il « *n'est pas un pion* ». La satisfaction du salarié vient donc de cette relation personnalisée et « *de confiance* » qu'il y a entre l'entreprise et ses sociétaires, et le fait que si le sociétaire a un problème, le salarié sait qu'il pourra tout faire pour « être là » pour lui.

D'autres salariés parlent de « *véritable capacité, de véritable relationnel* », de la proximité avec les sociétaires « *je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires* » ; ils apprécient de

pouvoir leur expliquer les particularités du système mutualiste : « *Cet aspect de présenter les produits aux sociétaires, de leur expliquer le système mutualiste, comment fonctionne une mutuelle, c'est tout ça que j'apprécie* », ou encore de ne pas devoir faire passer les objectifs de vente devant les besoins des sociétaires « *et puis ce côté où on n'est pas acharné au niveau de la vente, quoi* ». Cela se traduit en facteur de satisfaction avec les expressions suivantes : « *je trouve que la relation avec le sociétaire, c'est encore quelque chose d'enrichissant* », ou encore « *la relation qu'on a avec le sociétaire, c'est quelque chose d'essentiel de très très bien* », ou « *en délégation, moi j'adorais ça le contact avec le sociétaire* ».

Comportement agréable des sociétaires :

« Je ne sais pas si les sociétaires sont particuliers parce que la MAIF est une mutuelle particulière, ou si c'est que la MAIF est une mutuelle particulière parce qu'elle a des sociétaires particuliers. Je pense que, historiquement, il doit y avoir... il s'est passé des choses qui font qu'aujourd'hui on est comme on est. Mais voilà » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion).

Plusieurs salariés évoquent également le fait que de façon globale des sociétaires de la mutuelle sont des sociétaires « agréables » : « ce qui me satisfait, c'est qu'on a quand même un sociétariat qui est assez agréable », ou encore « le sociétariat est un sociétariat agréable ». Ils ont notamment tendance, lorsqu'ils sont satisfaits après le règlement d'un sinistre, à rappeler pour remercier ou à envoyer des cartes de remerciement, ce qui est un facteur de satisfaction supplémentaire pour les salariés qui gèrent les sinistres :

« Oui ils me remerciaient très souvent. Oui des remerciements, ou ils me rappelaient après, une fois que le sinistre était terminé, rien que pour me remercier. Moi j'en ai eu beaucoup (...) Et puis oui, puis j'aimais bien faire ça et j'avais à cœur de bien le faire, donc ils le sentaient je pense, et j'avais beaucoup de remerciements » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social, ancienne rédactrice en centre de gestion).

Eléments source d'insatisfaction :

Défaut d'adaptation des contrats aux besoins:

Le principal critère d'insatisfaction avancé par les salariés concernant les contrats est celui **du manque de réactivité de la mutuelle** pour adapter ses contrats en fonction des besoins exprimés par les sociétaires auprès des salariés du réseau ; l'exemple revenant à plusieurs reprises est celui de

la création du contrats « tiers, vol, incendie et bris de glace » qui a été réclamé pendant de nombreuses années par les salariés et militants du réseau et qui n'a finalement été créé que des années plus tard :

« Mais entre le sentiment du réseau et la mise en place concrète ici, c'est très long. Très long, ben ça prend plusieurs années », ou encore « les produits adaptés, parce que les produits aujourd'hui c'est plus ça, et des cotisations adaptées », et également « ce que je pense c'est qu'on n'a plus la réactivité. Il faut vraiment qu'on s'adapte et il faut se mettre à la place aussi du sociétaire. Et je ne suis pas sûr qu'on voit exactement, qu'on lui mette vraiment le produit qu'il recherche » ; de même « la MAIF, c'est un dinosaure », « on est en retard », « je me dis que parfois on ne réagit pas assez rapidement (...) je trouve qu'on réagit pas du tout assez rapidement par rapport au marché actuel ». Et enfin : « Non, on met cinq ans pour faire un produit, les autres ils mettent six mois ».

Ce manque de réactivité alors que la Direction demande explicitement aux salariés du réseau de lui faire remonter les attentes des sociétaires génère de plus **une frustration pour ces salariés du réseau qui ont l'impression de ne pas être écoutés par la Direction** : « Je trouve que les informations ne sont pas forcément remontées ou elles le sont peut-être, mais je ne sais pas après », ou encore « être à l'écoute de ce que les gens demandent, de ne pas attendre 10 ans pour faire un produit qu'on réclame depuis des années » et de même « mais entre le sentiment du réseau et la mise en place concrète ici... ».

A ce titre, le verbatim ci-dessous est éloquent pour exprimer ce sentiment de frustration et de manque de considération :

« On nous demande, nous, dans le réseau, d'écouter énormément les sociétaires, d'être avec eux. Et finalement, on a l'impression de, malheureusement, nous, de pas être entendus du tout dans... dans les problèmes qu'on peut avoir au quotidien, dans les demandes qu'on peut faire, dans la considération qu'on peut avoir, qu'on peut attendre (...) Alors, je suis un mauvais exemple parce que... ça fait 3 ans que j'ai intégré cette délégation. Précédemment, j'étais à la délégation de XX, où il y avait un administrateur. Donc, forcément, on était relativement écoutés, je dirais, par rapport à nos, notre ressenti » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

De même pour celui-ci : « Et surtout entre les personnes qui décident quelles vont être les nouvelles garanties, quels vont être les nouveaux contrats, et la base, c'est-à-dire le réseau, qui est vraiment au plus près des sociétaires et qui sait ce que le sociétaire demande. Et il y a des fois, on se dit : non mais attends, on est à des années-lumière, quoi » (femme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation)

En plus de la notion de réactivité, **le manque d'innovation en matière de contrat** est également un facteur d'insatisfaction ; les salariés citent notamment la période où la MAIF était réellement innovante et proactive dans la création de ses contrats et évoquent cette période avec nostalgie (l'innovation en matière de contrats était un **critère important de fierté pour les salariés** par rapport à l'organisation ; on le remarque notamment dans le verbatim ci-dessous lorsque la salariée

fait référence directement à elle « *enfin moi* » et à ses « *valeurs personnelles* » et utilise les expressions montrant son enthousiasme « *un contrat du tonnerre* », « *c'était à fond quoi* ») :

« *Donc je dirais qu'on n'est pas en phase avec la concurrence, on n'est pas en phase avec les attentes des sociétaires, ça génère un mécontentement (...) Ben oui, je dirais, par rapport à ce qu'on a fait il y a dix-huit ans, oui, quand on a sorti Praxis, c'était un contrat du tonnerre, je veux dire, c'est vrai jusqu'à maintenant on avait, enfin moi, c'est dans mes valeurs personnelles et j'avais l'habitude que quand on proposait quelque chose, ça avait été réfléchi, pensé, mesuré... et c'était livré, et c'était à fond quoi. Au jour d'aujourd'hui, on a l'impression qu'on tatillonne, on propose, on revient... C'est ce que je disais, on ne sait pas où on va* » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation)

De même pour l'extrait de verbatim suivant : « *En cela la MAIF, c'est un dinosaure et au niveau de l'innovation, la MAIF est un dinosaure aussi dans les contrats* » :

En terme d'innovation, plusieurs salariés citent également **les possibilités d'innovation sociétales que la MAIF pourrait proposer dans ses contrats** (contrats intégrant en leur sein des critères de RSE, notamment sur le plan environnemental) qui répondent, pour les salariés du réseau, à une attente des sociétaires et qui peuvent être une réelle source d'innovation pour la mutuelle :

« *Le contrat au kilomètre, nous, c'est quelque chose qu'on réclame, le contrat au kilomètre pour moi, ça fait partie des contrats écologiques (...) Ben oui, et également quand je vois la GMF qui a sorti : Vous avez la carte Orange donc vous avez 10 % de réduction sur votre cotisation voiture, ben oui. Je veux dire des sociétaires en région parisienne, on en a beaucoup, mais bon* » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante contrats, délégation).

De même : « *On est en retard de trois ans déjà (sur les contrats intégrant en leur sein la RSE). On regarde le train qui passe, comme d'habitude* »

Enfin, le problème du prix trop élevé des contrats par rapport à la concurrence est également cité par 6 salariés :

« *Une très bonne assurance même si elle a un coût, même si elle est très bonne, faut-il encore que les jeunes forcément puissent l'acquérir* », ou encore « *j'ai de plus en plus de gens au téléphone qui, bon là tout à l'heure j'avais une dame avec deux enfants, séparée, on a beau lui dire qu'on a des bons produits, elle me dit : moi je vais aller au moins cher, je ne peux pas* » et enfin : « *même des personnes, j'ai des amies qui travaillent dans d'autres mutuelles et qui auraient bien voulu s'assurer à la MAIF parce qu'elles savent qu'on a de très bonnes garanties. Et ben non, elles ne sont pas venues chez nous parce qu'on est trop cher. Et ce sont des personnes qui travaillent dans d'autres mutuelles. Donc ça veut dire qu'elles ont quand même une très bonne image de la MAIF, alors qu'elles sont elles-mêmes dans une société concurrente* ».

Gestion des sinistres :

Les facteurs d'insatisfaction relevés par les salariés par rapport à la gestion des sinistres sont deux ordres :

Le fait que l'activité de gestion des sinistres aujourd'hui en partie réalisée dans les délégations risque de disparaître pour ne laisser aux délégations que la gestion des contrats et demandes, et centraliser la gestion des sinistres à différents endroits répartis en France: Pour certain ce regroupement de l'activité gestion des sinistres est un facteur d'insatisfaction, pour d'autres c'est plutôt un facteur de satisfaction :

« Non, je pense qu'au niveau de l'entreprise, il faut qu'on bouge parce que là, on ne va pas suivre sinon. À mon avis, les sinistres vont disparaître des délégations. C'est pas gérable. Je pense que ce n'est pas gérable. On ne peut pas nous demander, ben, de régler à la fois bien les sinistres et, parce que ça devient quand même complexe, même si on est déchargés, c'est plus du service. Les sociétaires sont exigeants. Ça demande du temps » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation)

Alors que pour cette seconde salariée c'est un facteur d'insatisfaction et de génération de perceptions affective négative (peur): *« Et c'est un peu, on a la trouille aussi que le service sinistres disparaisse (des délégations) parce que le contact avec le sociétaire, c'est quand même ce qu'il y a de mieux. Voilà, donc c'est tous les côtés un petit peu déplaisants » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation)*

Le second type de facteur d'insatisfaction relevé provient de l'évolution de l'organisation de la gestion des sinistres vers une absence de personnalisation (c'est-à-dire la possibilité que plusieurs gestionnaires de sinistres interviennent sur un même dossier) sur certains types de petits sinistres (ex : dégâts des eaux, fuites, petit accrochage) qui est source d'insatisfaction pour les gestionnaires de sinistres qui avaient l'habitude de suivre leurs dossiers du début à la fin :

« Pendant des années, on nous a dit : là, il faut absolument personnaliser l'entretien, il faut absolument que le sociétaire sache qui vous êtes, c'est vous qui allez gérer le dossier de A à Z et là, on revient en arrière (...) Parce que maintenant, on va avoir une gestion commune, on l'a d'ailleurs (...) Enfin je ne sais pas s'ils ont vraiment le ressenti des gens et s'ils se rendent compte que ben que ce n'est pas ce que les gens attendent, les gens attendent la proximité justement » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre de gestion).

Mais pour des sinistres plus importants, la gestion personnalisée d'un dossier de sinistre est maintenue :

« Alors, chez nous (dans leur gamme de sinistres), non. On a chacun notre stock de dossiers et on a quand même une personnalisation qui est possible avec les assurés (...) Et puis ça, on y tient quand même, hein, parce que le côté humain, c'est... D'abord, ça déresponsabilise les gens, moi

je trouve, qu'il n'y ait pas appropriation un petit peu du dossier. Et puis, ça enlève de l'intérêt » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre de gestion).

Effet de la dimension « pratiques mutualistes » sur la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié :

Pratiques mutualistes = Facteur de satisfaction	Pratiques mutualistes = Facteur d'insatisfaction
7 salariés	0 salariés

On remarque donc immédiatement que cette dimension « pratique mutualiste » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » est

- ⇒ Relativement peu spontanément citée par les salariés (par rapport aux deux autres dimensions vues précédemment : « principes de RSE/valeurs » et « éthique dans le métier d'assureur ») : **7 salariés soit 17% des salariés interrogés,**
- ⇒ Mais quand elle est citée, elle l'est toujours comme un facteur de satisfaction, et jamais en tant que facteur d'insatisfaction.

L'impact de cette dimension de notre variable explicative sur les variables à expliquer « satisfaction du salarié » et « insatisfaction du salarié » **semble donc relativement faible** (cité par peu de salariés), **mais il est par contre unidirectionnel et toujours positif pour la performance économique de l'organisation** puisque quand il est cité par les salariés, il l'est systématiquement en tant que facteur de satisfaction.

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que 100% des salariés qui citent cette dimension de la démarche globale de RSE en tant que facteur de satisfaction travaillent ou ont travaillé dans le réseau au sein des délégations départementales. Et les militants de la mutuelle ne sont physiquement présents qu'au sein des délégations départementales. Il est donc intéressant de remarquer que ce sont les salariés ayant cotoyés ou travaillé aux côtés de militants de la MAIF au sein des délégations qui auront tendance à citer cette dimension « pratiques mutualistes » en tant que facteur de satisfaction. En effet, la présence et l'action quotidienne de militants sont une des preuves les plus tangibles et quotidiennes de la mise en œuvre de pratiques mutualistes.

L'analyse de contenu des verbatims nous montre ci-dessous qu'effectivement, la présence de militants est fréquemment citée par les salariés évoquant spontanément les pratiques mutualistes en tant que facteur de satisfaction :

« **La richesse...** qu'il peut y avoir quand ça fonctionne bien, **le duo correspondant (qui sont des militants) et RP (salarié)**, parce que quand chacun n'est pas sur une lutte de pouvoirs ou quoi que ce soit, c'est vraiment la complémentarité qui est inexplicable en dehors de la MAIF (...) et c'est vrai qu'au quotidien, c'est riche d'échanges et de partage assureur-militant, **ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair** » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation)

« Ce qui m'a plu, c'est l'esprit d'entreprise auquel j'ai adhéré assez rapidement (...) Ben avec les militants et puis le social (...) Le caractère, **les militants**, le social, d'assurer mais pas tout le monde, mais pas toujours à tout prix et pas n'importe comment » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social)

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste. Alors ça fait peut-être un peu ringard de dire ça, mais moi j'y crois encore. Je ne suis pas non plus blasé par rapport à cela (...) Et puis c'est vrai il y a quand même ce fort... **on appuie fortement là-dessus, sur cet aspect justement mutualiste, et c'est vrai que ça reste très présent**. Moi je le ressens beaucoup et ça c'est quelque chose que j'apprécie bien (...) Cet aspect de présenter les produits aux sociétaires, **de leur expliquer le système mutualiste, comment fonctionne une mutuelle, c'est tout ça que j'apprécie** » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation)

« L'éthique aussi, la MAIF, parce que j'y trouve mon compte (...) La façon, la façon dont la MAIF se positionne, déjà dans le secteur économique. Hein, on n'est pas une assurance comme les autres. On n'est pas coté en bourse. On n'a pas une démarche purement commerciale » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

PISTE D'ACTION :

Compte tenu de l'effet positif pour la performance économique de l'organisation de la présence physique de militants au sein des entités (effet uniquement positifs et sur la satisfaction des salariés), développer la présence régulière et leur champ d'action au sein de l'ensemble des entités de la mutuelle pourrait être une piste pour améliorer les effets de la démarche globale de RSE sur la satisfaction d'une partie des salariés.

Effet de la dimension « pratiques de RSE » sur la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié :

Facteur de satisfaction	Facteur d'insatisfaction
Démarche interne éco responsabilité : 1 salarié	Gestion des ressources humaines : 35 salariés
Démarche externe en faveur du handicap : 2 salariés	
Démarche de mécénat/partenariats RSE : 1 salariés	
Gestion des ressources humaines : 40 salariés	
Total : 26 occurrences de citation	Total : 10 occurrences de citation

Eléments uniquement source de satisfaction:**Démarches d'éco responsabilité, externe en faveur du handicap et de mécénat/partenariats RSE :**

4 salariés citent spontanément ces sous-dimensions de la démarche globale de RSE en tant que facteur de satisfaction, qui permettent à la dernière salariée d'ajouter que sur ces points là, la MAIF « *reste en phase avec ses valeurs* » ou « *reste fidèle à ses valeurs* » :

« *Il y a des choses, comme le développement durable notamment et tout ce qui est fait en faveur de l'environnement en interne, sur le handicap aussi, toutes les actions qui sont menées. Le respect de la personne, je pense que ce n'est pas qu'une idée (...) C'est assez humain et, à notre époque, c'est assez rare dans les entreprises (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre de gestion).*

« *Oui et puis la MAIF aide, ELA, l'association ELA, c'est important (...) Oui et Handicap international qui est devenu sociétaire à la MAIF, c'est important tout ça* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).

« *Donc la MAIF agit et c'est vrai qu'elle reste fidèle à ses valeurs dans la mesure où elle reste sur des engagements, je pense à la SNSM, je pense à l'aviron parce que par rapport à ça, c'est vrai que la MAIF n'a pas tergiversé sur le soutien qu'elle a pu apporter ; par rapport à ça, elle reste en phase avec ses valeurs* » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation).

Eléments source de satisfaction pour certains et d'insatisfaction pour d'autres: Sous-dimension « GRH » de la dimension « pratiques de RSE » :

Avant de détailler les différents thèmes de satisfaction et d'insatisfaction évoqués par l'ensemble des salariés interrogés au sein de la sous-dimension « GRH » des « pratiques de RSE » de notre variable explicative, nous nous proposons de donner une image quantitative globale de l'impact de cette sous-dimension « GRH » sur les variables à expliquer « satisfaction du salarié » et « insatisfaction du salarié » :

En nombre d'occurrences totales de citation par les salariés pour l'ensemble des thèmes ayant trait à la GRH codés :

Total citation dimension GRH = SATISFACTION	Total citation dimension GRH = INSATISFACTION
149 occurrences de citation	106 occurrences de citation

En considérant le nombre de salariés n'ayant pas cité la sous-dimension GRH en tant que facteur de satisfaction ou d'insatisfaction :

2 salariés (soit 40 ayant cité la GRH en tant que facteur de satisfaction)	7 salariés (soit 35 salariés ayant cité la GRH en tant que facteur d'insatisfaction)
---	---

Aux vues de ces résultats quantitatifs, on remarque donc que la sous-dimension « GRH » (recouvrant un grand nombre de thématiques liées à la perception du travail et de la relation de travail par le salarié) de la dimension « pratiques de RSE » de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » **possède un impact fort tant sur la variable explicative « satisfaction du salarié » que sur son homologue inversé « insatisfaction du salarié ».** Le lien de causalité semble donc fort mais est tantôt favorable à la performance économique de l'organisation (satisfaction), tantôt défavorable (insatisfaction).

Cependant, on remarque tout de même que cette sous-dimension « GRH » est globalement plus fréquemment citée, et par une plus grande proportion de salariés, comme un facteur de satisfaction que comme un facteur d'insatisfaction (146 versus 106 occurrences et 40 versus 35 salariés impactés).

Nous nous proposons maintenant d'analyser en profondeur chacune des thématiques relatives à cette sous-dimension « GRH » spontanément abordées par les salariés en tant que facteur de satisfaction ou d'insatisfaction. Cette analyse de contenu nous permettra d'analyser plus finement les relations de causalité entre les variables explicative et à expliquer.

Gestion des ressources humaines : Ambiance de travail, relation avec les collègues :

Ambiance de travail, relation avec les collègues = facteur de SATISFACTION	20 salariés soit 49% des salariés (40% salariés au siège, et 60% dans le réseau)
---	--

Ambiance de travail, relation avec les collègues = facteur d'INSATISFACTION	3 salariés soit 7% des salariés
--	--

Ce critère de satisfaction est largement cité par les salariés interrogés ; la solidarité entre collègues (« *entre collègues, bon il y a une solidarité, il y a un esprit MAIF* »), le travail d'équipe, l'accueil au sein de l'entité, travailler avec des personnes « agréables », « sympa », « dans un bon environnement de travail », « en confiance », « avec qui on rigole », « une très bonne ambiance », « une ambiance extraordinaire ».

« *Travailler dans la joie et la bonne humeur, c'est possible quoi* » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, délégation)

En terme d'insatisfaction, ce critère est beaucoup moins cité et concerne des salariés qui évoquent d'autres salariés qui « *foutent le bordel* » : « *qui vont dire des choses méchantes, dire : tiens untel a dit ça sur toi, tiens voilà. Je veux dire : on n'est plus en primaire* » et qui par conséquent « dégradent complètement l'ambiance ». Cela concerne aussi une perception d'injustice par rapport aux efforts demandés aux nouveaux salariés dans les délégations par rapport à ceux demandés aux « anciens salariés » :

« *On commençait à en demander aussi beaucoup et où dans la délégation où j'étais, il y avait pas mal de collègues anciennes qui n'avaient jamais vécu ça. Donc c'était dur pour elles et du coup il y avait une sorte d'injustice qui s'est instaurée, alors on les accompagnait pas forcément, on les accompagnait au bout d'un moment, mais on demandait à ceux qui arrivaient d'en faire beaucoup plus* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social mais ayant précédemment travaillé dans le réseau).

Enfin, cela concerne une appréhension par rapport à l'éventualité d'une rémunération variable des salariés dans le réseau qui risquerait d'amener à une compétition entre les salariés avec pour conséquence un moins bon service rendu au sociétaire :

« Donc on se rend compte que de toute façon, pour arriver dans certains chiffres, certains vont faire abstraction des garanties existantes dans un contrat, le dévaloriser parce qu'on est plus cher que la concurrence sur certaines choses et du coup, ben après on se retrouve, on nous demande de fidéliser ben ce sont des résiliations au 31 décembre » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation)

Gestion des ressources humaines : Conditions de travail :

Conditions de travail, tout sujets confondus = facteur de SATISFACTION	30 salariés (sur 41 soit 73%) citent spontanément ce critère de satisfaction
- Avantages sociaux en général	Cité par 20 salariés
- Congés	Cité par 10 salariés
- Environnement, cadre de travail, moyens	Cité par 12 salariés
- Equilibre vie privée/vie professionnelle	Cité par 1 salarié
- Horaires, temps de travail	Cité par 9 salariés
- Rémunération	Cité par 15 salariés
- Sécurité de l'emploi	Cité par 2 salariés
Conditions de travail, tout sujets confondus = facteur d'INSATISFACTION	12 salariés (sur 41 soit 29%) citent spontanément ce critère d'insatisfaction, dont plus de 60% travaillant dans le réseau)
- Avantages sociaux en général	Cité par 4 salariés
- Congés	Cité par 1 salarié
- Horaires, temps de travail	Cité par 5 salariés (tous du réseau)
- Rémunération	Cité par 5 salariés

Pour parler de leur satisfaction par rapport aux conditions de travail, certains salariés parlent de « privilèges », de « nantis », ou les décrivent comme « c'est génial » ou encore « on est quand même très heureux à la MAIF » ou « on est dans une entreprise où on est cocoonés pas mal et supers protégés », « c'est vraiment vraiment intéressant », « c'est le nirvana ».

D'autres sont moins expansifs mais en parlent en disant qu'elles sont « bonnes ».

Certains salariés évoquent le fait que pour des anciens salariés qui n'ont connu que la MAIF, ou depuis trop longtemps, ils oublient quels sont leurs avantages réels par rapport aux autres entreprises : « super cadre de travail. Enfin allons voir les autres boîtes, faut replacer les choses par rapport à l'extérieur »

Les conditions de travail peuvent être également citées, dans une bien moindre mesure (29% des salariés contre 73%), comme des facteurs d'insatisfaction, majoritairement par des salariés travaillant dans le réseau.

En majorité, ce sont les thèmes de la rémunération et des horaires qui sont cités, essentiellement d'ailleurs par les salariés du réseau. La rémunération des salariés du réseau est perçue par certains comme n'étant plus très différenciante des autres organisations : « *c'est qu'il n'y a plus de nette différence avec d'autres entreprises, à mon avis. Ce qui était le cas avant et ce qui peut nuire sans doute à la fidélité de certains collaborateurs à terme* » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation) ; un salarié du siège cite également le problème de rémunération lié à son emploi à temps partiel imposé (restaurant d'entreprise), même si un autre poste à temps complet lui a été proposé suite à cela au restaurant, mais un emploi ayant un intérêt beaucoup plus faible pour le salarié, donc source de regret pour celui-ci.

Concernant les horaires, les remarques font suite aux négociations très récentes sur les nouveaux horaires de travail dans le réseau visant à pouvoir agrandir la plage horaire d'accueil des sociétaires (de 17h30 à 18h15 ou 18h30) :

« Beaucoup de mécontentements. Beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup parler. Beaucoup écouter. Beaucoup écouter ce que les collègues avaient à dire, parce que, parce que ça leur pose des gros problèmes, hein (...) C'est les problèmes de transport (il s'agit d'une délégation située en banlieue parisienne difficile d'accès en transports en commun et siège d'importants bouchons le matin et le soir en voiture), les problèmes de garde d'enfants, c'est ça qui pose problème surtout » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, encadrante, délégation).

Les horaires et congés sont également critiqués par une salariée du siège qui dénonce l'injustice entre les congés et horaires des cadres, et ceux des employés comme elle, de surcroît lorsqu'ils choisissent de travailler à temps partiel (la variabilité au niveau des horaires étant beaucoup plus faible).

Ensuite, une salariée encadrante supérieure du siège social critique les conditions de travail parce qu'elle les juge « trop bonnes », ce qui provoque le fait qu'elles peuvent retenir des salariés qui ne partent pas ailleurs par implication calculée mais ne sont pour autant pas efficaces ou performants dans leur travail, sans qu'aucun levier de motivation ne soit donné au manager pour récompenser les salariés performants et pénaliser ou ne pas récompenser ceux qui ne le sont pas :

« Quand je vois les gens, c'est : on est au nirvana parce qu'on rentre à la MAIF, tous les deux ans on est augmenté qu'il pleuve, qu'il vente, qu'il neige. On se retrouve avec des gens qui ont 25 ans de boîte, sur le marché du travail, ils sont au double du salaire de ce qu'ils devraient avoir (...) Donc on s'installe dans un confort, puis bon on travaille, c'est bien, et si on ne travaille pas, de toute façon il ne va rien se passer, donc ça ne change rien » (femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieur, siège social).

Enfin, il est intéressant de mettre l'accent sur les propos de deux salariées travaillant au siège social, qui évoquent ces conditions de travail jugées excellentes comme « *un piège* » ou « *un risque* » car elles empêchent les salariés qui souhaiteraient partir de le faire, puisqu'ils ont conscience qu'ils ne retrouveront pas ces mêmes conditions de travail ailleurs (implication organisationnelle calculée) : L'une parle de « *belle prison dorée* », métaphore à la fois très explicite mais également très tranchante, la mutuelle étant assimilée à une prison qui enferme ses salariés. Métaphore d'autant plus tranchante qu'elle est associée à une seconde figure de style : celle de l'oxymore visant à rapprocher deux termes qui s'opposent en temps normal : « *prison* » et « *dorée* ». La force de cette double figure de style laisse à penser avec quelle détermination cette salariée perçoit l'entreprise comme un piège dont elle ne peut pas se défaire ; ces éléments de satisfaction pour une très large majorité de salariés deviennent alors des éléments clé d'insatisfaction pour une minorité.

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que ces deux salariés en situation d'ambivalence par rapport aux conditions de travail (et surtout la première, pour la seconde, il s'agit pour l'instant d'une peur mais pas d'un vécu actuel) sont toutes les deux jeunes, peu anciennes et travaillant au siège social, au sein de l'organisation :

« *On est dans une belle prison dorée* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social).

« *Et dans ce qui ne va pas, après ce sera complètement personnel. Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort (des conditions de travail) me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... je vais être piégée dans cette entreprise (...) Parce que, après quand j'aurais envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant, là ça va en fait parce que le travail me plaît, mais c'est plus tard...* » (Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social).

Gestion des ressources humaines : Métier, contenu du métier :

Métier, contenu du métier = facteur de SATISFACTION	26 salariés (sur 41 soit 63%) citent spontanément ce critère de satisfaction
- Commercial autrement, pression faible	Cité par 6 salariés

Métier, contenu du métier = facteur d'INSATISFACTION	17 salariés (sur 41 soit 41%) citent spontanément ce critère d'insatisfaction)
- Commercial, pression, objectifs	Cité par 13 salariés

Le contenu du métier est cité en tant que facteur de satisfaction par 63% des salariés interrogés, les principaux critères de satisfaction étant avancés étant l'autonomie « *on est assez autonome* », la

créativité dans le métier du fait de la création de poste « j'ai eu la chance d'arriver à un poste où il y avait tout à construire, donc j'ai été relativement autonome pour monter une solution », le fait « de ne pas voir les journées passer », la notion de défi également pour les jeunes salariés « c'est l'activité commerciale, c'est quelque chose que j'apprécie fortement » ou encore « dans le secteur contrats, on a vraiment de plus en plus de produits à proposer, donc de plus en plus de connaissances, des domaines d'activités qui vont vraiment en augmentant tout le temps, c'est vraiment un travail de plus en plus intéressant, et on apprend tous les jours, c'est là aussi un point important ».

Ensuite, plusieurs salariés avancent qu'ils sont satisfaits du fait qu'il y a une démarche commerciale mais qui n'est pas basée sur la pression, qui est assortie « d'objectifs raisonnables » :

« Il y a certes une pression commerciale parce qu'on est aussi dans cette activité-là d'assurance, mais ça reste pour moi très raisonnable et très raisonné », ou encore « on n'est pas sur de la pression commerciale comme on peut l'entendre dans le milieu bancaire », « on n'a pas une démarche purement commerciale », « le fait là de ne pas avoir de pression parce que bon, on a l'impression que les gens travaillent sous pression à la MAIF, moi je n'ai pas du tout ce sentiment-là. Notre salaire ne dépend pas de ce qu'on va pouvoir mettre en œuvre, en tout cas dans le réseau », ou enfin « on est obligés de s'adapter au marché, donc euh... Donc forcément, on a des objectifs qui ne sont vraiment pas catastrophiques, qui ne nous mettent pas non plus une pression de malade quoi, et puis d'un autre côté les gens sont réceptifs hein. »

« Alors c'est vrai que l'on entend énormément parler de stress, de pression, mais ce n'est pas l'entreprise qui met cette pression-là, ce sont des gens qui y travaillent. Je veux dire que... moi, je ne suis pas sans arrêt sur leur dos en train de les presser, de les... et on a des bons résultats. Maintenant, bon alors, ils ne sont pas, ils ne sont pas particulièrement stressés. Mais je crois que ça dépend de la façon dont on les manage qui fait que c'est difficile ou pas difficile » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, encadrante, délégation).

Ensuite, quand le contenu du métier est cité en tant que facteur d'insatisfaction (par 41% des salariés) cela concerne fréquemment le manque ou la perte d'autonomie : « moi parfois j'ai besoin de plus d'autonomie que ce qu'on me donne au jour d'aujourd'hui », ou encore « on avait peu d'autonomie, donc j'étais assez déçue ».

« C'est hyper structuré, hyper hiérarchisé (...) dans la gestion à court terme des choses et qui a eu pour effet de faire perdre du sens à ce que je faisais quoi, on était l'acteur rouage, je dirais intelligent, qui a une marge de manœuvre etc., qui peut encore avoir une certaine maîtrise de son environnement, petit à petit on a été réduit à des personnes de manoeuvre, c'était pas, ça a pas été très intéressant à ce niveau-là (...) alors donc maintenant il y a ceux qui réfléchissent, il y a ceux qui réfléchissent un peu mais qui font des actions manuelles et puis il y a ceux qui sont dans le

fond de la mine et qui eux doivent gérer les pannes » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social).

La lassitude : *« Après ce qui me plaît moins, ben c'est la routine surtout. Enfin parce que moi, je, enfin c'est ma personnalité quoi » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, téléconseillère, centre d'appel)*

Le manque d'intérêt pour le métier : *ici commercial : « ce côté commercial mais bon voilà c'était devenu... Si y avait pas la bonne ambiance au niveau des collègues, ce serait vraiment devenu un métier par nécessité » (mais elle a pu changer de métier et d'entité ensuite et « repartir »), là plonge au restaurant « ce n'est pas excitant de faire la plonge le matin, ce n'est pas très intéressant », là encore les métiers de l'assurance « moi, j'ai un problème, c'est que l'assurance, ce n'est pas mon truc. Il y a d'autres services que l'assurance, et heureusement que je leur en avais parlé, puisque quand le pool dactylographique a été dissous, je suis allée directement à la formation », ou encore l'emploi permanent du téléphone « maintenant peut-être que là au niveau de mon poste aujourd'hui, c'est le téléphone. Le téléphone, ça va être un petit peu lourd à force. Et donc c'est sûr qu'en tant que téléconseillère je n'y resterai pas des années et des années » ou encore « oui, beaucoup trop de téléphone, mais bon ».*

Enfin, l'évolution récente de la mutuelle vers une démarche plus commerciale (avant il n'y avait aucun objectif de fixé aux entités) même si elle reste très modérée et sans pression de l'avis des salariés satisfaits, est cependant perçue différemment par d'autres salariés et citée en facteur d'insatisfaction.

Certains salariés évoquent tout d'abord leur charge de travail : *« frustrée par le fait de ne pas pouvoir tout faire » (femme, encadrante, délégation), ou encore ressentiment du fait d'une charge de travail très forte due à l'absence fréquente et de longue durée de plusieurs collègues en arrêt maladie, ou enfin due au fait que le siège met en œuvre des projets qui ont des répercussions sur le réseau sans se rendre compte que « ils nous balancent ces projets là et nous, on reçoit tout en même temps ».*

Mais là où les insatisfactions sont les plus nombreuses et redondantes, c'est au niveau des évolutions de la mutuelle vers une plus forte rationalisation des activités, le plus souvent citées par des salariés qui ont au minimum 10 ans d'ancienneté au sein de l'organisation (et souvent entre 21 et 30 ans) et qui travaillent ou parlent de leur ancien travail dans le réseau ; ces points d'insatisfaction concernent donc essentiellement les salariés ayant une forte ou moyenne

ancienneté (et ayant donc connu la MAIF avant cette évolution ; c'est d'ailleurs très honnêtement cité par une salariée ci-dessous) et travaillant dans le réseau :

Au niveau de la gestion des petits sinistres : « *rationalisation des temps d'appels pour la gestion de petits sinistres* », ou encore « *pour eux, il faut prendre un max d'appels et on a l'impression que pour l'instant, c'est la quantité qui compte et pas la qualité* » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre de gestion).

Au niveau de la démarche commerciale (contrats) : « *Elle prend une orientation différente. Bon, on n'est pas malheureux au niveau salarié. Bon on a une pression maintenant qu'on avait pas avant* », ou encore « *moi j'ai le ressenti d'avoir une pression commerciale ; donc même si le commercial il en faut, il n'y a pas que ça dans la relation avec un sociétaire* ».

« *Et que, voilà, c'est vrai que moi, je suis une vieille de la MAIF finalement maintenant et que le côté commercial, c'est pas trop mon truc. Donc ça, c'est le côté qui peut devenir un peu difficile à vivre parce que ça devient de plus en plus lourd. On a de plus en plus de comptes à rendre, de chiffres à faire, enfin... on nous dit qu'on ne nous fout pas la pression, mais quelque part on nous la fout quand même un petit peu !* » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation)

Avec manifestement un problème dans certaines délégations dans lesquelles la pression mise et la « *surveillance* » sur les salariés est bien plus importante que dans d'autres délégations (et pas forcément source de performance d'ailleurs, comme l'explique une encadrante de délégation qui ne met pas la pression, « *ne stresse* » pas les salariés, avec pourtant des résultats qui « *sont bons* ») :

« *Quand je suis arrivée, ça a commencé à changer et on a été sur les objectifs commerciaux. Alors il en faut, mais avec des pressions et des entretiens poussés réguliers, de la surveillance, voilà. Je pense que ça dépendait de la délégation où j'étais, parce que dans d'autres délégations ce n'était pas du tout comme cela que ça se passait(...) Non, ça ne l'est pas, parce que quand tu vas en formation et que tu rencontres les autres TA, tu te rends compte que le management n'est pas forcément le même, que les pressions ne sont pas pareilles, il y a des pressions morales qui ne se font pas... enfin qui ne se font pas dans certaines délégations et qui se font dans d'autres. J'ai des exemples récents. J'ai un collègue qui a démissionné de la MAIF, il était dans la même délégation que moi, pareil, il a été harcelé, ça a été très dur pour lui* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social mais ayant précédemment travaillé dans le réseau).

Pour conclure, le contenu du métier est plus fréquemment cité en tant que facteur de satisfaction (63%) qu'en tant que facteur d'insatisfaction (41%) par les salariés. Mais l'analyse qualitative nous a permis d'identifier sur quels points précis le contenu du métier pouvait devenir un facteur d'insatisfaction et sur quels types de populations l'évolution plus commerciale de l'entreprise posait le plus de problèmes. De ces constats peuvent donc naître des pistes d'améliorations

possibles tant en travaillant sur le contenu des différents postes (autonomie, routine) que sur la création de filières d'évolution de carrière afin de pouvoir permettre aux salariés en difficulté par rapport au contenu de leur métier ou aux évolutions commerciales de l'organisation de pouvoir migrer vers d'autres métiers.

Gestion des ressources humaines : Evolution de carrière et formation:

Evolution de carrière, formation = facteur de SATISFACTION	19 salariés (sur 41 soit 46%) citent spontanément ce critère de satisfaction
- Evolution professionnelle (verticale comme horizontale)	Citée par 14 salariés
- Formation	Cité par 7 salariés

Evolution de carrière, formation = facteur d'INSATISFACTION	11 salariés (sur 41 soit 27%) citent spontanément ce critère d'insatisfaction)
- Evolution professionnelle (verticale comme horizontale)	Citée par 11 salariés
- Formation	Cité par 0 salariés

Les possibilités d'évolution de carrière et la qualité de la formation sont cités par 46% des salariés interrogés comme des facteurs de satisfaction. Il est cependant intéressant d'ajouter que parmi ces salariés, plusieurs (4) ont pu avoir des évolutions ascendantes de carrières très fortes, source d'une grande satisfaction, mais que ces évolutions se sont faite il y a plusieurs années et qu'elles seraient aujourd'hui peut-être plus complexes à réaliser.

Parmi les facteurs de satisfaction, la qualité de la formation est plébiscitée par les salariés (essentiellement du réseau) que cela soit la formation initiale des techniciens d'assurance, ou la formation continue ayant permis ensuite au salarié d'évoluer professionnellement. La formation n'est d'ailleurs jamais citée comme un facteur d'insatisfaction : « c'est vrai qu'il y a une très bonne formation en intégration dans l'entreprise il y a une formation vraiment complète »

« Sur les six semaines de formation que j'ai pu avoir sur Niort, c'est quelque chose de... d'ailleurs la MAIF a une très bonne, une très bonne réputation là-dessus et une très bonne, une très très bonne formation » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation).

« Où on a une bonne formation, un bon suivi, où la formation ce n'est pas uniquement à l'arrivée, c'est une formation permanente » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, encadrante, délégation)

Et un suivi et des conditions d'accompagnement de la formation continue (type CIF) de très bonne qualité, générateurs de satisfaction pour les salariés :

« Les formations que j'ai eues où j'ai rencontré des personnes formidables et qui véhiculaient cet esprit (...) Ça c'est vraiment bien parce que j'ai redécouvert ici c'est l'esprit mutualiste avec les collègues quand je suis arrivée, à part mes congés, la situation qu'est pas forcément simple, ben elle est quand même vraiment très aidée, très humaine » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social).

Ensuite, les évolutions de carrière sont plus « mitigées » : 14 salariés les citent en facteur de satisfaction, tandis que 11 les citent en facteur d'insatisfaction.

En facteur de satisfaction, la capacité qu'avait la MAIF il y a une quinzaine d'années, à faire fortement évoluer en interne des salariés vers des postes à haute responsabilité : « Et pour moi la MAIF ça a vraiment constitué un ascenseur social ».

« Je suis rentré à un poste à l'époque c'était déjà en 4.1, donc en terme de progression, d'évolution de carrière etc., je ne pouvais pas rêver ça même au départ (...) Et des points de satisfaction c'est que la MAIF m'a permis d'avoir une évolution de carrière que peut-être je n'aurais pas eue ailleurs » (homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

« Comprendons qu'à l'époque, moi je suis, comme beaucoup d'ailleurs de responsables cadres sup aujourd'hui, on a progressé par progression interne, c'est-à-dire on a progressé dans l'entreprise et c'est elle qui nous a amenés là où nous en sommes aujourd'hui » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social).

C'est aussi la capacité donnée par l'organisation de pouvoir évoluer horizontalement à des salariés qui souhaitent changer d'activité, mais ces individus expliquent bien qu'ils ont fait part de beaucoup de détermination pour pouvoir évoluer : « Satisfaction, j'ai pu donc évoluer ».

« Moi, j'avais un problème, c'est que l'assurance, ce n'était pas mon truc. Il y a d'autres services que l'assurance, et heureusement que je leur en avais parlé, puisque quand le pool dactylographique a été dissous, je suis allée directement à la formation » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social).

Mais la gestion de carrière est également fréquemment citée comme un facteur d'insatisfaction par les salariés :

Pour certains, la primauté n'est pas mise par l'organisation sur la gestion en interne des carrières de ses salariés, par rapport à d'autres organisations qui prévoient des parcours d'évolution pour pouvoir retenir les salariés performants et favoriser leur fidélité et leur performance au travail :

« Ce que j'apprécie moins, c'est vrai, c'est les perspectives d'évolution. Ça c'est quelque chose que vous entendrez très certainement souvent (...) C'est vrai que ça reste quand même très limité.

Il y a peu de possibilités d'évolution. Des recrutements qui se font en externe. On va chercher des candidats en dehors de la MAIF. Donc c'est des choses que je n'apprécie pas du tout. Ça par contre je n'ai jamais vu ça dans d'autres entreprises où j'ai pu travailler » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation ; pourtant très performant et motivé au point de vue commercial)

« Ce que je regrette un petit peu quand même, c'est dans une catégorie de salariés qui ne sont pas reconnus, enfin on est, j'ai toujours espéré une reconnaissance que, de toute façon je vais partir en retraite sans l'avoir eue et quelquefois, j'ai beaucoup de frustration par contre, oui (...) Et puis il y a le fait qu'il n'y a aucun déroulement de carrière ici en délégation, de toute façon on ne peut rien espérer » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, employée, délégation).

Le manque de possibilités d'évolution entre secteurs hors assurance est également pointé du doigt et source d'insatisfaction :

« Maintenant on a beaucoup de difficultés à évoluer dans... à prendre un autre poste. Par exemple maintenant j'aimerais bien évoluer, c'est très difficile d'arriver à trouver des passerelles, puisqu'en fait il y a le cœur de métier c'est l'assurance et nous on est un petit peu satellite et c'est très difficile... » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social).

Le manque de connaissance des parcours professionnels possibles ou des passerelles (et des formations accompagnant ces passerelles) est également relevé: *« la seule chose que je trouverais un petit peu négative quand même, c'est qu'effectivement pour l'évolution de carrière, à la MAIF vous avez différents secteurs d'activités qu'on ne connaît pas forcément » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée TC2, centre d'appel).*

Enfin, la nécessité de pouvoir être mobile, et notamment de venir sur Niort pour pouvoir évoluer vers d'autres postes que ceux proposés dans le réseau est également un facteur d'insatisfaction, pour les parisiens notamment:

« Maintenant après, il faut voir l'évolution. C'est vrai que l'évolution à la MAIF c'est beaucoup à Niort. Là ici c'est TC2. Et TC2 il n'y a pas énormément de postes. Et puis moi Niort, non, pas pour l'instant, ce n'est pas envisageable » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

De même pour cette autre salariée : *« Non malheureusement, ben c'est la seule insatisfaction que j'aurai, parce que moi effectivement, mon conjoint, il est à Paris, j'aime Paris et je n'ai pas envie d'habiter à Niort, donc au niveau de l'évolution, je pense que je serai à un moment donné peut-être arrêtée par rapport à ça » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)*

Management = facteur de SATISFACTION	12 salariés (sur 41 soit 29%) citent spontanément ce critère de satisfaction
- Satisfaction/son encadrement	Citée par 7 salariés
- Satisfaction d'être manager	Cité par 5 salariés
Management = facteur d'INSATISFACTION	9 salariés (sur 41 soit 22%) citent spontanément ce critère d'insatisfaction)
- Insatisfaction générale/managers	Citée par 7 salariés
- Présence de harcèlement moral	Cité par 4 salariés
- Insatisfaction pour les managers de ne pas avoir d'éléments de motivation, de récompense des salariés performants	Cité par 4 salariés

Lorsqu'il est cité en facteur de satisfaction, il est intéressant de remarquer que le management ou « l'encadrement » **est un critère cité parmi d'autres** (ambiance de travail, environnement de travail, conditions de travail), **cette satisfaction particulière par rapport à l'encadrement n'est donc jamais développée par les salariés** ; il est d'ailleurs intéressant de remarquer qu'en grande majorité, les 7 salariés citant leur encadrement en tant que facteur de satisfaction travaillent dans le réseau et non pas au siège et sont jeunes – moins de 40 ans - (5 sur 7) :

« Ben, tout l'accompagnement qu'il peut y avoir, le suivi de par les formations, l'encadrement qu'on peut avoir, l'ambiance de travail également, les bonnes conditions des équipes qui s'entendent bien » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

Ou encore : *« une très très bonne formation, et en délégation, les responsables, l'encadrement, les collègues etc. c'est vraiment quelque chose de très très bon » (homme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)*

Ensuite, la seconde catégorie de salariés satisfaits par le management, est constituée de salariés eux-mêmes managers et qui prennent fortement à cœur leur rôle de management :

« Mais je crois que ça dépend de la façon dont on les manage qui fait que c'est difficile ou pas difficile. Moi, je n'ai pas l'impression d'avoir un stress énorme et donc, forcément, je ne le répercute pas sur les autres » (femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation)

« Moi je dis, on est en train actuellement de mettre en place une révolution, je pense une révolution au niveau du secteur XX, avec la mise en place de YY. On transforme un métier. On fait le même métier mais on est dans un contexte différent. Je dis et je répète à mes collaborateurs qui sont managers de ce secteur de dire : je veux que les gens aient du plaisir. La seule chose qui va m'intéresser, c'est le plaisir qu'ils vont en retirer » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Ensuite, lorsque le management est cité comme un facteur d'insatisfaction (par 22% des salariés interrogés), plusieurs critères sont développés pour expliquer pourquoi le management est insatisfaisant :

Des managers jugés frileux (pour défendre leurs équipes et pour optimiser leur carrière au sein de l'organisation), ou encore faisant des promesses orales, écrites et ne les tenant pas ; des managers qui ne s'entendent pas avec des salariés de leurs équipes, ou encore des managers qui sont devenus managers mais qui ne sont pas compétents dans ce rôle et préfèrent continuer à gérer des dossiers sans s'occuper d'encadrer leurs équipes ; enfin des problèmes de gestion individualiste de carrière de certains managers qui ne mettent plus en application les valeurs prônées par l'organisation dans leur façon d'encadrer leurs équipes ; enfin une salariée cite le management du réseau qui est de plus en plus contraint par les directives du siège et qui n'a finalement pas beaucoup de latitude pour gérer des salariés :

« Ce qui ne m'a pas plu du tout, c'est qu'un responsable puisse promettre quelque chose à chaque personne qu'il embauche, qu'il puisse l'écrire et puis ne pas le faire » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Aujourd'hui j'ai le sentiment qu'on a une population de managers qui, dans la société aussi certainement, fait qu'on a des gens qui jouent plus perso, pour leur carrière et ne veut pas faire de vagues (...) Moi quand j'ai été reçu par mon chef à l'époque, qui m'a dit ben non il ne faut pas que tu acceptes de signer avec ça, tu te rends pas compte XX, après il va t'en vouloir, et patati et patata. Je lui ai dit, écoute je fais partie d'une équipe, je ne vais pas renier les engagements qu'on prend etc. Mais lui visiblement c'était... lui sa carrière qu'il visait quoi. Tout ce qui était de nature à valoriser sa fonction, mais y en a plein plein plein comme ça » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social)

« J'avais un problème d'entente majeure avec une nouvelle chef qui avait été nommée précédemment, peu de temps avant » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Même si on sent bien qu'au niveau de nos hiérarchies directes, elles sont de plus en plus coincées. Elles ont de moins en moins de latitude quand même » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation)

Ensuite, plusieurs salariés évoquent des problèmes de harcèlement moral, qu'ils ont soit connu directement, soit constaté dans leur entité :

« Les personnes, la direction ne savent pas forcément ce qui se passe dans les entités et il peut y avoir du harcèlement. J'ai vécu des choses pas forcément faciles dans une délégation et je sais que ça continue, et ça je trouve ça dommage. Une entreprise qui est si humaine dans certains côtés, dans certains services elle peut être aussi inhumaine » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social, ayant précédemment travaillé dans le réseau).

« Il y avait une responsable de groupe qui était dans la manipulation psychologique (...) Il a fallu qu'il se passe des années avant que les gens soient mis à l'écart et faut voir les dégâts que ça a fait, y en a qui ont démissionné, y en a qui ont fait de graves dépressions, y en a qui sont partis » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social).

« Tu te rends compte que le management n'est pas forcément le même, que les pressions ne sont pas pareilles, il y a des pressions morales qui ne se font pas... enfin qui ne se font pas dans certaines délégations et qui se font dans d'autres. J'ai des exemples récents. J'ai un collègue qui a démissionné de la MAIF, il était dans la même délégation que moi, pareil, il a été harcelé, ça a été très dur pour lui » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social, ayant travaillé dans le réseau).

Enfin, les managers critiquent l'absence de levier pour pouvoir motiver leurs collaborateurs, reconnaître leurs efforts, les récompenser pour leurs performances :

« Aujourd'hui on a un système financier qui fait qu'on rentre, et qu'on soit bon ou qu'on soit mauvais, qu'on soit paresseux ou qu'on soit courageux, qu'on ait des résultats ou qu'on n'ait pas des résultats, quoi qu'il arrive tous les deux ans on est augmenté (...) Donc on s'installe dans un confort, puis bon on travaille, c'est bien, et si on ne travaille pas, de toute façon il ne va rien se passer, donc ça ne change rien (...) Comment peut-on mettre une politique d'objectifs sans pouvoir valoriser ces objectifs ? Mais même de façon symbolique. Comment un manager digne de ce nom (...) peut-il faire pour que ses collaborateurs s'engagent dans les actions qu'on leur a demandées dans le cadre de leurs objectifs, si toute façon en fin d'année ils savent très bien qu'il ne va rien se passer ? » (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieure, siège social)

« Pour des problèmes de motivation aussi. Si on n'est pas sur une carotte, mais au moins sur une reconnaissance de l'expertise, ce qui serait normal » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation)

« Parce qu'aujourd'hui on fait des entretiens individuels, on essaie de motiver nos collaborateurs. Mais on n'a pas de levier derrière pour les aider, à avoir par exemple une reconnaissance matérielle du travail qu'ils font. Aujourd'hui, un collaborateur, on lui dit : tu travailles bien, c'est bien. Bon, on le félicite, certes, mais quelquefois les collaborateurs attendent quelque chose de plus » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

Gestion des ressources humaines : Recrutement, choix dans les recrutements :

Recrutement = facteur de SATISFACTION	1 salariés (sur 41 soit 2%) citent spontanément ce critère de satisfaction
---------------------------------------	---

Recrutement = facteur d'INSATISFACTION	6 salariés (sur 41 soit 15%) citent spontanément ce critère d'insatisfaction
--	---

La personne citant le recrutement comme un facteur de satisfaction évoque le processus de recrutement :

« Au niveau des entretiens, ça a été quelque chose de vraiment très personnalisé, on apprend aussi beaucoup de choses sur soi, ce qui n'est pas vraiment le cas sur d'autres entretiens que j'ai pu passer » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation)

Ensuite, les salariés citant le recrutement comme un critère d'insatisfaction évoquent plutôt les nouveaux types de profils recrutés en externe par la MAIF qui « *ne correspondent pas du tout aux valeurs prônées par la MAIF* », et qui posent ensuite des problèmes dans leur façon d'encadrer et de ne pas intégrer les valeurs de l'organisation dans leur management, qui font prévaloir leurs objectifs individuels de carrière sur les objectifs collectifs de performance de l'organisation ; l'ensemble de ces verbatims est très intéressant à citer car chacun démontre que cette insatisfaction est beaucoup plus emprunte d'affect négatif, par rapport aux autres insatisfactions RH relevées précédemment, démontrant quelque part l'importance forte de ce type d'insatisfaction .

Beaucoup d'éléments redondants se retrouvent dans ces différents témoignages : des nouveaux arrivants extérieurs (désignés de façon très intéressante par la métaphore « *sang neuf* », montrant qu'il y a un lien de filiation fort entre les anciens ou actuels salariés MAIF, un lien de sang, amenant à considérer les arrivants extérieurs comme du « sang neuf » ; cependant, la notion de sang « neuf » n'est pas péjorative, comme si elle était au contraire nécessaire pour donner une nouvelle impulsion à l'organisation, pour améliorer la qualité du « sang MAIF », insuffisamment renouvelé, trop emprunt de consanguinité et manquant donc de force et de santé ; le « *sang neuf* » permet donc d'enrichir le sang existant et est dans ce sens considéré positivement par ce salarié (ancien) mais en contre partie, il reste du sang extérieur, donc différent, donc potentiellement source d'inquiétude) avec des compétences nécessaires à l'organisation et à son évolution, mais dont le profil ne correspond pas aux valeurs de l'organisation (et donc dans leur façon d'exercer leurs responsabilités managériales) ; des profils individualistes « *qui veulent faire leur place* » et qui ne mettent pas en application les valeurs de l'organisation ; une absence de reconnaissance des compétences réelles au profit d'une valorisation des personnes sachant gérer leur « apparence » (« costume MAIF »), leur carrière individuelle ; => Avec comme impact final commun un manque d'exemplarité en termes d'éthique dans le comportement de ces salariés à des postes d'encadrement et de responsabilité et une perception forte par les salariés de dichotomie entre les discours (sur les valeurs) et les actes au quotidien dans les modalités de management de ces individus :

Piste d'action MAIF:

Faire un travail de fond sur les valeurs internes réelles et souhaitées de la mutuelle (ex : charte interne des valeurs, déclinaison interne de l'arbre des valeurs) ; après cette identification, mener un travail approfondi de la façon dont ces valeurs peuvent et doivent de concrétiser par des actes (valeurs en actes). Améliorer la prise en compte et la valorisation des valeurs dans les profils des nouveaux arrivants (valeurs de respect, de solidarité, d'entraide) ; faire évoluer les formations managériales (UGC) en intégrant une dimension forte sur la formation à la mise en application concrète et quotidienne des

« Je vais citer des noms, de toute façon, quelqu'un comme XXX tu vois ce que je veux dire, elle a un profil qui ne correspond pas du tout aux valeurs prônées par la MAIF. Et elle n'a pas été recrutée par hasard, si on a choisi de recruter cette personne-là pour justement ses capacités de froideur, de rigueur, de cadrage etc... » (Femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, cadre, siège social).

« Et je pense aussi ce qui risque de se passer c'est que l'arrivée de sang neuf qui me paraît nécessaire, je crois qu'il faut que la MAIF prenne garde de ne pas perdre ses vraies valeurs là-dessus (...) Je pense qu'il faut être cohérent et puis quelque part je pense quand on se lance dans une démarche éthique comme ça, et c'est très difficile, il faut être exemplaire. Et être exemplaire, ce n'est pas être uniquement exemplaire dans la politique, mais il faut aussi faire en sorte que ses collaborateurs le soient et il faut être attentif à ceux qu'on recrute » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social).

« Et que l'individu que nous étions était plutôt chahuté finalement, et par des nouveaux arrivants parfois, qui quelque part avaient envie de faire leur place. Et cette pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté (...) On peut avoir des différences, et c'est ce qui fait l'intérêt justement. On peut ne pas s'apprécier, c'est possible ça, mais se respecter c'est très important. Et j'ai parfois vécu des moments, récemment, je dis récemment, c'est-à-dire depuis 5-6 ans, où la notion de respect n'existait plus (...) Ça me gêne cette dimension, comment dirais-je, autour de l'individualisme par rapport à certains objectifs personnels ou des quêtes personnelles qui ne profitent pas à la communauté (...) Mais toujours cette notion de respect, cette notion d'écoute, d'attention portée était importante. L'homme au centre de tout. Aujourd'hui je vois parfois chez certains, pas chez tous, et ce n'est pas la majorité, mais chez certains, parfois à certains postes, une démarche où ce n'est pas pour tous, ce n'est pas pour le bien d'une communauté, mais c'est pour le bien et la promesse individuels. Et ça, ça me gêne beaucoup (...) Ça vient que notre monde ait changé et que tout simplement la MAIF aujourd'hui est dans un monde qui n'est pas un monde fermé, qu'elle a besoin de s'ouvrir, etc. et parce que ces gens-là ont des compétences dont on a besoin sans doute, mais dont le comportement, dont la mentalité n'est peut-être pas là » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

« Attention, il faut recruter des gens qui aient des valeurs et qui avant par exemple travaillaient dans le monde associatif ou travaillaient pour l'humanitaire, ou... voilà (...) On nous dit que on nous a fait un joli tableau avec là, c'est l'apparence, là c'est les compétences, et si on en revient à ce tableau-là, si tu es dans les valeurs implicites, tu es dans l'apparence, si tu corresponds aux valeurs implicites de l'entreprise (...) et que tu n'es pas compétent, tu es reconnu, mais si tu es

compétent et que tu n'as pas le costume, tu n'es pas reconnu, tu es ignoré. Rien que ça, si on changeait ça, et bien cela changerait beaucoup de choses » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social)

Gestion des ressources humaines : Communication ascendante, descendante et entre entités :

Communication interne = facteur d'INSATISFACTION	15 salariés (sur 41 soit 36%) citent spontanément ce critère de satisfaction
- Insatisfaction/communication interne ascendante	Citée par 7 salariés
- Insatisfaction/communication interne descendante	Citée par 3 salariés
- Incompréhension, mauvaise communication entre siège et réseau	Cité par 8 salariés

Comme nous l'avons déjà mis en exergue précédemment, plusieurs salariés se déclarent insatisfaits par rapport à la communication ascendante, et plus particulièrement concernant l'écoute par la Direction et le conseil d'administration des éléments remontés par les salariés (et militants) du réseau :

« Mais entre le sentiment du réseau et la mise en place concrète ici, c'est très long » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel).

« Ce qui ne me satisfait pas, c'est de la communication essentiellement descendante et on a l'impression qu'elle se fait uniquement dans un sens et que les réalités de terrain ne remontent pas jusqu'où il faudrait. Mais j'ai l'impression que c'est un puits sans fond parce que ça fait des années qu'on dit la même chose et que tout le monde dit la même chose, mais je n'ai pas l'impression que ça évolue beaucoup. Si en fait, il y a eu des évolutions. Je ne vais pas dire ça parce que après c'est exagéré. Il y a eu des évolutions, mais pas toujours au rythme où on les attend » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation)

Ensuite, la communication descendante est également remise en cause par certains, notamment par rapport aux grandes évolutions sociales de l'organisation (négociations collectives), amenant à « créer un flou » alors que ces évolutions sont anxiogènes et concernent directement le quotidien au travail des salariés :

« Ben après, c'est vrai qu'il y a eu une période où on a eu un petit peu peur parce que je trouvais qu'au niveau de l'information, on n'était pas assez bien informés. Bon, je pense que c'est plus à ce niveau-là où effectivement il y a des craintes, parce qu'on ne savait pas trop, on n'avait pas trop d'infos sur la direction, sur les syndicats, sur, voyez, les nouvelles dispositions, à quelle date ça va être mis en place, tout ça. Donc c'est plus la crainte de ne pas savoir » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation)

« On est sur du changement, donc pour changer (...) il faut savoir vers où on va. Comme là, c'est clair, on sait vers où on tend sur les horaires, mais à un moment donné, comme les gens étaient un peu dans le flou, ce n'était pas facile de changer puisqu'ils ne savaient pas pourquoi, donc... c'est

vrai qu'en matière de communication, ce n'est pas simple » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation)

Enfin, un nombre important de salariés pointent également en tant que facteur d'insatisfaction le schisme, décalage ou fossé qui existe entre le siège (et les salariés du siège) et le réseau, et le manque de communication interne entre ces entités de travail :

« Enfin, en délégation, on se sent un peu éloignés, pas toujours bien compris. On a l'impression que le siège et les délégations c'est deux planètes différentes. C'est complètement deux mondes différents. Et je pense qu'il y a une incompréhension, mutuelle on va dire. On ne sait pas comment eux travaillent et eux, ils ne se rendent pas compte de notre travail » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation).

De même, d'autres salariés parlent également « d'arriver sur la planète Mars » en quittant le réseau pour venir travailler au siège (du fait du nombre tellement important de divisions, d'échelons hiérarchiques, de procédures complexes et longues de validation au siège), ou encore de « ne pas avoir l'impression de travailler dans la même entreprise ». Enfin un dernier salarié explique qu'il y a également un manque de coordination entre direction métier du siège, avec « l'impression que les personnes qui mettent en place les projets ne communiquent pas entre elles, donc elles nous balancent ces projets-là et nous, on reçoit tout en même temps. On doit faire face à tout en même temps, voilà » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

Organisation de l'entreprise (uniquement facteur d'insatisfaction) :

Organisation de l'entreprise = facteur d'INSATISFACTION	16 salariés (sur 41 soit 39%) citent spontanément ce critère de satisfaction
- Bureaucratie, allongement des procédures	Citée par 3 salariés
- Siège trop important, réseau trop peu nombreux (« grosse tête et petits membres »)	Cité par 4 salariés
- Hyper hiérarchisation	Citée par 4 salariés
- Difficulté et lenteur de prise de décision	Citée par 5 salariés
- Manque de réactivité, lenteur de l'organisation	Citée par 10 salariés

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, ce facteur d'insatisfaction est fréquemment cité par les salariés, mais nous passerons rapidement sur ce sujet car il n'est pas directement en lien avec une des dimensions ou sous-dimensions de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » : il s'agit de critiques ayant trait aux modes d'organisation et de fonctionnement de l'organisation.

Ainsi, la bureaucratie et l'allongement des procédures de validation (ex : pour passer une commande) sont sources de « *frustration* » pour les salariés ou « *de perte d'intérêt dans le travail* » par manque de confiance et d'autonomie (tout doit être signé et vérifié par plusieurs échelons de responsables).

« Je trouve qu'il y a des problèmes de bureaucratie qui sont assez forts (...) mais c'est lourd, ça remue peu, les processus de décision c'est un casse-tête effroyable quel que soit le niveau. Ça manque de rythme, clairement je trouve que ça manque de rythme (...) par contre ça génère parfois de la frustration, ça génère parfois de la frustration. Des choses qui mettent six mois à se décider et au bout de six mois le travail de toute façon est caduc, donc c'est frustrant » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

Ensuite, l'hyper hiérarchisation et le découpage des tâches et responsabilités est pointé du doigt : « *Alors donc maintenant il y a ceux qui réfléchissent, il y a ceux qui réfléchissent un peu mais qui font des actions manuelles et puis il y a ceux qui sont dans le fond de la mine et qui eux doivent gérer les pannes* » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social)

L'incapacité ou l'aspect trop consensuel de la prise de décision est également un élément de frustration pour les salariés et de lenteur pour l'organisation :

« Non. Ce n'est pas « pas assez vite », c'est ne pas décider. C'est autre chose. C'est que le consensuel domine le décisionnaire, ce qui peut mettre les gens... et ce qui paradoxalement peut engendrer beaucoup plus de difficultés que si on avait pris des décisions. Dans le sens où quand on prend une décision, normalement elle est pesée et elle a sa raison d'être, elle peut être expliquée. Le consensuel peut arriver à des pourrissements de situation qui ne font absolument pas avancer l'entreprise et je dirais même plus, qui peuvent mettre certains projets ou certaines personnes en très grande difficulté » (femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieure, siège social)

« Le point négatif, quelquefois sa lenteur. Sa lenteur, oui, je pense qu'on pourrait gagner en productivité en étant plus réactif et de prendre les décisions plus rapidement » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

Ensuite, la lenteur générale de l'organisation est critiquée et vécue comme un facteur d'insatisfaction, de crainte, voire d'angoisse par un nombre important de salariés qui craignent pour l'avenir de l'organisation :

« Non, on met cinq ans pour faire un produit, les autres ils mettent six mois !! » (femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieure, siège social)

« Ben on réagit trop lentement par rapport à la concurrence. On voit bien que les autres font des choses, mais le temps que ça se mette en place à la MAIF, c'est, c'est très compliqué » (femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation)

« Ça me fait un petit peu peur parfois. Je me dis que parfois on ne réagit pas assez rapidement (...) Donc je trouve qu'on réagit pas du tout assez rapidement par rapport au marché actuel » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

Enfin, un point d'insatisfaction et d'inquiétude est clairement mis en évidence par 4 salariés : celui du grossissement (en terme de nombre de salariés et de moyens) du siège au détriment du réseau :

« J'ai toujours pensé qu'une boutique qui faisait grossir sa tête au détriment de ses membres, c'est une boutique qu'était pas saine et je trouve qu'on prend le chemin » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, cadre, siège social)

Gestion des ressources humaines : Perception des salariés qui se plaignent

11 salariés (soit X%) ont également un point de vue critique intéressant vis-à-vis de leurs collègues qui sont fréquemment amenés à se plaindre de la MAIF, ce qui permet d'emblée de donner un second éclairage à un certain nombre de facteurs d'insatisfaction détaillés précédemment ; il est également intéressant de remarquer que ces salariés critiques vis-à-vis de leurs collègues systématiquement négatifs par rapport à l'organisation sont pour la majorité des salariés ayant le statut d'employé (6/11), les autres ayant des statuts d'encadrants (3/11), un ayant un statut de cadre et un de cadre supérieur. De plus, la majorité de ces salariés travaillent au sein du réseau (7/11), et la plupart ont une ancienneté faible en tant que salarié à la MAIF (7/11). Tous critiquent le fait que les conditions de travail, de respect du salarié, de pression au sein du travail sont vus par leurs collègues comme étant insatisfaisantes parce qu'ils sont depuis trop longtemps salariés au sein de la mutuelle et ont oublié comment ces différents problématiques étaient traitées dans d'autres organisation que la MAIF (ou n'ont jamais connu d'autres entreprises que la MAIF) :

« Enfin, on est quand même dans des conditions de travail qui sont excellentes. Alors, peut-être est-ce que tout le monde ne s'en rend pas toujours compte. Je crois qu'il y a des gens aussi qui ont toujours été là, ils ne se rendent pas compte de ce qu'est le monde du travail à l'extérieur. Moi je n'en fais pas partie et je pense que je n'ai aucune raison de me plaindre » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Quand j'entends des personnes qui travaillent ici qui n'ont connu que la MAIF se plaindre, je trouve ça lamentable » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social)

« Par contre, après les critiques, ce que j'apprécie moins, c'est les personnes effectivement qui peuvent avoir beaucoup plus d'ancienneté à la MAIF, qui pour moi ne sont jamais contents de rien (...) Je pense que ces personnes devraient aller voir un petit peu à côté ce qui se passe et puis après revenir au sein de l'entreprise » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

« Par rapport à beaucoup de personnes qui sont peut-être embauchées à la MAIF depuis trop longtemps pour se souvenir des conditions de travail » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

« Moi je pense que c'est quand même une entreprise qui est à l'écoute de ses salariés, malgré tout ce que tout le monde râle et dit » (femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation)

« Pour moi qui ai connu d'autres entreprises, je trouve qu'on est quand même très heureux à la MAIF. Beaucoup s'en plaignent mais moi je sais toujours leur faire part de mes expériences antérieures, avec des conditions de travail qui étaient nettement moins satisfaisantes » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation)

Nous avons ainsi pu constater que la démarche globale de RSE perçue possède aussi bien des impacts sur la satisfaction que sur l'insatisfaction des salariés, selon les dimensions et sous dimensions considérées. Considérer les dimensions à l'origine de la satisfaction permet d'identifier les leviers à activer permettant de maximiser l'impact de cette démarche sur la satisfaction du salarié, et par conséquent sur sa performance au travail : ainsi, les « pratiques mutualistes », ou encore les « pratiques de RSE » en dehors de la sous-dimension « GRH » sont systématiquement à l'origine d'une attitude de satisfaction et jamais de celle d'insatisfaction. Ensuite, certaines démarches au sein des dimensions « éthique dans le métier d'assureur » et « GRH » sont également des leviers forts de satisfaction sur lesquels peut s'appuyer l'organisation pour optimiser la performance et le bien être au travail de ses salariés. En revanche, certaines démarches, souvent liées à des évolutions récentes de la mutuelle, menées au sein des dimensions « éthique dans le métier d'assureur », et « pratiques de RSE – SD GRH » sont à l'origine de l'attitude d'insatisfaction des salariés. Ces leviers d'insatisfaction sont quantitativement et qualitativement significatifs et sont à l'origine d'une dégradation de la performance et du bien être du salarié dans son travail. Leur identification permet également à l'organisation de mettre en œuvre, lorsque cela est possible, des plans d'action correctifs afin de limiter ces impacts négatifs.

5) Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les autres variables attitudinales et comportementales, médié par l'identification organisationnelle :

Nous nous proposons, dans cette partie, de présenter les différentes attitudes et comportements des salariés, favorables à la performance économique de l'organisation induits par leur comportement d'identification organisationnelle à cette dernière. Pour mémoire, nous avons

montré précédemment que la démarche globale de RSE perçue (dans ses différentes dimensions) était systématiquement à l'origine des attitudes de perception d'attractivité de l'identité organisationnelle perçue et d'identification du salarié à l'organisation. Nous allons maintenant étudier les impacts de cette identification sur les attitudes et comportements des salariés permettant de nourrir la performance immatérielle de l'organisation et par conséquent sa performance économique. L'analyse des verbatims nous montrera que même si ces comportements sont effectivement liés à l'IO des salariés (et donc indirectement à sa démarche globale de RSE perçue par un effet de médiation), la démarche globale de RSE perçue reste tout de même fréquemment évoquée par les salariés lorsqu'ils évoquent ces comportements, prouvant qu'il peut également y avoir un impact direct de la démarche globale de RSE perçue sur ces différents comportements.

Le tableau ci-dessous avait déjà été présenté lors de l'analyse des impacts de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes de perception d'attractivité de l'identité organisationnelle perçue, d'identification à l'organisation, et sur les autres formes d'identification à l'organisation. Pour faciliter la lecture et l'analyse de cet ensemble de variables à expliquer, nous avons donc choisi de remettre ce tableau ci-dessous.

Tableau 47 : Impacts de la démarche globale de RSE perçue sur l'ensemble des variables à expliquer pour la partie prenante « salariés »

CHAPITRE 5 : Analyse des résultats

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau Hiérarchique	Type de structure	Relais DD	Perception de différenciation positive (MAIF/concurrents) par le salarié = auto distinction et auto prestige ou distinction positive			Identification organisationnelle du salarié		Identification ambivalente	Identification neutre	Désidentification	Attitudes et comportements du salarié en lien avec la performance économique de l'organisation (en lien ou non avec l'identification organisationnelle du salarié)										
						D éthique dans métier assureur	D pratiques RSE	D pratiques mutualistes et principes RSE/valeurs-éthique	D auto continuité (caractéristiques partagées)	D sentiment d'appartenance				BAO positif/strucrument client parmi les proches	Envie que ses enfants travaillent ou soient assurés à la MAIF	Fidélité / intention de rester dans l'organisation jusqu'à la fin de sa carrière	Intention de rester par implication calculée	Fidélité / Ne sait pas si resters dans l'organisation (ne se projette pas)	Implication orga D affective positive (joie, bonheur, fierté)	Implication orga D affective négative (Perte fierté, déception, frustration, peur, injustice)	Implication orga D calculée (sécurité, conditions travail, intérêt du poste)	Implication orga D normative	Réaction à la critique (défense)	Compartement autre de réaction à la perf de l'orga (implication prof, militantisme, perf intra et extra tâche...)
F	> 50 ans	>= 30 ans	Employé	DD	N	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
H	35-50 ans	10-20 ans	Encadrant	DD	N	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0
H	35-50 ans	<= 10 ans	Employé	DD	N	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	O	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
H	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant	DD	N	1	0	0	1	1	0	1	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	<=35 ans	10-20 ans	Employé	DD	N	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Encadrant	DD	N	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	DD	O	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	DD	N	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CDG	N	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CDG	N	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant	CDG	N	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
H	35-50 ans	10-20 ans	Encadrant sup	CDG	N	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant	DD	N	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
F	<=35 ans	10-20 ans	Encadrant	DD	O	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	> 50 ans	>= 30 ans	Encadrant	DD	N	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	DD	O	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
H	35-50 ans	10-20 ans	Employé	DD	N	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	DD	O	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	N	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	CA	N	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
F	35-50 ans	10-20 ans	Cadre	SSoc	N	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
H	> 50 ans	21-30 ans	Employé	SSoc	O	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

Genre	Classe d'âge	Classe d'ancienneté	Niveau hiérarchique	Type de structure	Relais DD	Perception de différenciation positive (MAIF/concurrents) par le salarié = auto distinction et auto prestige ou distinction positive			Identification organisationnelle du salarié		Identification ambivalente	Identification neutre	Désidentification	Attitudes et comportements du salarié en lien avec la performance économique de l'organisation (en lien ou non avec l'identification organisationnelle du salarié)											
						D éthique dans métier assureur	D pratiques RSE	D pratiques mutualistes et principes RSE/valeurs-éthique	D auto continuité (caractéristiques partagées)	D sentiment d'appartenance				BAO positif/reçutement client parmi les proches	Envie que ses enfants travaillent ou soient assurés à la MAIF	Fidélité / intention de rester dans l'organisation jusqu'à la fin de sa carrière	Intention de rester par implication calculée	Fidélité / Ne sait pas si restera dans l'organisation (ne se projette pas)	Implication orga D affective positive (joie, bonheur, fierté)	Implication orga D affective négative (Perte fierté, déception, frustration, peur, injustice)	Implication orga D calculée (sécurité, conditions travail, intérêt du poste)	Implication orga D normative	Réaction à la critique (défense)	Comportement autre de réaction à la perf de l'org (implication prof, militantisme, performtravail extra tâche...)	
F	> 50 ans	>= 30 ans	Cadre	SSoc	O	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	
H	<=35 ans	<= 10 ans	Cadre	SSoc	N	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	
H	35-50 ans	21-30 ans	Encadrant sup	SSoc	O	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	
F	35-50 ans	10-20 ans	Employé	CA	O	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	
H	35-50 ans	<= 10 ans	Cadre	SSoc	N	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
H	<=35 ans	<= 10 ans	Cadre	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
H	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	SSoc	N	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	
H	35-50 ans	<= 10 ans	Cadre supérieur	SSoc	N	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
F	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant sup	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	
H	> 50 ans	21-30 ans	Cadre supérieur	SSoc	N	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	
H	> 50 ans	21-30 ans	Encadrant sup	SSoc	N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
F	35-50 ans	21-30 ans	Employé	SSoc	O	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	SSoc	O	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	
H	> 50 ans	10-20 ans	Cadre supérieur	SSoc	N	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
F	<=35 ans	<= 10 ans	Employé	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
H	35-50 ans	10-20 ans	Employé	SSoc	N	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	
H	35-50 ans	<= 10 ans	Encadrant sup	SSoc	N	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	
Nbre total						27	31	33	31	35	19	3	0	14	5	13	4	6	34	10	9	2	18	13	
Proportion						65,9%	75,6%	80,5%	75,6%	85,4%	46,3%	7,3%	0,0%	34,1%	12,2%	31,7%	9,8%	14,6%	82,9%	24,4%	22,0%	4,9%	43,9%	31,7%	
						25																			
						61,0%																			
Retrait d'un salarié de la liste car entretien écourté au bout de 5 minutes donc aucune info sur l'ensemble de ces variables (info sur motifs de venue - question posée en début d'entretien donc conservé dans l'analyse de cette variable) -																									

A. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'implication organisationnelle (médié par l'IO):

Analyse quantitative (voir tableau général p 942-943):

Implication organisationnelle affective :

Aux vues du tableau ci-dessus, nous pouvons constater que 34 salariés, **soit 83% de notre échantillon qualitatif**, évoquent dans leur discours la présence d'une attitude d'implication organisationnelle affective positive vis-à-vis de l'organisation. L'impact de la démarche globale de RSE perçue sur cette variable (médié ou non par l'IO) est donc de prime abord très important.

Lorsque nous observons les caractéristiques des 7 salariés ne marquant aucune attitude d'implication organisationnelle affective positive vis-à-vis de la mutuelle, on constate que la seule variable réellement discriminante parmi ces salariés est l'ancienneté au sein de l'organisation : **5/7 soit 71%, ont une ancienneté faible (moins de 10 ans d'ancienneté)**. Ceci pourrait nous amener à confirmer la position de plusieurs acteurs (salariés, militants ou sociétaires) rencontrés pendant ces entretiens, mais plus largement rencontrés au sein de l'organisation, qui était de dire qu'une partie de la « nouvelle génération » de salariés MAIF était dans une position volontairement plus détachée affectivement vis-à-vis d'elle, de son identité, de ses valeurs, et plus largement vis-à-vis de sa démarche globale de RSE perçue.

Il est également intéressant de remarquer que tous ces salariés, sauf une, qui ne marquent pas d'implication organisationnelle affective positive vis-à-vis de l'organisation ne montrent pas non plus d'implication affective négative. Une salariée, cependant, ne montre aucune implication affective positive mais montre uniquement une implication affective négative. Nous avons pu analyser précédemment que cette salariée avait une attitude d'identification ambivalente extrêmement forte vis-à-vis de la mutuelle, à la limite même d'une attitude de désidentification organisationnelle, et que cette attitude d'ambivalence très forte s'accompagnait d'une implication organisationnelle négative. Son cas doit donc être analysé séparément.

On constate ensuite que ces salariés adoptent cependant une attitude d'identification organisationnelle vis-à-vis de la mutuelle mais qui reste pour la majorité des cas partielle, voire

neutre (pour 2 d'entre eux), et pour les cas où elle est totale, de faible intensité (sauf pour le cas de la salariée en situation d'implication affective uniquement négative qui doit être traitée à part). L'identification étant un lien cognitif, ces salariés identifiés (sauf les 2 en situation d'IO neutre) restent volontairement dans une position d'adhésion cognitive aux valeurs ou à certaines dimensions de la démarche globale de RSE de l'organisation (notamment par rapport à la dimension « éthique dans le métier d'assureur »), mais ne souhaitent pas entrer dans une relation plus affective avec leur entreprise. Nous verrons dans les verbatims que cette attitude de détachement volontaire vis-à-vis de la mutuelle est clairement exprimée par ces salariés. D'ailleurs, il est également intéressant de remarquer (sauf pour le cas de la salariée impliquée affectivement négativement) que ces salariés détachés affectivement ont également beaucoup moins tendance que le reste des salariés de l'échantillon à être dans une position d'identification organisationnelle ambivalente vis-à-vis de la mutuelle (ou lorsqu'ils montrent cette attitude, leur IO ambivalente est de faible intensité par rapport à la typologie que nous avons présentée précédemment). Il est également intéressant de remarquer que ces salariés ne montrent également aucuns, ou très peu, de comportements favorables à la performance économique de l'organisation étudiés dans cette recherche. Cela semble logique puisque ces comportements étudiés ont été montrés, dans les recherches académiques antérieures, comme étant fortement liés aux attitudes d'identification et d'implication affective vis-à-vis d'une organisation. Ces salariés montrent donc certainement d'autres comportements favorables à la performance économique de l'organisation, mais qui ne sont pas étudiés dans cette recherche : leur discours évoque en effet le sérieux et le professionnalisme dont ils font preuve au quotidien dans leur travail au service de la mutuelle.

Cependant, le cas unique de cette salariée qui ne présente plus d'IO affective positive, mais qui présente uniquement une attitude d'IO affective négative est intéressant à observer car il se place à l'opposé de l'ensemble des critères évoqués précédemment. L'attitude de cette salariée n'est donc pas de rester volontairement détachée vis-à-vis de la mutuelle et donc d'avoir une IO de faible intensité et pas ou peu d'ambivalence vis-à-vis de l'organisation, elle est à l'opposé de ces stéréotypes.

Implication organisationnelle calculée :

22% des salariés de l'échantillon montrent également une attitude d'implication organisationnelle calculée vis-à-vis de l'organisation ; il est intéressant de remarquer que ces salariés sont également tous en situation d'implication affective (positive ou négative) vis-à-vis d'elle.

Implication organisationnelle normative :

Elle ne concerne que 5% des salariés de notre échantillon mais là encore, se trouve systématiquement associée à la présence d'une implication également affective (et dans les deux cas uniquement positive), et à l'absence d'une implication calculée.

Analyse de contenu des verbatims :

a. Implication organisationnelle affective (positive):

La notion de fierté revient très fréquemment dans les verbatims des salariés en situation d'implication affective positive vis-à-vis de l'organisation ; celle de bonheur ou de plaisir à travailler au sein de l'organisation revient également à plusieurs reprises. Mais différents niveaux d'intensité sont cependant identifiables :

Intensité forte de l'implication organisationnelle affective positive :

Pour la plupart des répondants, l'implication organisationnelle affective est de forte intensité, comme le démontrent les expressions ci-dessous :

La fierté de travailler au sein de l'organisation est ainsi citée par de nombreux salariés :

« Ah oui, je ressens un sentiment d'appartenance très fort, très très fort. Ah oui, oui, oui, une fierté, ça c'est clair (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Il est intéressant de remarquer que la fierté évoquée **est directement liée à différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue :**

« On trouve encore ici cet esprit qui me plaisait tant (...) dans lequel je suis fière qu'on soit engagés (...). Je trouve qu'on peut en tirer une grande fierté parce que c'est énorme, parce que ça répond à une actualité d'aujourd'hui et même en interne, on n'est pas au courant » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel) : Cette salariée parle du partenariat noué par la MAIF avec le colloque « géographes assureurs » (qu'elle organise) qui traite notamment des risques climatiques.

*« Moi je suis fier de bosser à la MAIF. Je suis fier d'y bosser, et justement parce que j'ai découvert **cette richesse intérieure** » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social) ou encore « donc moi, je suis fière d'être dans une boîte où il y a un*

conseil d'administration avec des gens qui sont élus, etc., donc le côté démocratique me plaît pas mal » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation)

« *Moi, moi, oui, je suis fière que l'entreprise ait pris ce... ce... ait fait ce choix-là (de s'engager dans une démarche de développement durable). Ah oui.* » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

=> L'implication affective déterminée par la démarche globale de RSE perçue **est parfois directement liée à d'autres comportements, comme ci-dessous celui de BAO positifs vis-à-vis de ses proches :**

« *Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF (...)* Oui oui, voilà je suis fière de ce qu'elle véhicule, qu'elle ne trahisse pas ses idées, ça passe aussi par le fait de ne pas faire trop de publicité, je pense qu'elle ne se trahit pas par ça. C'est important (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

Ou encore celui de fidélité à l'organisation :

« *Oui je garde une fierté d'être salarié à la MAIF, sinon je n'y serais plus ! Sinon j'y serais plus. Oui, concrètement, je suis à la MAIF par conviction. Clairement.* » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

Ou encore celui de défense de l'organisation en cas de critique, ou d'engagement au travail :

« *Ah ben là, oui, je vais jusqu'à la défendre... Je ne me suis pas posé de questions parce que... Mais c'est vrai que je suis... peut-être trop, par moments, parce que... j'ai peut-être une relation... même affective ! (...)* **Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail**, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond... Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ». (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

D'autres salariés évoquent leur « attachement » à l'organisation, ou encore de leur plaisir à travailler au sein de l'organisation (en utilisant le verbe « j'aime ») :

« *J'ai de l'espoir et c'est surtout ça, c'est con mais je m'attache beaucoup à XXX, mais je m'attache beaucoup professionnellement* », ou encore, « *asseurur militant, c'est assureur, c'est une entreprise engagée, avec des acteurs engagés, que j'aime, qui a un projet de société, donc un projet d'entreprise qui est un projet de société* », ou encore « *je suis très attaché à la MAIF et surtout très attaché à mon restaurant, parce que quand j'en parle à l'extérieur, je me l'accapare un peu, c'est MON restaurant* » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social), ou enfin « *s i la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité* » (homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

D'autres salariés utilisent enfin des métaphores pour qualifier leur implication affective vis-à-vis de l'organisation :

Ainsi, une première salariée la compare à « *une bonne vieille dame* », marquant dans cette expression son attachement pour l'organisation :

« *Parce que moi, comme je l'appelle, c'est une bonne vieille dame qui a su se construire mais qui est à un tournant décisif de sa vie. J'espère qu'elle le négociera intelligemment.* » (Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieure, siège social)

Le second salarié parle « *d'attachement viscéral à notre mutuelle* », expression particulièrement forte pour montrer à quel point « *toute une génération de salariés* » reste attachée à la mutuelle de façon physique, « *par le ventre* », au point de ne pas partir travailler chez un autre assureur même si les conditions de rémunération sont meilleures, ou de continuer à la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec elle :

« *Même sur certains métiers, je pense qu'il y a peut-être plus d'intérêt à travailler chez un autre assureur aujourd'hui. Heureusement qu'on reste viscéralement attachés à notre mutuelle (...)* *Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...)* *Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...)* *Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas (...)* *Ou beaucoup plus que ce que pourraient en penser certains à la direction. Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qui ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions.* » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation)

Un peu plus tard dans l'entretien, il utilise une seconde métaphore également en lien avec cette implication affective particulièrement forte, mais ici plutôt ambivalente. Le lien à la mutuelle est assimilé à un lien de mariage entre l'entreprise et ses militants et salariés :

« *On verra si on divorcera ou pas. Non mais c'est vrai...si on divorcera de nos militant ou même de certains salariés (...)* *Il faut se poser la question.* »

Enfin, ce troisième salarié évoque le fait « *qu'il est complètement fondu dans la MAIF* » marquant le fait qu'il n'y a plus ou peu de limite entre sa propre identité et celle de l'organisation ; il utilise ensuite plusieurs expressions marquant l'intensité de son implication affective au sein de l'organisation (« *une chance extraordinaire* », « *de vivre vraiment l'entreprise* », « *un attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise* », « *une grande fierté* »). Cette implication affective hors du commun se manifeste alors par un engagement professionnel extrêmement fort (en terme de temps passé au service de l'organisation et d'envie de la faire progresser) :

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, **je passe énormément de mon temps ici** et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise et d'avoir vécu pendant ces 25 ans, ce quart de siècle, énormément de choses, son évolution, ses changements, etc (...) Moi, je connais des choses et je sais des choses, j'ai vécu des choses et c'est ce qui fait finalement la richesse de ma carrière et qui fait qu'aujourd'hui j'ai un attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise. Je suis très attaché et il me plaît encore aujourd'hui d'imaginer, à plus de 50 ans, que j'ai quelque chose à faire. Donc c'est important pour moi. » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Intensité moyenne de l'implication organisationnelle affective positive :

Plusieurs salariés évoquent également leur implication vis-à-vis de l'organisation mais les termes ou expressions employés sont plus modérés, voire relativisés :

Ainsi, les expressions « Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social), **ou encore** « Le plaisir donc à travailler dans cette entreprise », **ou** « moi personnellement, je suis contente », **ou** « c'est une entreprise qui pour moi est humaine ».

Une salariée explique également qu'elle ressent « partiellement un sentiment de fierté » : « Je ressens partiellement un sentiment de fierté parce qu'à mon âge, presque 40 ans, je me rappelle je me suis aussi détachée. Je ne viens plus au travail que pour, enfin que à fond MAIF, maintenant je viens au travail pour bien travailler (...) Je suis fière mais ça, ça n'est qu'une partie, ça n'est qu'un pan de ma vie » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social)

Enfin, plusieurs salariés font directement le lien entre leur implication affective modérée (fierté) et la dimension « pratiques de RSE » de l'organisation, montrant ainsi l'impact direct de cette dimension sur la fierté d'appartenance d'une partie des salariés:

« On a eu, la semaine dernière on a eu des journalistes qui sont venus (...) Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier (...) ça les a vraiment impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai (...) C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. **C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important** » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social)

« Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF (...) Il y a une bonne image. Il y a des choses, ben, le développement durable notamment, sur le handicap aussi, toutes les actions qui sont menées (...) Oui, on est plus fier de travailler dans une entreprise qui fait ça (qui propose des produits responsables et solidaires) (...) Ça, c'est sûr. C'est sûr » (femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre de gestion)

Absence (ou quasi absence) d'implication organisationnelle affective positive :

Enfin, les salariés ci-dessous font partie de la catégorie de salariés qui ne montrent pas d'attitude d'implication organisationnelle affective vis-à-vis d'elle. On remarque effectivement dans leurs verbatims qu'ils adoptent délibérément cette attitude de détachement affectif vis-à-vis de l'organisation :

Les expressions suivantes en témoignent : « *je ne suis pas porte-étendard, je ne suis pas du côté militant* », « *je fais une dichotomie très forte entre ma vie perso et ma vie pro* », « *je fais ce qu'il faut dans mon job, mais comment dire, ce n'est pas la passion* » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

Donc je ne suis ni fier ni j'ai honte de travailler à la MAIF. Non, je garde ça pour ma vie personnelle (...) Je découpe très largement ma vie au sens large du terme de ce que je fais au travail, et ça reste du travail, et les sentiments, je garde ça pour d'autres » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« J'apprécie d'être là. J'apprécie d'être là (...) non, je n'ai pas spécialement de fierté, pourtant j'ai plein de copains enseignants. Mais je ne suis même pas sûr que certains sachent que je travaille à la MAIF. Je ne suis pas du style (...) moi je ne vends pas la MAIF à tour de bras. Si, sur une opération commerciale ponctuelle où on est sur un stand dans un salon ou un truc comme ça, OK. » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant, délégation)

Tout en précisant qu'ils restent cependant impliqués dans leur métier :

« Je suis bel et bien du côté salarié. Je fais tout pour que la société avance dans la mesure de mes moyens et de mes fonctions, mais mon implication n'est pas une implication politique ou sociale. C'est juste une implication professionnelle » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Voilà, moi je suis quand même assez, je fonctionne assez en mode mission, on me demande de faire des choses, je les fais au mieux » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

Nous avons ainsi pu étudier l'attitude d'implication organisationnelle affective des salariés, en montrant notamment que la démarche globale de RSE perçue était fréquemment citée au sein même des verbatims démontrant cette attitude d'implication organisationnelle. Nous avons également répartis les verbatims en fonction des niveaux d'intensité d'expression de cette attitude par les salariés. Nous avons également observé le cas des salariés qui évoquent le fait de ne pas ressentir d'implication organisationnelle affective pour l'organisation. Nous ne nous sommes pas ici centré sur les verbatims montrant les attitudes d'implication organisationnelle affective négative vis-à-vis de l'organisation, puisque ces derniers ont été préalablement traités dans la partie concernant l'identification ambivalente des salariés vis-à-vis de l'organisation (ainsi que ses antécédents et ses conséquences).

b. Implication organisationnelle calculée :

On observe également que plusieurs salariés sont dans une attitude d'implication calculée vis-à-vis de l'organisation. Ils parlent ainsi « *de privilège, privilège d'y être* » (par rapport à d'autres salariés qui n'ont pas la chance d'être dans une structure « *relativement bienveillante* » comme la MAIF). Une autre salariée évoque le fait que « ce confort » (des conditions de travail) est pour elle aussi une forme de « *piège* » car il l'empêchera de partir de la MAIF lorsqu'elle ne trouvera plus d'intérêt à son métier ou qu'elle ne pourra plus évoluer au sein de l'organisation (elle cite le cas de collègues qui sont dans ce cas là) :

« *Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... **je vais être piégée dans cette entreprise** (...) Parce que, après. Enfin, donc, j'aurais plutôt envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant si parce que ça a été le cas pour moi, mais je me dis que j'ai pas mal de chance en fait et que je suis tombée souvent au bon moment. Mais après je vois les collègues qui n'évoluent pas et tout, ce n'est pas forcément qu'ils ne sont pas compétents, c'est qu'ils n'ont pas eu les opportunités. Voilà* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social)

Ensuite, deux salariés évoquent le fait qu'ils vont rester fidèles à l'organisation, mais leur fidélité résulte d'une implication calculée vis-à-vis de cette dernière (notamment par rapport à la sécurité de l'emploi qu'elle assure, ainsi que par rapport aux conditions de travail) ; il convient tout de même de préciser que ces deux salariés sont en situation d'identification organisationnelle ambivalente relativement forte et très forte (pour la seconde) vis-à-vis de la mutuelle :

« *Je me verrais passer le reste de ma carrière à la MAIF pour des raisons de sécurité » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social)*

« *Non, non je ne me verrai pas finir ma vie professionnelle à la MAIF (...) Je me pose la question de partir. Au jour d'aujourd'hui, si je n'avais pas... ben des enfants en études supérieures et aussi besoin de mon mercredi et d'horaires un petit peu... allégés, oui, je crois, je, enfin partir peut-être pas, mais chercher ailleurs oui » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation)*

On observe donc que la seule dimension de la démarche globale de RSE perçue ici à l'origine de cette implication calculée, est la dimension « pratiques de RSE » dans sa sous-dimension « GRH – conditions de travail ». Aucune autre dimension de la démarche n'est à l'origine de cette attitude vis-à-vis de l'organisation.

c. Implication organisationnelle normative :

La citation la plus éclairante pour évoquer cet effet de la démarche globale de RSE de l'organisation sur l'implication normative d'une petite catégorie de salariés est la suivante :

« Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, **à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous** » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social).

L'expression de « *reconnaissance du ventre* » marque clairement le fait que ce salarié pense que les salariés doivent se sentir profondément reconnaissants (cela doit « venir du ventre ») vis-à-vis de l'organisation, du fait de son fonctionnement guidé par ses valeurs (dans les dimensions « éthique dans le métier d'assureur », ainsi que l'ensemble des dimensions « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE » qui « *coûtent des sous* » mais qui montrent que les valeurs sont réellement mises en pratique). Ici, il s'agit donc de l'ensemble des dimensions de la démarche globale de RSE perçue (du point de vue des valeurs, mais également de la façon dont elles sont concrètement mises en œuvre au sein de l'organisation) qui sont à l'origine de cette attitude d'implication organisationnelle normative vis-à-vis de la mutuelle.

Les différentes dimensions de la variable à expliquer « implication organisationnelle des salariés » et leur lien direct (ou médié par l'IO car on observe que tous les salariés montrant une attitude d'implication organisationnelle sont tous en situation d'identification organisationnelle, partielle ou totale, vis-à-vis de l'organisation) avec la démarche globale de RSE perçue de la mutuelle viennent donc d'être décrites. Nous avons donc ainsi pu démontrer que :

Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions) =>> (IO des salariés)
=>> **implication organisationnelle affective** (pour **83%** des salariés de l'échantillon)

Démarche globale de RSE perçue (unique D « pratiques de RSE » SD « GRH – conditions de travail ») =>> (IO des salariés) =>> **implication organisationnelle calculée** (pour **22%** des salariés de l'échantillon)

Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions pour la même personne)
=> IO du salarié =>> **implication organisationnelle normative** (pour **5%** des salariés de l'échantillon)

B. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attitude de défense de l'organisation face à des critiques (médié par l'IO):

Analyse quantitative (voir tableau général p 942-943):

D'un point de vue quantitatif, on observe **que 18 salariés (soit 44%)** de notre échantillon qualitatif évoquent leurs comportements de réaction de défense de l'organisation par rapport à la critique. On observe que tous ces salariés montrent également une attitude d'implication affective positive ainsi qu'une attitude d'identification organisationnelle (pour la plupart une IO totale vis-à-vis de l'organisation).

Les variables de contrôle ne sont en revanche pas discriminantes par rapport aux proportions initiales de l'échantillon.

Analyse de contenu des verbatims :

L'analyse de contenu des verbatims nous permet de montrer que certains salariés **ont une attitude très marquée** de défense de l'organisation lorsque celle-ci leur est critiquée :

Ainsi, certains salariés évoquent réagir « *mal* » (si on leur critique la MAIF, et notamment sur son éthique) ou « *un peu vivement sans doute (...) j'ai eu l'occasion d'intervenir un peu vivement parce que ce qu'on me rapportait là c'était pas possible* » (homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Le lien entre l'attitude d'implication organisationnelle affective et le comportement de défense de l'organisation en cas de critique est mis en évidence ci-dessous :

« *Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qu'ils ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions* » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation).

Les verbatims ci-dessous **démontrent le lien entre « démarche globale de RSE perçue » et ce comportement de défense de l'organisation très marqué en cas de critique :**

« *Ouais ouais... ben mal... si c'est sur l'éthique, je vais avoir tout de suite envie de parler de tout ce qu'on fait à côté (...)* » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

« *Oui. Ah oui quand on me critique la MAIF, je la défends! (...) C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique (...)* Euh... *Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre,*

avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

La citation ci-dessous est particulièrement éloquente concernant : 1) l'intensité du comportement de défense de l'organisation « *c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi* » « *j'ai l'impression qu'on m'attaque personnellement* », 2) le lien direct entre ce comportement et les deux attitudes : d'identification organisationnelle (« *je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF* »), et l'implication organisationnelle affective (« *je n'aime pas qu'on attaque* », « *j'ai l'impression* ») et 3) le lien avec la démarche globale de RSE perçue (*dimensions « valeurs/principes de RSE » et « éthique dans le métier d'assureur »*) :

« Ben je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF, je n'aime pas...voyez. Et puis je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires et qu'au niveau des garanties on est vraiment, vraiment très bien (...) Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d'esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF et oui, j'ai l'impression qu'on me... qu'on m'attaque personnellement. »

Ensuite, cette seconde salariée raconte une anecdote qui décrit l'intensité de son comportement de défense de l'organisation puisque celui-ci ne survient pas suite à une critique qui lui était faite directement, mais par rapport à une critique qu'elle entend, dans un wagon de train, de la part de personnes assises non loin d'elle qui discutaient ensemble :

« Oui, je me la suis complètement appropriée (la MAIF) parce que... Il m'est arrivé une anecdote dans un train. Je revenais d'un stage à Paris et j'étais assise dans le train derrière deux personnes, deux femmes qui discutaient assurance. Et dont une, qui a dénigré la MAIF parce qu'elle avait dans son entourage quelqu'un qui était alcoolique, dépressif et qui lui avait raconté qu'il était alcoolique et dépressif à cause de la MAIF qui était son employeur. Et elle parlait de ça à voix haute dans le train, et je n'ai pas supporté ! Je n'ai pas supporté. Je suis intervenue en lui disant que ce n'était pas honnête de sa part, d'abord de s'exprimer en public, comme ça, sur une entreprise qu'elle ne connaissait pas et que ce qu'elle disait, c'était faux parce que quand on travaillait à la MAIF, on ne devenait pas alcoolique ou dépressif à cause de la MAIF quoi. Ça, ça m'a irritée, même si je sais qu'au sein de l'entreprise il y a des collègues qui sont en difficulté, je pense qu'on n'a pas le droit de dire que c'est de la faute de la MAIF, parce que ce n'est pas honnête, même si certainement le contexte professionnel n'est forcément pas étranger aux difficultés des gens. Mais ce n'est pas quand même à cause, à cause de ça quoi. Parce que la personne qui s'exprimait disait clairement : la MAIF, oui, c'est une entreprise, c'est lamentable ce qui s'y passe maintenant, les salariés deviennent alcooliques et tout. Là non, là non » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

Pour d'autres salariés, l'attitude de défense de l'organisation face à des critiques est bien présente, **mais son intensité reste plus modérée**. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ces salariés qui ont une réaction plus modérée sont également ceux qui montrent une attitude d'implication affective modérée, allant donc dans le sens d'une cohérence globale et donc d'un lien entre les variables « attitude d'implication organisationnelle affective » et « comportement de défense de l'organisation ».

D'ailleurs, le verbatim ci-dessous montre explicitement le lien entre ces deux variables, puisque cette salariée fait le parallèle entre les deux attitudes dans la même phrase :

« Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, délégation).

Ainsi, les expressions : « Bon, c'est quand même une entreprise particulière (...) donc il y a de quoi défendre, oui, oui », ou « les assureurs, on a toujours mauvaise réputation et quand on est avec des amis, en groupe ou, moi je défends mon métier et je défends mon entreprise, c'est vrai » (femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, employée, délégation), ou encore « oui, je vais réagir en défendant la MAIF parce que je trouve qu'on n'est pas les plus, on est des commerçants, c'est vrai mais on est loin d'être les pires » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel), montrent que ce comportement de défense de l'organisation face à des critiques est bien existant, même s'il reste de plus faible intensité que les comportements décrits précédemment.

Enfin, pour une dernière catégorie de salariés, **le comportement de défense de l'organisation face à des critiques est absent**, la réaction de ces salariés est une indifférence face à ces critiques, et là encore en lien avec leur attitude d'absence d'implication organisationnelle affective et de volonté de rester détaché affectivement de cette organisation :

« Quand j'entends parler des personnes de façon négative devant moi de la MAIF, si c'est dans ma sphère personnelle, c'est bon, je ne suis plus au boulot, c'est... Je sépare. Je ne me fais pas un devoir professionnel en dehors des heures de bureau, je veux dire » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

Enfin, un salarié explique que les critiques qu'il entend sont plutôt portées sur la signature « assureur militant » dont ses proches se moquent fréquemment ; il explique alors qu'il n'a pas tendance à défendre la MAIF sur ce point, puisqu'il est d'accord avec leur point de vue : « Alors, tout ce qui est valeurs mutualistes, là je dirais que j'ai un peu plus de mal parce que pour moi... Pour moi, c'est un peu plus creux tout ça (...) je ne partage pas tout le temps, je dois dire, je ne partage pas tout le temps. Ce n'est pas forcément mon univers, globalement » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant supérieur, centre de gestion)

L'expression « *ni chaud, ni froid* » (réaction face à la critique) est également utilisée. Une salariée évoque également « *Je vais quand même un peu la défendre mais je ne vais pas non plus m'acharner à... voilà, lancer des arguments à tout prix* » (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social).

Démarche globale de RSE perçue =>> IO (en majorité totale) =>> implication organisationnelle affective (positive) =>> Comportement de défense de l'organisation par rapport à une critique (pour 44% des salariés de l'échantillon)

C. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur le BAO positif et le recrutement de sociétaires parmi les proches (médié par l'IO) :

Analyse quantitative (voir tableau général p 942-943):

D'un point de vue quantitatif, on observe **que 14 salariés (soit 34%)** de notre échantillon qualitatif évoquent leurs comportements de bouche à oreille positifs voire de recrutement de sociétaires auprès de leurs proches, ce qui représente, là encore, une proportion non négligeable de salariés (un tiers). On observe que tous ces salariés (à l'exception d'un) montrent également une attitude d'implication affective positive ainsi qu'une attitude d'identification organisationnelle (pour la plupart une IO totale vis-à-vis de l'organisation).

Les variables de contrôle ne sont en revanche pas discriminantes par rapport aux proportions initiales de l'échantillon.

Analyse de contenu des verbatims :

L'analyse de contenu des verbatims nous permet d'identifier, là encore, différents niveaux d'intensité d'adoption par les salariés de ce comportement.

Comportement de BAO et recrutement de sociétaire de forte intensité : Ces salariés vont au-delà du fait de parler de la MAIF à leurs proches (BAO positifs), ils cherchent à recruter de façon active parmi leurs proches des nouveaux sociétaires pour la mutuelle ; il convient cependant de remarquer que la majorité d'entre eux ont des métiers les amenant à bien, voire très bien, connaître les contrats ou la réalité de la gestion de sinistres ; ils possèdent donc des « arguments clé » pour pouvoir recruter des sociétaires activement parmi leurs proches:

Ainsi, le verbatim ci-dessous marque cette attitude active de recrutement de sociétaires parmi les proches avec une attitude « *de faire adhérer* », et « *de vanter les mérites de l'entreprise* » :

« Ah oui, en général, j'essaye de faire adhérer des personnes de mon entourage. Disons qu'avant d'être à la MAIF, j'ai beaucoup évolué dans le secteur associatif, dans l'animation aussi. Donc, j'ai énormément de relations qui sont aussi à la MAIF. Alors, par la force des choses peut-être, mais aussi parce que je leur ai vanté les mérites de l'entreprise, c'est vrai (...) Oui, il y a des associations personnes morales, mais aussi des gens qui travaillent dans ces associations » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

D'autres salariés utilisent les expressions suivantes : « *Alors moi, j'essaie de militer quand même parce que bon, j'estime que c'est mon rôle (...) j'ai réussi quand même à en faire adhérer à la MAIF* », ou encore « *oui j'en parle beaucoup autour de moi (...) ma sœur qui est professeur des écoles et qui n'est pas assurée à la MAIF et on a beaucoup d'échanges là-dessus (...) pourquoi la MAIF (...) parce qu'il y a un gros gros manque d'informations* » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation) ; « *j'ai des amis qui sont sociétaires, j'ai même ma sœur maintenant qui est sociétaire puisque je l'ai fait adhérer à Filia MAIF, ma fille est sociétaire* » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion) ; « *oui je le dis (éthique dans la gestion de sinistres) et puis ça marche (...) j'en ai fait assurer un certain nombre dans ma famille ou dans mes amis* » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant supérieur, centre de gestion).

Une salarié évoque également l'attachement des sociétaires en utilisant la formulation « *des sociétaires particuliers dans une mutuelle particulière* » : les sociétaires « *y sont attachés, y compris très attachés à l'image de la MAIF et à ce qu'elle représente* », en parlant en tout cas du ressenti par rapport à des proches (amis, famille) sociétaires.

Il est intéressant également de remarquer que si les salariés ont envie d'avoir le comportement de BAO positifs ou de recrutement de sociétaires parmi leurs proches c'est 1) parce qu'ils savent que l'entreprise propose des contrats de qualité et gère les sinistres avec beaucoup de soin, c'est-à-dire qu'elle fait très bien son métier, mais c'est aussi 2) parce qu'ils sont en situation d'IO et d'implication organisationnelle affective vis-à-vis de l'organisation et qu'ils ont donc envie d'adopter des comportements de soutien à sa performance économique, « *de militer* » pour elle comme l'exprime la salariée précédente. Et, comme nous l'avons démontré précédemment, se sont les différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue qui sont directement à l'origine de ces attitudes d'IO et d'implication affective. Mais quand ils cherchent à recruter un sociétaire parmi leurs proches, les arguments avancés ne sont pas, ou seulement dans un second

temps (comme précisé ci-dessous), les arguments afférents à la démarche globale de RSE perçue : se sont les arguments « métier » qui sont développés, même si la dimension « éthique dans le métier d'assureur » est alors sollicitée par ces répondants pour montrer que la MAIF réalise son métier avec une éthique forte et que l'on peut donc lui faire confiance « *même si c'est un peu plus cher* ».

*« Ils me disent : oui, mais c'est quand même un peu plus cher. Mais je leur dis : oui, mais si vous avez un pépin, attendez, comparez ce qui est comparable. Même si je suis pas douée en assurance, que je connais très mal les contrats, je leur dis : en cas de pépin, il n'y a pas photo (...) Les valeurs les intéressent, mais dans un second plan, **mais ils voient d'abord leurs intérêts**. Donc leurs intérêts, c'est le portefeuille et puis « est-ce que je serai bien indemnisé ? ». Donc, voilà. Il faut adapter le discours » (femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social)*

Comportement de BAO et recrutement de sociétaire d'intensité modérée : Ces salariés sont plutôt dans une attitude de BAO fort et de recrutement mais plus orienté vers le conseil ; il est cependant important de remarquer qu'une majorité des salariés entrant dans cette catégorie se contentent de « conseiller » la MAIF à leurs proches car ils ne travaillent pas dans le cœur d'activité et ne connaissent donc pas ou très peu les contrats d'assurance de la MAIF et ses spécificités ; le recrutement très actif est donc impossible :

Ainsi les expressions « *conseiller la MAIF à des copains* », ou « *quand je conseille les gens de ma famille ou de mon entourage* », ou encore « *j'en parle avec grand plaisir* », ou enfin « *j'ai tendance à en parler aux autres* » sont ainsi utilisées et montrent une intensité dans l'acte de recrutement plus modérée.

Il est cependant intéressant de remarquer qu'effectivement, plusieurs salariés évoquent la démarche globale de RSE perçue dans différentes dimensions (« principes de RSE/valeurs », « éthique dans le métier d'assureur », voire même les « pratiques mutualistes et pratiques de RSE » derrière l'expression « *richesse intérieure* ») pour expliquer leur tendance à avoir envie de recommander la MAIF à leurs proches (même s'ils ne s'appuient pas ensuite sur ces arguments pour les recruter) : « *c'est plus qu'une entreprise quoi (...) il y a des spécificités* », « *je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Ya des valeurs qu'on avance* » (utilisation à plusieurs reprises du pronom « on » montrant également le sentiment d'appartenance donc l'IO de ce salarié) ou encore « *les sociétaires sont mieux considérés ici* » (utilisation des figures de style de la comparaison pour montrer que la MAIF est mieux que les autres sur ces différents points touchant à sa démarche de RSE) ou enfin « *parce que j'ai découvert cette richesse intérieure* » ; **le lien entre démarche globale de RSE perçue et comportement de BAO positifs et de recrutement**

de sociétaire est donc tissé dans les verbatims ci-dessous ; **le lien aux variables d'identification organisationnelle** (utilisation du pronom « on » – souligné - pour parler de la MAIF) et d'implication organisationnelle affective (« je suis fier de bosser à la MAIF » répété 2 fois dans le 3^e verbatim) :

« En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes (...) et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. **C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités** qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social).

« Oui, alors là, je le fais, je le fais (conseiller à ses enfants d'être assurés à la MAIF). Alors là je vais élargir ma réponse, je le fais déjà au sein de ma famille et au sein de tous les contacts que j'ai à l'extérieur. Je les conseille de venir s'assurer à la MAIF (...) Parce que j'ai l'impression effectivement que du fait de ce qu'on disait tout à l'heure, de la relation que globalement la MAIF veut entretenir avec les salariés et les sociétaires, **eh bien que peut-être les sociétaires sont mieux considérés ici que les clients ne le sont dans d'autres sociétés d'assurance** type AXA ou BNP-Paribas assurance (...) Et je crois qu'à la MAIF, effectivement, les choses sont assez vraies, sont assez authentiques, honnêtes (...) mais oui, globalement, **je pense qu'on est plutôt plus honnêtes et plus vrais et plus transparents comme le sont d'autres sociétés d'assurance** » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Moi je suis fier de bosser à la MAIF. Je suis fier d'y bosser, et justement parce que j'ai découvert **cette richesse intérieure**. Et j'en parle avec grand plaisir à l'extérieur. Je considère qu'au même titre que nos sociétaires sont nos ambassadeurs, enfin nous on ne peut vraiment que cracher dans la soupe pour ne pas être content de bosser ici » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Comportement de BAO et recrutement de sociétaire totalement et volontairement absent.

Seul un salarié évoque ne pas avoir ce comportement et ne pas souhaiter l'avoir. D'autres salariés n'évoquent pas ce comportement dans leurs discours, mais nous ne savons pas si c'est parce qu'ils n'adoptent pas sciemment ce comportement (comme ce sociétaire ci-dessous), parce qu'ils n'ont pas naturellement tendance à avoir ce comportement, ou enfin parce qu'ils ont ce comportement mais qu'ils ne l'ont tout simplement pas évoqué lors de l'entretien. Ce salarié ci-dessous utilise d'ailleurs la terminologie « je ne fais pas de prosélytisme » qui est très explicite pour démontrer qu'il ne veut pas chercher à « vendre la MAIF à tour de bras », pas plus qu'il ne l'a fait dans les autres entreprises dans lesquelles il avait travaillé précédemment. Ce salarié fait également partie de ceux qui ne souhaitent pas défendre la MAIF lorsqu'elle est critiquée (en dehors de son métier, bien entendu), qui n'ont aucune implication organisationnelle affective vis-à-vis de l'organisation (volonté de rester détaché de l'organisation) :

« *D'abord, je ne fais pas de prosélytisme. Je n'ai jamais, partout où j'ai travaillé, assuré les gens de ma famille, sauf s'ils venaient volontairement, mais je ne veux pas parce que je ne veux pas être à la fois... je ne veux pas être derrière le gestionnaire de leurs dossiers et les pressions qui vont avec, etc. Donc pas de prosélytisme (...) moi je ne vends pas la MAIF à tour de bras. Si, sur une opération commerciale ponctuelle où on est sur un stand dans un salon ou un truc comme ça, OK. Mais à l'extérieur, personne ne sait que je travaille à la MAIF. Ce n'est pas que je le cache, c'est que je ne veux pas l'étaler sur les toits. Moi, quand on me demande où je travaille, je travaille en assurance (...)* Ah non, non. *Je n'ai pas des autocollants MAIF assureur militant plein ma maison, sur ma moto ! Non, je ne vais pas le dire. Ce n'est pas que je le cache mais je ne l'ai jamais non plus avec d'autres entreprises. Non je ne suis pas... je ne la vends pas spécialement dans ma vie privée, à mes amis, etc. Ceux qui y sont, je les rassure en leur disant que c'est bien, qu'ils ont fait un bon choix, mais je ne fais pas de...* » (Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant, délégation).

Nous avons ainsi pu démontrer qu'une partie non négligeable des salariés (environ un tiers) pouvait montrer un comportement de « militant » plus ou moins intense en essayant de recruter activement ou, au moins, de recommander (ou conseiller) à la MAIF à leurs proches. L'analyse de contenu des verbatims nous a également permis de montrer que ce comportement était directement ou indirectement (médiation par les attitudes d'IO et d'implication organisationnelle affective) influencé par la démarche globale de RSE de l'organisation ; même si ensuite, ces salariés ne mettent pas en avant en premier cette dimension auprès de leurs proches, mais utilisent plutôt, dans un premier temps, des arguments « métier » pour leur donner envie de devenir sociétaire de la MAIF.

Démarche globale de RSE perçue =>> (IO (en majorité totale) =>> (implication organisationnelle affective (positive)) =>> Comportement de BAO positif et recrutement de sociétaires parmi les proches (pour 34% des salariés de l'échantillon)

D. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur la fidélité des salariés à l'organisation (médié par l'IO) :

Analyse quantitative (voir tableau général p 942-943):

D'un point de vue quantitatif, on observe **que 13 salariés (soit 32%)** de notre échantillon qualitatif évoquent **leurs comportements de fidélité à l'organisation caractérisés par un souhait de finir leur carrière ou de rester longtemps au sein de la mutuelle** (nous caractériserons plus précisément ce comportement par l'analyse des verbatims ci-dessous). On

observe que tous ces salariés, sauf 2, sont en situation d'implication organisationnelle affective uniquement positive vis-à-vis de la mutuelle (avec un salarié n'étant pas impliqué affectivement, et l'autre ayant une implication affective à la fois positive et négative); tous ses salariés ont également une attitude d'identification organisationnelle vis-à-vis de la mutuelle, en très large majorité totale (3/13 soit 23% sont en situation d'IO partielle). Enfin, quasiment tous ces salariés ont également un comportement de défense de l'organisation face à des critiques, ou, lorsqu'ils n'évoquent pas ce comportement, évoquent alors d'autres types de comportements relevés dans cette recherche. Toutes les classes d'âge, d'ancienneté, mais aussi toutes les structures, niveaux hiérarchiques et genres sont représentés, il n'y a donc pas de variable de contrôle qui apparaît comme étant discriminante au sein de cette catégorie de salariés.

Ensuite, les 4 salariés (soit 10%) qui évoquent qu'ils resteront certainement jusqu'à la fin de leur carrière à la MAIF non pas par souhait mais par implication calculée par rapport aux conditions de travail proposées par l'organisation ne seront pas traités dans cette partie puisque deux d'entre eux ont déjà été cités dans la partie consacrée à l'implication calculée.

Analyse de contenu des verbatims :

Les verbatims de ces salariés montrent effectivement que leur comportement de fidélité à l'organisation n'est pas basé sur un « piège » dû aux conditions de travail comme évoqué précédemment, mais plutôt sur un souhait de rester salarié au sein de l'organisation, là encore avec des intensités qui sont variables entre les salariés exprimant ce comportement.

Ainsi, ce premier salarié évoque « *son attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise* » et le fait « *qu'il me plaît encore aujourd'hui d'imaginer, à plus de 50 ans, que j'ai quelque chose à faire* » (*homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social*) (il est salarié à la MAIF depuis « *25 ans, ce quart de siècle* »). **Le lien** entre implication affective positive de très forte intensité et comportement de fidélité souhaité au sein de l'organisation **est donc ici très marqué** (implication affective que nous avons démontrée comme étant directement liée à la démarche globale de RSE de l'organisation, mais également à « *la richesse de sa carrière* » au sein de la mutuelle).

D'autres salariés évoquent le fait qu'ils « *espère (finir sa carrière à la MAIF). J'espère oui parce que je suis bien ici encore une fois* », ou encore « *ah oui complètement (il se verrait finir sa carrière à la MAIF* » (répété 2 fois) « *j'espère finir ma carrière à la MAIF, au restaurant* »

(homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social), ou « *ah oui c'est clair, je me verrais tout à fait finir ma carrière à la MAIF* » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social) car « *cela correspond à beaucoup de mes attentes, c'est clair* ».

Cette salariée, **pourtant jeune et travaillant au sein d'un centre d'appel, exprime très fortement ce comportement de fidélité** lié à « *cet état d'esprit* » (qu'elle développe largement dans le reste de l'entretien comme étant qualifié par l'ensemble des dimensions de la démarche globale de RSE, y compris la dimension « pratiques de RSE » puisqu'elle est relais développement durable de la mutuelle), et à son comportement de « *défense de l'entreprise* ». Elle utilise les expressions très fortes « *pour moi ça y est, c'est fait quoi [la décision de rester au sein de l'organisation] (...) je me vois finir ici (...) j'ai trouvé ce que je voulais faire donc mon but c'est d'évoluer (...) dans l'entreprise. Je n'ai aucune envie d'en partir* » :

« *Ah mais complètement, moi ça y est, je..., pour moi ça y est, c'est fait quoi (...) Non moi ça y est, c'est bon, je me vois finir ici parce que moi j'ai fait plein de boulots avant qui ne me satisfaisaient pas, toujours le même niveau, le même état d'esprit, je n'étais pas du tout dans le... dans la défense de l'entreprise et aujourd'hui, ça y est, j'ai trouvé ce que je voulais faire, donc mon but c'est d'évoluer (...) Dans l'entreprise. Je n'ai aucune envie d'en partir. Après on ne sait pas ce qui peut se passer, je... enfin tout peut se passer dans la vie, mais ce n'est pas du tout un projet pour moi d'en partir.* » (Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

D'autres salariés semblent montrer ce comportement **de façon plus modérée** avec « *ça ne me paraît pas impossible, ouais* », ou encore « *on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas* » (homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation) (montrant encore le lien entre implication organisationnelle affective et comportement de fidélité à l'organisation « par conviction » et non pas par calcul).

Enfin, certains salariés évoquent également **l'absence de ce comportement de fidélité** à l'organisation : « *aucune idée, je peux y rester longtemps (...) mais je peux partir dans un an, je ne sais pas (...) je ne me projette pas non non non* » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social), ou encore, « *je n'en sais rien (répété 2 fois) c'est une question que je refuse de me poser* », ou « *les charentaises ça n'a jamais été ma philosophie, je ne vais pas commencer aujourd'hui, non, non* », ou enfin avec humour « *si je gagne au loto, je disparaiss, MAIF ou pas, mais je ne joue pas ! j'apprécie la MAIF mais aussi honnêtement je peux dire que je peux la quitter, pas du jour au lendemain mais presque* » pour ajouter ensuite « *je ne suis pas du genre à bâter des états d'âme psychologiques et puis me dire : non non, je ne partirai jamais. Je n'en sais*

rien (...) je ne me pose pas ce genre de question » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant, délégation).

Il est intéressant de remarquer que la plupart de ces salariés sont en situation d'absence de comportement d'implication organisationnelle affective vis-à-vis de l'organisation, renforçant ainsi l'hypothèse d'un lien entre implication affective et fidélité souhaitée à l'organisation.

Nous avons ainsi pu démontrer qu'une partie non négligeable des salariés (presque un tiers) pouvait montrer un comportement de fidélité souhaitée à l'organisation d'intensité variable mais le plus souvent de forte intensité. L'analyse de contenu des verbatims nous a également permis de montrer que ce comportement était directement ou indirectement (médiation par les attitudes d'IO et d'implication organisationnelle affective) influencé par la démarche globale de RSE de l'organisation, « son état d'esprit » ou encore « ses conditions de travail ».

Démarche globale de RSE perçue =>> (IO (en majorité totale) =>> (implication organisationnelle affective (positive)) =>> **Comportement de fidélité souhaitée à l'organisation (pour 32% des salariés de l'échantillon)**

E. Impact de la démarche globale de RSE perçue sur d'autres comportements de soutien à la performance économique de l'organisation (médié par l'IO):

Analyse quantitative (voir tableau général p 942-943):

D'un point de vue quantitatif, on observe **que 12 salariés (soit 29%)** de notre échantillon qualitatif évoquent **d'autres comportements divers de soutien à la performance économique de l'organisation** que nous nous proposons de développer ci-dessous dans le cadre de l'analyse des verbatims (il y a une erreur sur le tableau d'une case coloriée alors qu'il n'y a pas de comportement codé en face, le total est donc de 12 salariés et non pas de 13). On observe que tous ces salariés, sauf 3, sont en situation d'implication organisationnelle affective uniquement positive vis-à-vis de la mutuelle (avec 2 salariés n'étant pas impliqués affectivement, et l'autre ayant une implication affective à la fois positive et négative). Les deux salariés non impliqués affectivement montrent en effet des comportements (au travail) favorables à la performance économique (sérieux, professionnalisme) même s'ils ne sont pas impliqués affectivement vis-à-vis de la

mutuelle. Ces deux salariés non impliqués montrent en revanche une attitude d'identification (totale pour l'un et partielle pour l'autre) à l'organisation. Le reste des salariés de cette catégorie est également en situation d'IO, en large majorité totale (7) et en minorité partielle (3) vis-à-vis de l'organisation.

Toutes les classes d'âge, d'ancienneté, mais aussi toutes les structures, niveaux hiérarchiques et genres sont représentés, il n'y a donc pas de variable de contrôle qui apparaît comme étant discriminante au sein de cette catégorie de salariés.

Ensuite, 5 salariés (soit 12%) comptabilisés dans la colonne « souhait de voir ses enfants travailler ou être assurés à la MAIF » sont également intégrés dans cette dernière partie ; ces salariés montrent également un comportement marqué d'identification organisationnelle puisqu'ils pourraient souhaiter que leurs enfants soient salariés, ou au moins assurés à la MAIF plus tard. De la même façon, il n'y a pas de variable de contrôle discriminante qui apparaît.

Analyse de contenu des verbatims :

Performance intra tâche :

Un des impacts non envisagé dans nos hypothèses de recherche et qui est cité, de façon récurrente et spontanée, par plusieurs salariés, concerne différentes dimensions de la variable « performance intra tâche ». Ainsi, les verbatims ci-dessous montrent comment ces salariés sont emprunts de professionnalisme et d'implication très forte dans la réalisation de leur métier, directement en lien avec leur implication affective vis-à-vis de l'organisation, elle-même générée, comme décrit précédemment, par différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue :

A ce titre, la première citation ci-dessous est très représentative du lien fort qui existe entre « démarche globale de RSE de l'organisation » (qu'il a très largement développée dans le reste de son entretien et qui est directement à l'origine de son identification organisationnelle et de son implication organisationnelle affective de fortes intensités), « implication affective de forte intensité » (« *je suis complètement fondu dans la MAIF* ») et implication, engagement très important dans le métier (performance intra tâche) (« *je passe énormément de mon temps ici* », « *je dois m'investir et quelque part il y a du résultat* », « *on doit se poser la question tous les jours + longue citation* ») ; il est également intéressant de remarquer qu'il fait directement le lien entre ce comportement d'engagement très fort au travail amenant à se demander « *tous les jours : qu'est ce que j'ai apporté à la MAIF aujourd'hui* » et le fait que si tous les salariés partaient dans cet esprit là « *l'entreprise elle en a encore pour trois siècles* », montrant directement le lien entre ce

comportement d'implication affective vis-à-vis de l'entreprise (« je suis fier », « je suis content », « le sentiment d'avoir progressé »), entraînant une position quotidienne d'engagement et de remise en cause permettant d'optimiser sa performance dans son travail au service de la mutuelle MAIF (implication professionnelle de très forte intensité) et la performance globale de l'organisation (« l'entreprise en a encore pour trois siècles »):

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise (...) On m'aurait dit ça il y a quelques années, je veux dire au moins je sais pourquoi je bosse, je sais que je dois m'investir, et quelque part il y a du résultat. Parce que ce n'est pas simplement son quotidien qui est intéressant. On doit se poser la question tous les jours : qu'est-ce que j'ai apporté à la MAIF aujourd'hui ? Il ne s'agit pas d'apporter des choses extraordinaires, on n'est pas là pour faire la révolution, simplement : qu'est-ce que j'ai apporté ? Est-ce que quand je m'en vais, quand je quitte la MAIF ? Je suis content de ce que j'ai fait, je suis fier de ce que j'ai pu faire, même si je suis tout seul dans mon coin. Est-ce que je suis content d'avoir fait ce que j'ai fait, quoi ? Est-ce que j'ai le sentiment d'avoir progressé ? Si on part tous avec cet esprit-là, vous pouvez être sûr que l'entreprise elle en a encore pour trois siècles. Si quelque part, et elle évoluera pendant ces trois siècles-là. Mais si malheureusement tout le monde part dès qu'on peut en badgeant à 16 heures, parce que 16 heures c'est la fin de la plage fixe – c'est un beau mot ça tiens « la plage » ! –, la plage fixe et puis je m'en vais, bon ben non, ça ne va pas. Il y en a bien sûr qui sont comme ça. J'en ai des collaborateurs qui sont comme ça, mais ce n'est pas la majorité » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

De même, la qualité des conditions de travail (dimension « pratiques de RSE », sous-dimension « GRH ») et l'implication affective de forte intensité de ce salarié par rapport à « son restaurant » sont donc, ci-dessous, à l'origine d'un comportement marqué d'engagement, d'implication dans son métier (« je fais très bien mon travail »).

« Je ne vais pas me faire de fleurs et dire que je suis mieux que tout le monde, loin de là, j'ai des défauts (...) pourtant je pense que je fais très bien mon travail. Je pense qu'on n'a pas à me faire de reproches sur mon boulot (...) Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social).

Il en est enfin de même pour ce salarié ci-dessous, également impliqué affectivement vis-à-vis de la MAIF, avec plusieurs dimensions de la démarche globale de RSE perçue comme origine de cet impact sur l'implication ; ce salarié évoque donc plusieurs dimensions de la variable à expliquer « performance intra tâche » : « j'apporte toute ma compétence », « j'ai quand même une production commerciale importante, j'ai des résultats », « des satisfactions de mes responsables » ; cependant, comme il le précise ensuite, le pendant de ce comportement d'implication forte dans le travail est qu'il attend en retour de pouvoir « évoluer au sein de la

MAIF », ce qui conditionnera son comportement de fidélité à moyen terme vis-à-vis de l'organisation :

« Auparavant, que ce soit à la MAIF ou dans d'autres compagnies, les personnes faisaient toute leur carrière au sein de la même entreprise. Aujourd'hui non je ne peux pas dire ça. Aujourd'hui je me donne tous les moyens. J'apporte aussi toute ma compétence à côté de ça. Tout ce qu'on m'a inculqué, enfin en termes professionnels, le retour est là aujourd'hui puisque j'ai quand même une production commerciale importante, j'ai des résultats, des satisfactions de mes responsables. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui je ne me projette pas non plus à très long terme, on va dire. Je veux évoluer au sein de la MAIF mais je ne suis pas certain, effectivement, que je ferai toute ma carrière à la MAIF. Si la MAIF effectivement ne me donne pas les possibilités d'évolution (...) effectivement je pourrai être amené à regarder ce qui se passe ailleurs » (homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation)

Ces différents verbatims nous montrent donc le lien entre « démarche globale de RSE perçue » source « d'implication organisationnelle affective » qui se transforme ensuite en une performance forte du salarié dans son métier (performance « intra tâche ») qui se manifeste par un engagement très marqué dans la façon de réaliser son métier.

Démarche globale de RSE perçue ==>> Identification Organisationnelle ==>> Implication organisationnelle affective (positive) ==>> **Performance intra rôle** (professionnalisme, implication très forte dans le métier, optimisation de la performance du salarié, performance commerciale, satisfaction des encadrants) ==>> Performance globale de l'organisation

Comportement extra tâche (comportement organisationnel citoyen):

Un des impacts non envisagé dans nos hypothèses de recherche et qui est cité, de façon importante et spontanée, par plusieurs salariés, concerne différentes dimensions de la variable « performance extra tâche », autrement appelée « comportements organisationnels citoyens COC », qui est, comme démontré dans la littérature académique et dans les verbatims ci-dessous, directement source de performance économique (immatérielle) pour l'organisation. Ainsi, les verbatims ci-dessous montrent comment ces salariés montrent des comportements très marqués de soutien à la performance économique de l'organisation, directement en lien avec leur implication affective vis-à-vis de l'organisation, elle-même générée, comme décrit précédemment, par différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue :

Comportement de militantisme des salariés en faveur de l'organisation auprès de ses parties prenantes externes (notamment sociétaires) :

Ce comportement extra tâche de soutien très marqué à la performance de l'organisation consiste, pour les salariés, à se comporter en véritables « militants » de l'organisation auprès des publics externes, en vue de les faire adhérer également à sa démarche globale de RSE à laquelle ils adhèrent fortement en tant que salarié.

Ainsi, le premier salarié ci-dessous décrit la façon dont il « *insiste sur cette signature* » (assureur militant) auprès des sociétaires avant de leur proposer de rencontrer un militant ; signature avec laquelle il est personnellement identifié (dimension perception de caractéristiques partagées avec la notion « *d'idéal* ») et pour laquelle il est impliqué affectivement (« *reflète l'idéal* », la notion d'idéal ayant nécessairement une dimension affective et pas uniquement cognitive). Il conclut son propos avec l'expression à la fois très forte et très explicite de ce comportement de soutien à la mutuelle : « je me considère aussi comme étant un militant » ce qui est à l'origine de ce comportement qu'il décrit précédemment « *d'insister sur cette signature* » :

« Pour moi, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui (...) Moi je trouve cette signature très bien. Et ben, il y a aussi un bon a priori de la part des sociétaires par rapport à cette signature. Ça aussi, je le remarque souvent (...) Ben, j'ai pris une petite habitude. Quand je reçois des sociétaires qui adhèrent à la MAIF, bon, dans le cadre du petit discours avant de les présenter au militant, puisque ça se fait de cette façon, on présente systématiquement nos nouveaux sociétaires à un militant, donc je leur explique très brièvement ce qu'est la MAIF, euh... et j'insiste aussi sur, justement, cette signature. Ça me permet de rebondir, justement, sur l'existence des militants à la MAIF et je me considère aussi comme étant un militant, donc, voilà ! » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation)

De la même façon, cette salariée précise : « Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ». (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion)

Elle explique ensuite que le fait qu'elle soit en lien direct et quotidien avec un militant (correspondant départemental) qui l'implique fortement dans la dimension institutionnelle de la mutuelle (donc dans les actions menées dans différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue) possède aussi directement un impact sur sa performance intra tâche : « *je progresse comme ça (...) je comprends mieux (...) et je digère mieux des décisions* » et par conséquent ses collègues aussi puisqu'elle est plus à même d'expliquer et de défendre des décisions (en tant que manager) qu'elle a comprises ou « *digérées* » :

« Ben moi, je n'ai jamais été aussi sûre de la signature assureur militant depuis que je suis RP, avec un correspondant qui m'implique énormément dans le politique. Donc je me dis : si moi je progresse comme ça et que du coup je comprends mieux... et je digère mieux des décisions, les collègues aussi je pense. »

Une autre salariée évoque également comment la démarche globale de RSE perçue (et notamment la dimension « pratiques de RSE ») **offre des opportunités de pouvoir militer au sein de l'organisation en interne** (faire évoluer les pratiques d'éco responsabilité du site, connaître la démarche de RSE : *« allez, je vais me creuser les méninges pour améliorer un peu les trucs du centre d'appels, pour qu'on soit un peu plus écolos »*), **comme en externe** (pouvoir parler des actions menées avec les sociétaires ou prospects, les renvoyer vers le site internet : *« y aller dans le social (...) tiens j'en profite pour vous dire qu'à la MAIF, si vous voulez aller faire un tour sur le site, il y a ci, ça, ça, ça [sur les démarches de RSE] et là, je fais plus un travail de transport de petites infos quoi... et puis c'est plus sympa parce que je n'ai pas spécialement envie de vendre des contrats tel ou tel jour... je ne me le sens pas, j'ai plus envie de discuter avec les gens, de leur rendre un vrai service »*). La présence de cette démarche globale de RSE permet à cette salariée (qui n'est pas relais développement durable) de *« s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil »*, *« je peux adapter mon discours et mon travail selon mes envie et du coup je me lasse moins »* (femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel). La démarche globale de RSE perçue possède donc le double avantage de diversifier le contenu du travail des salariés (ici en centre d'appel) **permettant de le rendre moins lassant**, tout en induisant **une capacité à entretenir une autre relation avec les sociétaires basée sur le fait de leur faire connaître ces engagements forts de la mutuelle** (*« social », « rendre un vrai service »*).

Analyse de ce comportement de militantisme des salariés à l'aune des processus de transfert d'identification : militants vers salariés, puis salariés vers sociétaires :

Militant => Salariés :

Le premier verbatim ci-dessous démontre le lien entre « présence de militants dans la structure » (ici le correspondant départemental) et identification et militantisme des salariés évoluant à leurs côtés (*« ça n'est pas virtuel (...) on vit ensemble toute la semaine »*). **Le transfert d'identification (ici, allant même jusqu'à un transfert de comportement extra rôle de militantisme induit par un processus d'identification) entre militants et salariés de la mutuelle (particulièrement ceux travaillant au sein des délégations en contact direct avec des militants) est donc ici démontré. La validité de la démonstration de cet effet de transfert**

d'identification organisationnelle est renforcée par le fait que ce même effet avait déjà été démontré précédemment lors de l'analyse de discours de la partie prenante « militants ».

Ainsi, cette sous-dimension des « pratiques mutualistes » revenant fréquemment dans les discours des salariés est celle de la « présence de militants au sein des délégations » ; cette structure unitaire avec un duo salarié et militant est perçue comme étant une véritable « richesse » pour la MAIF qui est « *inexplicable en dehors de la MAIF* » et en constitue ainsi une réelle spécificité (« *qui nous distingue beaucoup* ») la différenciant positivement des autres assureurs, même des assureurs mutualistes ; Il faut tout de même noter que les salariés qui évoquent spécifiquement ce champ de différenciation travaillent principalement dans des délégations départementales, précisément les structures dans lesquelles les militants sont physiquement présents aux côtés des salariés ; le fait de voir et de travailler régulièrement avec des militants semble donc être un facteur clé permettant de percevoir cette différenciation forte de la MAIF.

« La richesse... qu'il peut y avoir quand ça fonctionne bien, le duo correspondant et responsable principale, parce que quand chacun n'est pas sur une lutte de pouvoirs ou quoi que ce soit, c'est vraiment la complémentarité qui est inexplicable en dehors de la MAIF (...) mais c'est vrai qu'au quotidien, c'est riche d'échanges et de partages assureur-militant, ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair (...) Pour nous, ça n'est pas virtuel, parce que déjà on les voit (les militants), ils existent et puis les échanges sont là, les problèmes sont là, les techniciens d'assurance ont le même discours, on est, on vit ensemble toute la semaine quand même. » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation départementale)

Cependant, le verbatim ci-dessous montre que certains salariés du siège social, sans présence directe et quotidienne de militants au sein de la structure de travail, peuvent également se percevoir comme étant « *des militants* » au sein de la MAIF :

« Je pense qu'on est un certain nombre, je dis un certain nombre, donc je mets tout de suite une restriction, à avoir la fibre militante. Je revendique finalement d'être un militant » (homme, >50ans, 21-30ans, cadre supérieur, siège social)

Derrière ce terme de « *militant* », ou de « *fibre militante* », peut être intégré l'ensemble des dimensions de notre variable explicative « démarche globale de RSE perçue » puisqu'elles concourent toutes à alimenter le militantisme de la MAIF. Il s'agit donc ici de l'ensemble des dimensions de notre variable explicative qui ont un impact sur l'identification organisationnelle de ces salariés les amenant à se qualifier de militants de la MAIF. En effet, se percevoir comme militant est signe d'une identification organisationnelle complète à l'organisation puisqu'il y a : 1) perception de caractéristiques partagées entre la personnalité militante de l'individu et celle militante de l'organisation (cf signature « assureur militant » de la mutuelle, ainsi que les valeurs et actions militantes prônées et réalisées par la MAIF), et 2) perception de sentiment d'appartenance puisqu'une personne qui milite pour un organisme se perçoit de facto comme étant

intégrée au sein de cet organisme. Il est aussi intéressant de remarquer que le second verbatim précise bien qu'il ne s'agit que « *d'un certain nombre de personnes* » qui se revendiquent comme lui « *militantes* » pour l'organisation, il précise d'ailleurs clairement « *donc je mets tout de suite une restriction* », montrant que seuls une partie des salariés partage avec lui ce point de vue. Une pointe de déception perce ainsi dans son ton, faisant référence notamment aux facteurs à la source de son identification ambivalente, analysés précédemment (en l'occurrence, pour cette personne, il s'agit de l'individualisme croissant d'un certain nombre de cadres et cadres dirigeants de la mutuelle, les amenant à privilégier leur carrière personnelle à une attitude plus collective et communautaire de soutien à la performance et au rayonnement mutualiste et humaniste de l'organisation).

Enfin, en dehors de l'attitude d'identification organisationnelle à l'organisation démontrée par l'utilisation de ce terme, on peut aisément projeter l'impact sur la performance au travail, l'engagement, l'implication, le recrutement de sociétaires par bouche à oreille de ces salariés pour la mutuelle, du fait de leur attitude de militant qui va au-delà de celle d'un salarié qui se contente de faire le travail qu'on lui a demandé. L'impact de la démarche de RSE sur l'identification organisationnelle puis celui de l'identification sur la performance économique de l'organisation est donc également contenu dans le rôle de « *militant au service de l'organisation* ».

Salariés => Sociétaires :

Le verbatim ci-dessous montre l'effet de transfert d'identification : 1) militant vers salarié et 2) salariés vers sociétaires, et montre que ce comportement de militantisme des salariés concerne « *en grosse masse* » presque tous les salariés du réseau, et « *ailleurs* » (siège social et centres de gestion), « *moins de la moitié (...) je dirais 30%* », ce qui prouve que ce comportement est malgré tout très répandu au sein de la population des salariés de cette mutuelle :

« *En grosse grosse masse dans le réseau, je pense qu'ils le sont [militants]. Ailleurs... il y en a une partie, mais pas tous. Il y en a, je dirais moins de la moitié (...) Qui sont militants, qui croient vraiment aux valeurs et qui dans leur quotidien l'appliquent ...Je dirais 30 %* » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, cadre, siège social).

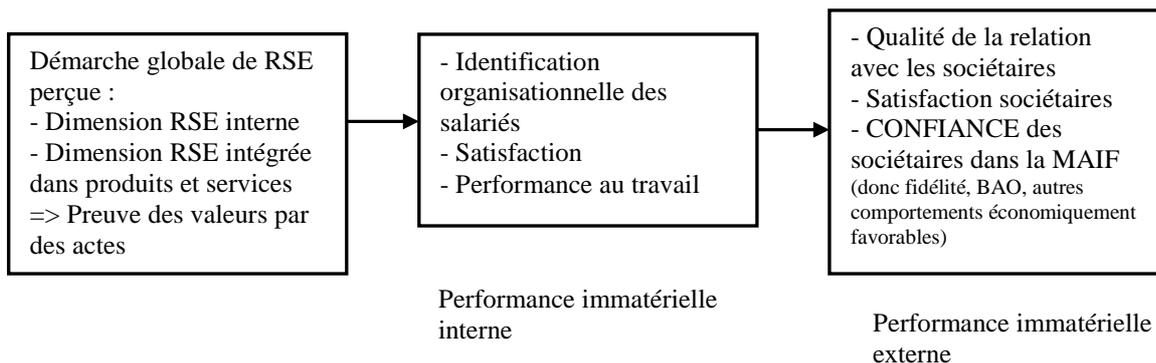
Cette même salariée explique ensuite cet effet de double transfert, ou de réaction en chaîne montrant que les salariés sont « *dans une espèce de bain là avec les militants* » (transfert d'IO militants vers salariés) et « *avec l'envie de se décarcasser pour les sociétaires* » (transfert d'IO entre les salariés et les sociétaires), pour conclure « *je crois que tu ne peux pas être dans le réseau et ne pas militer. Cela me ne paraît pas possible* », montrant ainsi l'intensité de ce comportement

de militantisme résultant de cet effet de transfert d'identification entre militants, salariés et sociétaires :

Tu sais quand on est dans le réseau, on peut pas faire autrement qu'être militant, je ne le crois pas, quand on est salarié, on peut pas, on est tellement dans une espèce de bain là avec les militants, avec l'envie de se décarcasser pour les sociétaires. Je crois que tu ne peux pas être dans le réseau et ne pas militer. Cela ne me paraît pas possible ».

Ensuite, ce second salarié, encadrant supérieur, évoque également le rôle important que peut jouer la démarche globale de RSE dans la performance au travail des salariés, et également plus largement sur la performance organisationnelle en matière de relation avec les sociétaires. Il avance en effet que les salariés sont à l'origine, ou jouent un rôle clé, dans la perception de qualité de la relation par les sociétaires, source de leur attitude de confiance vis-à-vis de l'organisation. Mettre en place un système qui permet donc de renforcer leur identification organisationnelle, leur bien-être et leur fierté d'appartenance (implication organisationnelle affective positive) à l'organisation aura non seulement un effet sur leur performance au travail, mais également sur l'image et la confiance en la MAIF des sociétaires ; l'effet de transfert d'identification organisationnelle entre salariés et sociétaires est donc également mis en évidence par ce salarié, qui plus est, qui ne parle pas de sa perception individuelle, mais parle en généralisant cet effet de transfert à l'ensemble des salariés de la mutuelle (renforçant ainsi l'intensité de cet effet) :

Ainsi les liens suivants sont tissés dans son discours :



« L'essentiel, et de tout temps, de notre développement il se fait par la qualité de nos prestations et le bouche à oreille quant à la satisfaction de nos sociétaires, enfin quant à la satisfaction et la recommandation qu'en font nos sociétaires auprès de leurs proches, etc. Moi je pense que c'est ça essentiellement (...) Cette qualité de prestation, elle passe énormément, dans une société de services comme la MAIF (...) par la qualité de la relation qui s'établit entre sociétaires, sociétaires potentiels et les salariés de l'entreprise. Donc le travail il est à faire en termes de qualité de relation, il est à faire auprès des salariés de l'entreprise. Ce qui passe aussi par une forme de bien-être des salariés dans l'entreprise parce que je ne crois pas qu'un salarié qui ne se sent pas bien dans une boîte ait un travail de qualité, qu'il émane de lui, comment dire, une envie

de service ou une qualité de service. Il faudra aussi qu'on soit vigilants par rapport à ça, donc il ne faut pas uniquement se centrer sur la RSE en oubliant cela... Enfin, il faut prendre tous ces éléments en compte (...) mais la démarche de responsabilité sociétale peut aussi permettre d'apporter la preuve des valeurs par des actes en interne et peut permettre de donner un meilleur climat de travail et de donner plus envie aux salariés de porter les valeurs et de faire un travail de qualité auprès des sociétaires, en termes notamment de relation » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

« Pour moi ce n'est pas du tout incompatible. Je pense qu'il faut prendre en compte les deux côtés (actes sociétaux en interne et actes sociétaux en externe avec par exemple des produits et services). Il faut aller complètement sur les deux volets, sur les deux plans. Pour ce qui est du deuxième volet, je suis certainement moins bien armé. Pour autant il est clair qu'on doit aller... la seule chose que je peux dire par rapport à ça c'est que les relations entre la MAIF et ses sociétaires, c'est de toute évidence, c'est un lieu commun de dire, c'est ce sur quoi je mettais l'accent tout à l'heure, c'est sur le fait que dans le cadre d'une relation de confiance, ce qu'il y a de con, c'est que vous avez confiance à cent pour cent, vous avez confiance à zéro pour cent, mais vous n'avez pas confiance à quarante pour cent. D'accord. Donc une relation de confiance c'est à la fois un facteur très positif, c'est super pour une entreprise, mais c'est très fragile. C'est très fragile et donc il faut être vachement vigilant, il faut être énormément vigilant à ne pas décevoir, parce que c'est le pan confiance qui se casse la figure automatiquement. Et là ça peut avoir des conséquences très graves (...) Donc, ce que je voulais dire, c'est que basé sur la notion de confiance, donc les nouveaux produits, les nouvelles prestations, les nouveaux champs que l'on doit explorer, ce sont des champs sur lesquels on doit être légitimés (...) Là, moi je pense que... Enfin je suis complètement convaincu du fait que ce que vous venez de dire là (épargne solidaire, réinsertion, handicap, biodiversité, écologie, déplacements, énergies renouvelables) c'est tout à fait en cohérence avec notre image, ou du moins avec l'image que je me fais moi de la boîte, parce que cela reste une image « éthique » (dans un sens social comme environnemental) (...) Oui, moi je suis convaincu du fait, d'une adhésion, voire une très grande adhésion de la part de nombre de salariés de la boîte par rapport à... Il y a des produits qui, encore une fois, qui sont... Enfin, je projette ma propre perception de la boîte par rapport à celle qu'ils pourraient, enfin celle que j'imagine être celle des salariés MAIF. Je crois que je suis assez représentatif d'ailleurs de nombreux... Donc, ce que je me dis, c'est que il faut être en phase avec l'image que se font nombre de salariés de l'entreprise quant à la prestation que la MAIF peut offrir, pourquoi elle est légitimée. Oui, pour moi ça ne me paraît pas du tout... non seulement ce n'est pas aberrant, mais ça ne serait pas un brouillage d'image, ce serait au contraire complètement conforme. C'est compatible. » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Dans la même veine que le verbatim précédent, ce second salarié (voir verbatim ci-dessous) exprime également fortement son sentiment d'appartenance à la MAIF, celui-ci étant également directement en lien avec l'ensemble des pratiques et valeurs « militantes » de l'organisation (soit l'ensemble des dimensions de notre variable explicative « démarche de RSE globale perçue »). Son militantisme (« je me considère aussi comme étant un militant ») au service de l'organisation l'amène à défendre dans le cadre de son métier cette dimension là auprès des nouveaux sociétaires (et certainement également auprès des prospects). L'impact de la démarche globale de RSE sur l'IO de ce type de salariés qui impacte ensuite le comportement militant du salarié vis-à-vis des publics externes est une source de performance économique indéniable pour

l'organisation. Le lien entre les parties prenantes « clients » et « salariés » à travers notamment cette notion d'identification organisationnelle, et le possible transfert d'identification des salariés vers les clients (qui avait été largement développé dans le chapitre 2, puis modélisé dans le chapitre 3) est ici clairement mis en évidence. Le salarié fortement identifié à son organisation pour son engagement militant va insuffler de façon systématique et prononcée cette dimension RSE globale au sociétaire (ou prospect) qui aura alors d'autant plus de chances de devenir lui aussi identifié aux valeurs et pratiques RSE de l'organisation (et de faire preuve ainsi des attitudes et comportements favorables à la performance économique démontrés dans la section empirique précédente consacrée aux sociétaires). Ce lien avait déjà été mis en évidence précédemment lors de l'analyse des discours des sociétaires qui parlaient justement du rôle clé joué par les salariés de la MAIF dans leur adhésion à ses valeurs (et dans leur identification organisationnelle, puisque l'analyse montre ensuite que ces sociétaires sont en situation d'identification vis-à-vis de la mutuelle). **En croisant donc l'analyse des discours des sociétaires sur le rôle des salariés, et l'analyse des discours des salariés sur leur volonté de transmettre leur militantisme aux sociétaires, nous pouvons donc en déduire que le lien théorique supposé (et établi théoriquement dans les chapitres 2 et 3) entre les parties prenantes « salariés » et « clients » à travers un processus de transfert possible d'identification, vient d'être ici mis en évidence.**

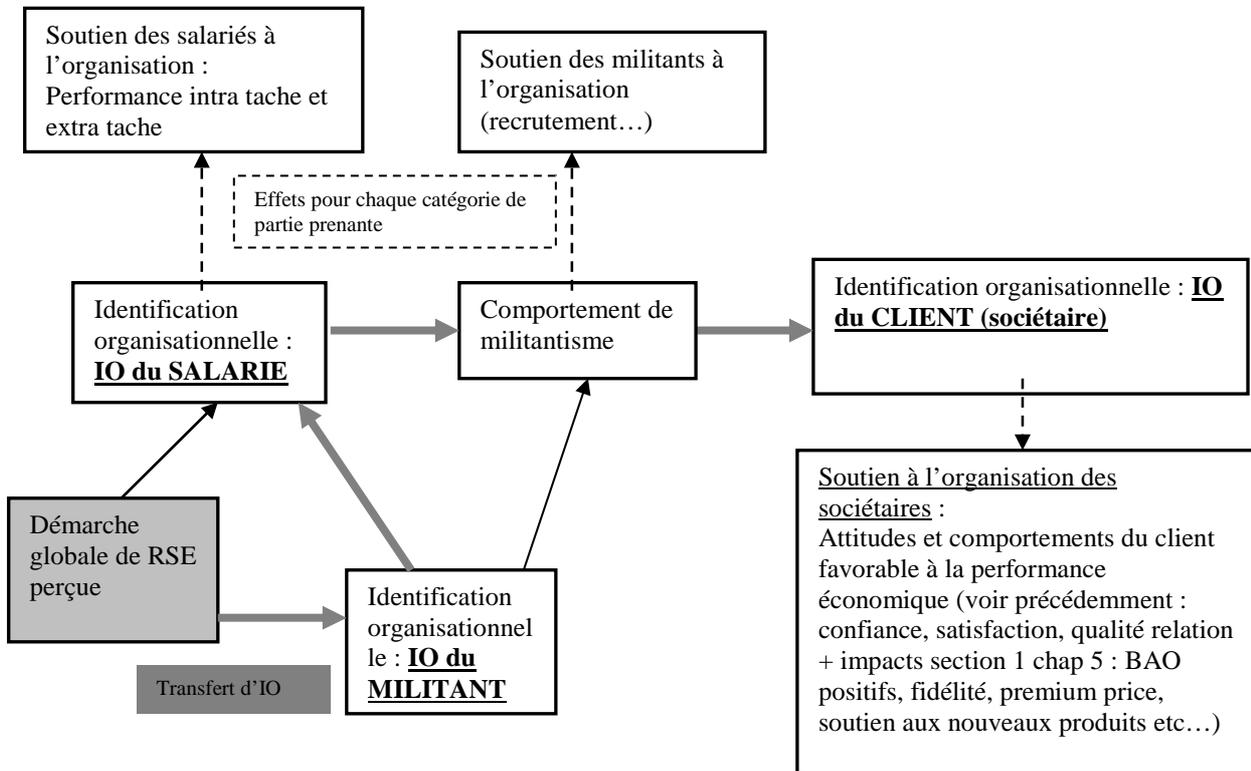
*« Ben, j'ai pris une petite habitude. Quand je reçois des sociétaires qui adhèrent à la MAIF, bon, dans le cadre du petit discours avant de les présenter au militant, puisque ça se fait de cette façon, on présente systématiquement nos nouveaux sociétaires à un militant, donc je leur explique très brièvement ce qu'est la MAIF, euh... et j'insiste aussi sur, justement, cette signature. Ça me permet de rebondir, justement, sur l'existence des militants à la MAIF et je me considère aussi **comme étant un militant**, donc, voilà ! » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).*

Donc nous avons ainsi démontré ces effets de transferts d'identification entre catégories de parties prenantes et leurs impacts sur la performance économique immatérielle finale de la mutuelle :

- **Des effets individuels de la démarche globale de RSE sur la performance immatérielle de chaque catégorie de PP prises individuellement** (militants en termes de soutien à la mutuelle, salariés en termes d'engagement et de performance au travail, et sociétaires en termes de comportements favorables à la performance économique de l'organisation),
- **Des effets décuplés du fait du transfert qui s'établit entre les différentes catégories de parties prenantes** (militants, salariés et sociétaires), pouvant être assimilé à une

réaction en chaîne d'identification organisationnelle et de militantisme (de différentes formes et intensités) entre catégories d'acteurs de l'organisation.

Figure 21 : Représentation des processus de transfert d'identification organisationnelle entre les 3 catégories de parties prenantes et leurs impacts sur la performance économique



Enfin, ce même salarié ajoute ensuite un peu plus tard dans son entretien que l'intégration de la RSE au cœur des produits proposés par la MAIF (ici le livret épargne autrement basé sur le principe de l'épargne solidaire) aura un impact indéniable sur l'identification organisationnelle des salariés, et notamment sur leur sentiment d'appartenance : « *serait forcément fédérateur* ». Il ajoute également que cette même dimension de la démarche globale de RSE (ici dimension « pratiques de RSE » sous-dimension « intégration RSE dans les produits et services ») aura également un impact « *extrêmement positif* » sur l'image de marque MAIF « *en interne comme en externe* ». Ce verbatim démontre à nouveau l'impact de la démarche globale de RSE sur la dimension « sentiment d'appartenance » de l'IO des salariés :

« Je vous dis, dans ce cas-là, ce (il parle du Livret Epargne Autrement basé sur le principe de l'épargne solidaire) serait forcément fédérateur et, et... ce serait extrêmement positif pour l'image de marque de la MAIF. En interne comme en externe. » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation).

Autres comportements extra tâche (comportements organisationnels citoyens) :

La démarche globale de RSE perçue permet également aux salariés de développer d'autres comportements « extra tâche » favorables à la performance économique de l'organisation :

Ainsi, cette salariée (citation ci-dessous) fait directement le lien entre sa « *relation affective à la MAIF* » (directement générée par plusieurs dimensions de la démarche globale de RSE perçue) et son engagement, implication dans son travail de manager au sein de la mutuelle : elle défend ainsi fortement les décisions prises par la Direction MAIF auprès des salariés de son équipe afin de leur faire accepter ces décisions, et ce « *même si je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100%. Ce que je pense, je le garde pour moi* ». Ce comportement de soutien « extra tâche » à l'organisation est directement source de performance économique pour la mutuelle, car cette salariée va au delà de l'unique réalisation de son métier de manager :

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond...Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

De même pour ce salarié qui va au-delà des exigences de son métier en étant toujours capable « *de répondre présent* », ou en critiquant l'attitude toujours négative vis-à-vis de l'organisation de plusieurs de ses collègues :

« Je pense que je fais très bien mon travail. Je pense qu'on n'a pas à me faire de reproches sur mon boulot. Et s'il faut répondre présent, eh bien je réponds présent. Voilà. Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin (...) qui se plaignent tout le temps (...) mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF (...) Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant » (homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social)

Ensuite, ce salarié (citation ci-dessous), exprime le fait que la démarche globale de RSE perçue (dans sa dimension « principes de RSE/valeurs ») a pour impact direct un souhait de transmettre et de faire partager les valeurs de la mutuelle **à l'ensemble des collaborateurs** de sa direction (transmission manager => salariés):

« Je dis et je répète à mes collaborateurs qui sont managers de ce secteur de dire : je veux que les gens aient du plaisir. La seule chose qui va m'intéresser, c'est le plaisir qu'ils vont en retirer (...) Ce que je veux, c'est qu'ils aient du plaisir. Faire en sorte que les gens viennent au boulot avec plaisir, soient contents. Et ils sont nombreux, ils vont être nombreux (...) Mais faisons en sorte que la flamme que les gens ont en eux quand ils viennent travailler elle soit vivante, qu'on souffle

dessus non pas pour l'éteindre mais pour justement l'aviver. C'est ça qui est important (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Ou encore, un souhait de transmettre et de faire partager les valeurs de la mutuelle **à l'ensemble des fournisseurs ou prestataires** avec lesquels ce directeur est en relation (transmission directeur => PP externes : fournisseurs/prestataires), en comparant cela à la façon dont les salariés et militants en contact avec les sociétaires font en sorte de transmettre eux-aussi les valeurs de la mutuelle:

*« Je pense que ça on peut. Mais ça, voyez, ce sont des valeurs d'entreprise. C'est ça son cœur je dirais, le cœur au sens noble du terme, au sens affectif, pas son centre, son cœur je veux dire. C'est comme ça qu'elle a su faire, c'est comme ça qu'elle travaille avec ses sociétaires, c'est comme ça qu'elle est attentive à ses sociétaires. Moi j'essaie de le traduire dans mon quotidien relationnel (...) et nous on la traduit dans notre métier (...) Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. **Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important** » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)*

En allant jusqu'à licencier un collaborateur qui ne mettait pas en pratique cette capacité à transmettre les valeurs de l'organisation auprès des fournisseurs avec lesquels sa direction travaille :

« J'ai recruté une fois un responsable (...) et c'est quelqu'un qui me semblait très bien, il faisait un certain nombre de choses, etc., et j'ai compris un jour qu'il avait un comportement totalement différent avec les fournisseurs, et notamment totalement en opposition avec la manière dont moi je vis finalement la responsabilité de l'achat. Je dois vous dire que quand je l'ai su et que j'ai instruit le sujet, je l'ai licencié immédiatement. Je ne pouvais pas. Pourtant, je n'ai pas la fibre de licencier quelqu'un. Moi je dois dire qu'à un moment donné je ne pouvais pas supporter que ce garçon ne porte pas les valeurs de l'entreprise et l'image de l'entreprise. C'était l'image de l'entreprise qui était battue en brèche en extérieur et ça, je ne le supportais pas. Ce n'est pas possible » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

Et en insistant ensuite de façon plus générale sur la nécessaire adhésion des salariés de la mutuelle aux valeurs et pratiques de l'économie sociale, afin de rester fidèle, dans son comportement quotidien, aux valeurs portées par l'organisation (mise en pratique des valeurs portées) :

« Il faut d'abord avoir des populations dont la personnalité adhère à un certain nombre de choses (...) Il faut déjà que les gens aient la fibre. Moi je me souviens d'une acheteuse que j'avais rencontrée qui travaillait à la division achats, (...) qui me disait : mais l'économie sociale c'est quoi ce truc-là ? Je ne savais même pas que ça existait (...) Comment vous faites pour gagner de l'argent ? C'est nul. Voilà son propos. Moi je dis, quand on a quelqu'un comme ça, fut-elle avec de vraies compétences professionnelles, elle n'a pas sa place parmi nous. D'ailleurs elle n'est pas restée. Elle n'est pas restée parce qu'elle ne comprenait pas. Elle c'était le business, c'était le business (...) On achète, on est chez Leclerc quoi, on se bagarre sur les prix quoi, et si on peut bouffer le voisin, on le bouffe ! Ce n'est pas comme ça qu'on vit nous ici. Ce n'est pas ça. Et quelqu'un qui n'est pas empreint d'économie sociale, qui n'est pas capable de comprendre que la chose la plus importante au monde c'est l'homme et sa biodiversité, c'est-à-dire son environnement. Quelqu'un qui n'est pas capable de comprendre ça, ce n'est pas la peine qu'il vienne à la MAIF. C'est mon point de vue » (homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social).

Démarche globale de RSE perçue =>> Identification Organisationnelle =>>
Implication organisationnelle affective (positive) =>> Comportement extra rôle ou Comportement Organisationnel Citoyen (comportement de militantisme des salariés auprès des PP internes et externes, portage et défense des décisions/orientations de la Direction même en cas de désaccord, motivation dans le travail, capacité à répondre « toujours présent », transmission et partage de valeurs avec ses collaborateurs et fournisseurs/prestataires, voire à licencier ou mettre à l'écart des salariés qui n'auraient pas un comportement en cohérence avec les valeurs portées par l'organisation et par son appartenance à l'économie sociale).

Souhait que ses enfants travaillent ou soient assurés à la MAIF :

Plusieurs salariés évoquent une attitude en lien direct avec leur identification organisationnelle à la mutuelle : celle de souhaiter à leurs enfants d'être un jour assurés à la MAIF, voire même d'y travailler en tant que salarié, comme le démontrent les verbatims ci-dessous :

« Oh oui, oh oui, j'aimerais bien que mes enfants travaillent et soient assurés à la MAIF. Bien sûr ça dépend à quel poste » (femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social).

« Alors je leur dirais : vous pouvez aller travailler à la MAIF, mais restez dans une relation froide employeur-employé (...) restez objectifs et prudents (...) allez-y parce que c'est une bonne boîte, allez-y, mais restez, restez dans une relation de travail, ce n'est pas la famille, je le dirais plus aujourd'hui c'est la famille » (femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, cadre, siège social).

« Je conseillerais à mes enfants de travailler, mes enfants sont encore jeunes (...) Oui oui même si je suis peut-être moins confiant aujourd'hui dans disons la pérennité de la mutuelle sous cette forme-là » (homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Démarche globale de RSE perçue =>> Identification Organisationnelle =>> souhait que les enfants des salariés soient assurés voire même salariés à la MAIF

Nous avons ainsi pu démontrer dans cette partie que la démarche globale de RSE perçue était donc également, directement ou indirectement (médiation ou non par les notions d'identification et d'implication organisationnelle affective), à l'origine d'un certain nombre d'attitudes et de comportements des salariés directement source de performance immatérielle pour l'organisation :

- Attitudes d'implication organisationnelle affective positive (pour 83% des salariés de l'échantillon qualitatif), implication organisationnelle calculée (22%) et normative (5%),
- Mais également plusieurs comportements extra rôle (ou comportements organisationnels citoyens COC) : comportement de défense de l'organisation face à une critique (44%), de bouche à oreille positifs et de recrutement de sociétaires parmi les proches (34%), de fidélité souhaitée à l'organisation (34%),
- Et enfin d'autres types de comportements intra ou extra rôle: performance intra rôle (professionnalisme, implication très forte dans le métier, optimisation de la performance du salarié, performance commerciale, satisfaction des encadrants), et d'autres types de comportements extra rôle ou de comportements organisationnels citoyens (comportement de militantisme des salariés auprès des PP internes et externes, portage et défense des décisions/orientations de la Direction même en cas de désaccord, motivation dans le travail, capacité à répondre « toujours présent », transmission et partage de valeurs avec ses collaborateurs et fournisseurs/prestataires, voire à licencier ou mettre à l'écart des salariés qui n'auraient pas un comportement en cohérence avec les valeurs portées par l'organisation et par son appartenance à l'économie sociale).

L'ensemble de ces résultats se voit confirmé par les recherches académiques antérieures concernant les conséquences de l'identification organisationnelle, ou encore les impacts de la RSE :

L'identification organisationnelle avait en effet été démontrée comme ayant des impacts sur le fait que les salariés travaillent dans le sens des intérêts de l'organisation (Edwards, 2005). Pour Cheney (1983a, p343-344) : *« L'IO a été démontrée comme étant liée, théoriquement ou empiriquement à toute un ensemble d'attitudes, de comportements, et de conséquences au travail, incluant la **motivation, la satisfaction au travail, la performance au travail, les conflits et orientations de rôle, les interactions des employés, et la longueur du service** ».*

Ainsi, l'IO avait été démontrée comme ayant les impacts suivants qui entrent en résonance avec les résultats empiriques que nous venons de démontrer :

- Impact sur **la loyauté/fidélité des individus** envers l'organisation (Adler & Adler, 1988), ou **frein à leur intention de départ ou leur départ effectif** (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg, 2000). Compte tenu des coûts importants de turnover pour une organisation (calculés et démontrés par plusieurs recherches antérieures dont Hom & Griffeth, 1995), l'intérêt économique de l'impact de l'identification organisationnelle sur la fidélité du salarié à l'organisation est ici probant.
- Impact sur **l'implication et l'engagement du salarié** (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). De même, Bergami & Bagozzi (2000) démontrent l'effet de l'identification cognitive sur l'implication affective du salarié, dimension de l'implication la plus significativement liée à des comportements organisationnels positifs de performance au travail du salarié.
- Impact sur **la satisfaction et la motivation au travail** (Van Dick, 2004 ; Alpander, 1990).

L'IO avait également été démontrée comme ayant des impacts sur des comportements de salariés qui vont au-delà du strict cadre exigé par leur métier, source de collaboration, de lien social et de performance organisationnelle indirecte :

En effet, pour Edwards (2005) les personnes identifiées auront également tendance à **aller au-delà** de ce qui est exigé par leur métier, l'identification est ainsi démontrée comme ayant :

- Impact sur la tendance à faire **la promotion** de l'entreprise (interne ou externe, bouche à oreille) : Par exemple, Ashforth & Mael (1992) montrent que l'identification agit sur le fait que la personne membre pourra recommander à ses enfants, mais également à d'autres personnes, de rejoindre l'organisation.
- Impact sur les **comportements extra rôle et prosociaux** (O'Reilly & Chatman, 1986), ou sur les **comportements organisationnels citoyens (COC)** (Bergami & Bagozzi, 2000 ; Carmeli, 2005 ; Dukerich & al, 2002 ; Dutton & al, 1994). Ainsi Bergami & Bagozzi (2000) mettent en évidence un impact significatif de l'identification organisationnelle sur les COC qu'il découpe en différentes dimensions : Altruisme, civisme, esprit sportif/sportivité, conscience professionnelle et politesse.

Riketta (2005) avait également démontré que l'identification organisationnelle était significativement liée à : L'implication du salarié dans son poste, la satisfaction au travail, l'engagement au travail, l'intention de départ (relation significative inversée), la perception de conflits (relation significative inversée), la performance « in role » du salarié : relation faible à modérée et la performance/comportement « extra role » du salarié (relation faible à modérée).

Ensuite, le lien entre RSE, IO et implication organisationnelle du salarié a été étudié empiriquement par Rodrigo & Arenas (2008), qui avaient également montré dans leur étude

qualitative que la démarche RSE menée par l'organisation provoquait une identification organisationnelle d'une certaine catégorie de salariés, elle-même source d'une plus forte implication organisationnelle et d'un degré de satisfaction au travail plus élevé (et deux autres catégories de salariés qui sont soit indifférents à la RSE soit qui ont une attitude contre l'entreprise et sa RSE). De plus, la recherche de Maignan et al (1999) a également montré empiriquement une relation significative positive (étude auprès des managers) entre le niveau de RSE de l'entreprise et l'implication des salariés. Il en est de même des études de Peterson (2004), de Glavas & Piderit (2009), de Brammer & al (2005) et de Turker (2009) qui montraient un lien entre les perceptions des employés de la citoyenneté d'entreprise ou de la dimension externe de la RSE et l'implication organisationnelle de ces derniers. Turker (2009) démontrait que se sont les dimensions « employés (GRH) » et « client » de la RSE qui avaient un impact significatif et important sur l'implication organisationnelle des salariés. La dimension « gouvernement » (= respect de la loi) n'avait en revanche pas d'impact sur l'implication. De même pour Gara, Ouerdian & Gaha, 2009 qui montraient un lien entre l'implication affective des salariés et la dimension « client » de la citoyenneté organisationnelle. En revanche, concernant les autres variables à expliquer de notre modèle de recherche, il n'existait pas de recherche étudiant les liens entre démarche de RSE, IO et fidélité, défense face à des critiques, performance intra tâche, extra tâche, BAO positifs voire recrutement de clients parmi les proches. Notre recherche apporte donc de nouveaux éléments sur ces différents impacts générés par la démarche globale de RSE de l'organisation.

6) Retour sur les hypothèses théoriques de recherche pour la partie prenante « salariés » :

Tableau 48 : Tableau de validation des hypothèses théoriques par rapport aux résultats empiriques de cette recherche pour la partie prenante « salariés »

Hypothèses théoriques pour la PP « salariés »	Résultats empiriques par rapport à ces hypothèses et nouveaux résultats
<i>H1 : La démarche de RSE perçue favorise une identification organisationnelle du salarié à l'organisation</i>	<p>Démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité IOP perçue + Attractivité IEC perçue =>></p> <p>Identification organisationnelle des salariés => IO partielle (sur la dimension « sentiment d'appartenance » OU « perception de caractéristiques partagées ») pour 95% des salariés de l'échantillon</p> <p>=> IO totale (sur les deux dimensions de l'IO) pour 66% des salariés de l'échantillon</p> <p>=> Hypothèse validée pour 66% (IO totale) voire 95% (IO partielle) des salariés interrogés</p>

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

<p><i>H1a : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'identité organisationnelle perçue</i></p>	<p>Démarche globale de RSE perçue (dans toutes ses dimensions) =>> Attractivité de l'identité organisationnelle perçue IOP (perception de différenciation positive) => Sous hypothèse validée pour 100% des salariés interrogés</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>> Attractivité IOP perçue + Attractivité IEC perçue =>> Identification organisationnelle des salariés =>> (Implication organisationnelle affective positive (fierté))</p>
<p><i>H1b : La RSE renforce l'attractivité perçue de l'image externe construite</i></p>	<p>Démarche globale de RSE perçue (dans ses 3 dimensions) =>> Attractivité de image externe construite IEC (perception de différenciation positive) => Sous hypothèse validée (proportions à déterminer par le biais d'une autre étude)</p>
<p><i>H1c : La RSE renforce la saillance perçue de l'identité</i></p>	<p><u>Ni validé, ni invalidé</u> : Absence d'éléments sur ce point</p>
<p><i>H1d : La perception d'une forte incongruence entre l'image communiquée et la réalité des actions mises en oeuvre favorise une identification ambivalente, voire une désidentification du salarié à l'organisation.</i></p>	
<p><i>H4 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (voir H1) qui impacte à son tour plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>H4a : Implication organisationnelle affective (démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des salariés =>> implication organisationnelle (dimension affective)</i> <p><i>H5 : La démarche globale de RSE perçue par les salariés est source directe de plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>H5c : Implication organisationnelle affective, normative et calculée (selon les dimensions de la démarche RSE considérées) (Démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle); elle-même source d'une plus grande fidélité des salariés (démarche globale de RSE perçue =>> implication organisationnelle des salariés =>> fidélité des salariés)</i> 	<p>Démarche globale de RSE perçue (<u>dans toutes ses dimensions</u>) =>> (IO des salariés) =>> implication organisationnelle affective (pour 83% des salariés de l'échantillon) => Sous hypothèse validée pour 83% des salariés interrogés</p> <p>Démarche globale de RSE perçue (<u>unique D « pratiques de RSE » SD « GRH –conditions de travail »</u>) =>> (IO des salariés) =>> implication organisationnelle calculée (pour 22% des salariés de l'échantillon) => Sous hypothèse validée pour 22% des salariés interrogés</p> <p>Démarche globale de RSE perçue (dans <u>toutes ses dimensions pour la même personne</u>) => IO du salarié =>> implication organisationnelle normative (pour 5% des salariés de l'échantillon) => Sous hypothèse validée pour 5% des salariés interrogés</p>
<p><i>H4 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (voir H1) qui impacte à son tour plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>H4b : Satisfaction au travail (démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des salariés =>> satisfaction au travail des salariés)</i> 	

<p>H5 : La démarche globale de RSE perçue par les salariés est source directe de plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - H5b : Satisfaction au travail des salariés (démarche globale de RSE perçue =>> satisfaction au travail des salariés) 	
<p>H4 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (voir H1) qui impacte à son tour plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - H4c : Fidélité du salarié à l'organisation (démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle des salariés =>> fidélité du salarié à l'organisation) 	<p>Comportement intra rôle (performance intra rôle) :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue =>> (IO (en majorité totale) =>> (implication organisationnelle affective (positive)) =>> Comportement de fidélité souhaitée à l'organisation (pour 34% des salariés de l'échantillon)</p> <p>=> Sous hypothèse validée pour 34% des salariés interrogés</p>
<p>H4 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (voir H1) qui impacte à son tour plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - H4d : Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels (démarche globale de RSE perçue (dimension « valeurs ») =>> identification organisationnelle =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel) <p>H5 : La démarche globale de RSE perçue par les salariés est source directe de plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - H5d : Attractivité de l'entreprise pour des salariés potentiels (démarche globale de RSE perçue (identifier les dimensions les plus significatives, notamment celles qui concernent directement le salarié) =>> motifs de choix de l'organisation pour un salarié potentiel). 	<p>Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » =>> identification organisationnelle a priori à l'organisation ou au fonctionnement mutualiste =>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 34% des salariés interrogés)</p> <p>=> Sous hypothèse validée pour 34% des salariés interrogés</p> <p>Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » + « pratiques mutualistes » + « pratiques RSE – SD GRH et conditions de travail » =>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 48% des salariés interrogés)</p> <p>=> Sous hypothèse validée pour 48% des salariés interrogés</p>
<p>Pas d'hypothèse de recherche</p> <p>(mais concerne tout de même le lien entre les PP salariés et clients)</p> <p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « salariés » => Démarche exploratoire</p>	<p>Démarche globale de RSE perçue =>> identification organisationnelle <u>des clients, des salariés en postes, des militants voire des agences de recrutement</u> OU impact sur l'image positive de l'organisation =>> <u>bouche à oreille positifs/recommandation des clients</u> vers d'autres salariés potentiels pour venir travailler au sein de l'organisation (Pour 28% des salariés de l'échantillon).</p> <p>=> Proportion de 28% des salariés interrogés</p>
<p>H5 : La démarche globale de RSE perçue par les salariés est source directe de plusieurs comportements et attitudes favorables à l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - H5a : Evaluation positive et attitude positive du salarié vis-à-vis de l'organisation (démarche globale de RSE perçue =>> évaluation positive et attitude positive vis-à-vis de l'organisation) 	

PARTIE 2 : MOBILISATION EMPIRIQUE DU CADRE CONCEPTUEL

<p>H6 : La démarche globale de RSE perçue favorise l'identification organisationnelle du salarié (H1) ou son adéquation personne-entreprise, qui impacte l'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients).</p> <p>H7 : L'orientation client du salarié en contact direct (avec les clients) impacte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - H7a : la perception positive par le client du salarié, qui impacte à son tour - H7b : l'identification organisationnelle (ou l'adéquation personne-entreprise) du client, qui impacte à son tour <p>=> H7c : La préférence du client pour la marque, => H7d : La satisfaction du client, => H7e : L'évaluation positive du service, => H7f : Les achats répétés, => H7g : La fidélité du client à l'organisation, => H7h : Les comportements extra rôle du client</p>	<p>Démonstration de l'effet de transfert d'IO salariés => clients</p> <p>+ démonstration du transfert militants => salariés :</p> <p>Donc transfert d'IO en chaîne : IO militants => IO salariés => IO militants</p> <p>Source de comportements de soutien à la performance de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuellement pour chaque catégorie de PP (donc H7c, d, e, f, g, h validées pour la PP sociétaires) - Découplage de ces effets grâce au processus de transfert d'IO entre catégories de PP.
<p>Pas d'hypothèse de recherche</p> <p>(mais concerne tout de même le lien entre les PP salariés et clients)</p> <p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « salariés » => Démarche exploratoire</p>	<p>Comportement extra rôle :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue ==>> IO ==>> (implication affective) ==>> Comportement de défense de l'organisation en cas de critique (pour 44% des salariés de l'échantillon) => Proportion de 44% des salariés interrogés</p>
<p>Pas d'hypothèse de recherche</p> <p>(mais concerne tout de même le lien entre les PP salariés et clients)</p> <p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « salariés » => Démarche exploratoire</p>	<p>Comportement extra rôle :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue ==>> IO ==>> (implication affective) ==>> Comportement BAO positifs et de recrutement de sociétaires parmi les proches (pour 34% des salariés de l'échantillon) => Proportion de 34% des salariés interrogés</p>
<p>Pas d'hypothèse de recherche</p> <p>(mais concerne tout de même le lien entre les PP salariés et clients <u>pour ce qui est de la partie militantisme ; pas pour le reste</u>)</p> <p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « salariés » => Démarche exploratoire</p>	<p>Comportement extra rôle :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue ==>> Identification Organisationnelle ==>> Implication organisationnelle affective (positive) ==>> Comportement extra rôle ou Comportement Organisationnel Citoyen (<u>comportement de militantisme des salariés auprès des PP internes et externes, portage et défense des décisions/orientations de la Direction même en cas de désaccord, motivation dans le travail, capacité à répondre « toujours présent », transmission et partage de valeurs avec ses collaborateurs et fournisseurs/prestataires, voire à licencier ou mettre à l'écart des salariés qui n'auraient pas un comportement en cohérence avec les valeurs portées par l'organisation et par son appartenance à l'économie sociale</u>). => Proportions à déterminer par le biais d'une autre étude</p>
<p>Pas d'hypothèse de recherche</p> <p>NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « salariés » => Démarche exploratoire</p>	<p>Comportement extra rôle :</p> <p>Démarche globale de RSE perçue ==>> Identification Organisationnelle ==>> Souhait que les enfants des</p>

exploratoire	salariés soient assurés voire même salariés à la MAIF => Proportions à déterminer par le biais d'une autre étude
Pas d'hypothèse de recherche NOUVEL IMPACT de la démarche globale de RSE perçue sur la PP « salariés » => Démarche exploratoire	Comportement intra rôle (performance intra rôle) : Démarche globale de RSE perçue =>> Identification Organisationnelle =>> Implication organisationnelle affective (positive) =>>Performance intra rôle (professionnalisme, implication très forte dans le métier, optimisation de la performance du salarié, performance commerciale, satisfaction des encadrants) =>> Performance globale de l'organisation => Proportions à déterminer par le biais d'une autre étude

Conclusion de la section

Cette section visait à analyser les données qualitatives issues des entretiens semi directifs menés auprès de salariés de la MAIF.

Nous avons ainsi pu présenter, en premier lieu, les caractéristiques de l'échantillon de salariés, avant d'entrer dans l'analyse de contenu proprement dite avec l'ensemble des variables étudiées dans notre recherche, en nous appuyant sur les dimensions et sous-dimensions de la variable explicative empirique « démarche globale de RSE perçue » détaillée en début de section 1.

Nous avons tout d'abord analysé l'impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue des salariés à la MAIF, en présentant les différentes catégories de motifs de venue avancés par les salariés et en identifiant ceux qui pouvaient être en lien avec la démarche globale de RSE de l'organisation. Deux catégories de motifs de venue entrant directement en résonance avec certaines dimensions ou sous-dimensions de la démarche globale de RSE perçue ont ainsi pu être identifiées : 1) choix de venir en partie déterminé par les « valeurs, aspects mutualistes » de l'organisation (dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » de la variable explicative) et 2) choix de venir en partie déterminé par les aspects GRH - conditions de travail/intérêt du travail et des évolutions possibles - (dimension « pratiques de RSE » sous dimension « GRH »). Nous avons également identifié qu'un des motifs évoqué par une partie non négligeable des salariés de notre échantillon était lié à un processus de bouche à oreille positif

concernant la mutuelle de la part d'autres salariés de la mutuelle, de sociétaires, de militants et même, pour une salariée, d'une agence de recrutement.

Ensuite, nous nous sommes attachés à étudier les impacts de notre variable explicative sur l'ensemble des variables afférentes à l'identification organisationnelle des salariés : perception d'attractivité de l'identité organisationnelle perçue, perception d'attractivité de l'image externe construite, identification organisationnelle, transfert d'identification organisationnelle, identification organisationnelle ambivalente, neutre, et désidentification organisationnelle.

Nous avons ensuite étudié les impacts de la démarche globale de RSE perçue sur la variable explicative « satisfaction/insatisfaction » des salariés. Puis nous avons abordé les différents impacts de cette variable explicative sur d'autres comportements et attitudes favorables à la performance économique de l'organisation (variables à expliquer proposées dans notre modèle théorique de recherche, notamment) : implication organisationnelle, défense de l'organisation face à des critiques, bouche à oreille positif ou recrutement de sociétaires parmi les proches, fidélité à l'organisation, autres comportements de soutien à la performance économique.

Enfin, nous avons récapitulé, dans la dernière partie, l'ensemble des hypothèses théoriques de recherche afférentes à la partie prenante « salariés » afin de rappeler si ces dernières ont pu être, ou non, validées, une fois confrontées à l'épreuve des faits dans le cadre de notre recherche.

Synthèse section 3 (chapitre 5) :

Echantillon : La stratégie d'échantillonnage a visé à obtenir la meilleure représentativité théorique possible au sein de cet échantillon nous ayant notamment permis d'avoir à la fois des salariés jeunes, d'âge moyen (majorité) et des salariés plus âgés ainsi que des salariés représentant chacune des 4 classes d'ancienneté (avec 40% de salariés peu anciens) ; des femmes et des hommes (proportions équilibrées) ; tous les niveaux hiérarchiques et toutes les structures de l'organisation ont été également représentés (avec 50% d'employés ; et 40% de salariés au siège et 36% en délégation) ; enfin, nous avons également interrogé des salariés ayant accepté d'être, en sus de leur métier, relais développement durable au sein de l'organisation (25% de salariés relais DD). L'échantillon permet donc d'obtenir une diversité importante au niveau des principales variables de contrôles et de permettre ainsi d'atteindre de ce point de vue un niveau satisfaisant en terme de représentativité théorique. De plus, nous avons cherché, au sein de cet échantillon diversifié de salariés, à interroger différents profils divergents de salariés en terme de points de vue par rapport à la démarche globale de RSE de l'organisation (a priori pour, contre, indifférent, attaché à la démarche ; et dans une relation distante vis-à-vis de la mutuelle versus dans une relation très proche et affective vis-à-vis de cette dernière).

Variable explicative « démarche globale de RSE perçue » : Elle a été largement développée et justifiée dans la section 1 ; ses dimensions et sous-dimensions constitutives sont donc celles qui ont été décrites dans cette section 1.

- **Impact de la démarche globale de RSE perçue sur les motifs de venue à la MAIF en tant que salarié (motifs de choix de l'organisation) :**

Les motifs de venue des salariés peuvent être codés et regroupés en 5 catégories (un salarié pouvant évoquer plusieurs motifs de venue) : 1) Opportunité/hasard ; 2) Cadre de vie ; 3) Bouche-à-oreille positifs ou recommandation ; 4) Valeurs/aspects mutualistes ; 5) Aspects GRH et conditions de travail.

⇒ Valeurs, aspects mutualistes :

Ce motif des valeurs portées par l'entreprise, sa signature, son fonctionnement mutualiste est évoqué en tant que motif de venue par **14 salariés, soit 33%**, donc environ un tiers de l'effectif interrogé. **Ce critère est donc le second critère le plus cité, après celui d'opportunité ou de hasard, par les salariés interrogés, preuve de son poids important dans le choix de l'organisation.** La démarche globale de RSE semble donc avoir un poids important dans les critères de choix de l'entreprise pour un salarié qui cherche un emploi. Si l'on compare par grande masse ce pourcentage (33%) à celui des sociétaires venus en partie pour ces mêmes motifs (14%), on constate que le poids de ce critère semble plus important dans le recrutement de salariés par rapport au recrutement de sociétaires.

Les salariés de cette catégorie auront plus tendance à avoir une ancienneté faible (moins de 10 ans) ou au contraire très élevée (21-30 ans) ; ils auront également plus tendance à faire partie de la catégorie des cadres (ou encadrants) supérieurs (par rapport aux proportions de l'échantillon initial de salariés).

La présence de ce motif de choix de l'organisation entre en résonance avec les recherches académiques antérieures qui ont étudié l'impact de la RSE sur l'attractivité de l'organisation pour des salariés potentiels, et qui montrent notamment que cet impact est d'autant plus fort que les salariés ont un haut niveau de qualification (ou possèdent un degré élevé de choix). Cependant, les employés sont également représentés dans cette catégorie, mais dans des proportions équivalentes à celles de l'échantillon initial.

Dans cette présente recherche, nous n'avons pas procédé en demandant à des candidats potentiels de comparer l'attractivité de différentes entreprises sur la base d'informations sur leur niveau d'engagement de RSE qui leur étaient fournies (niveau de l'attitude avec l'attractivité perçue), mais nous avons analysé a posteriori les motifs pour lesquels les salariés ont choisi de venir travailler à la MAIF (niveau du comportement avec le fait d'être finalement venu travailler au sein de l'organisation). **Les méthodologies sont donc différentes, cependant nous pouvons constater que nous arrivons à des conclusions similaires, à savoir que la démarche globale de RSE perçue** (ici particulièrement dans ses dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » ; mais également dans la partie suivante dans sa dimension « pratiques de RSE – GRH et conditions de travail ») **pouvait avoir un impact sur les motifs de choix de l'organisation pour une catégorie non négligeable de salariés potentiels.**

Ces dimensions explicatives des « valeurs » et des « pratiques mutualistes » de la démarche de RSE semblent en revanche novatrices par rapport aux recherches antérieures qui mettaient essentiellement en évidence la dimension « GRH, conditions d'emploi » de la démarche RSE comme étant le plus significativement liée à l'attractivité perçue de l'organisation pour les salariés à fort degré de qualification, d'expérience ou de choix d'emplois. Notre recherche apporte donc du sens sur l'impact significatif d'autres dimensions de la démarche globale de RSE permettant d'agir sur l'attractivité de plus petites entreprises, non multinationales et arborant un fonctionnement global alternatif prenant la forme d'une mutuelle et porté par des valeurs fortes et communiquées (dans notre cas, et dans les limites de l'interprétation des proportions de notre échantillon qualitatif, nous pouvons constater que ces dimensions de la démarche globale de RSE perçues sont plus fréquemment citées que celles ayant trait aux aspects « GRH, conditions de travail »).

Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » =>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 33% des salariés interrogés)

L'analyse des verbatims nous a permis de démontrer les relations suivantes et de démontrer l'intensité de ce motif de venue dans le discours des répondants :

Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » =>> attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) =>> identification organisationnelle (D perception de caractéristiques partagées ; processus d'IO a priori) =>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation

⇒ Aspect GRH, conditions de travail (faisant partie de la dimension « pratiques de RSE ») :

Les salariés qui évoquent ce motif parlent des conditions d'emploi favorables proposées par la MAIF, qui ont été un des critères déterminant dans leur choix de l'entreprise : rémunération, poste en CDI, conditions de travail en général, intérêt du poste et de l'évolution possible de carrière, correspondance avec leurs compétences. Par rapport à notre échantillon qualitatif, ce motif est exprimé par **11 salariés, soit 26%** de des salariés de l'échantillon, ce qui représente globalement un peu moins d'un tiers de l'effectif de l'échantillon.

5 salariés évoquent à la fois le motif « valeurs, aspects mutualistes » (dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue) et le motif « GRH, conditions de travail » (dimension « pratiques de RSE » de cette même variable explicative) :

Donc : 14 + 11 – 5 = 20 salariés différents (soit 48%) évoquent ces 3 dimensions de la variable « démarche globale de RSE perçue » en tant que motif de venue ou de choix de la MAIF.

Démarche globale de RSE perçue : dimensions « principes de RSE/valeurs » + « pratiques mutualistes » + « pratiques RSE SD : GRH et conditions de travail » =>> motifs de choix/ de venue des salariés dans l'organisation (pour 48% des salariés interrogés)

⇒ BAO positifs ou recommandation :

Presque 30% des salariés évoquent ce motif ; BAO ou recommandation par des proches (salariés ou sociétaires MAIF), par des rencontres avec des militants MAIF dans les cursus de formation, voire même par des agences d'intérim.

Montrant que si le BAO positif fonctionne dans le cadre du recrutement de nouveaux sociétaires, comme nous l'avons largement détaillé précédemment, il semble également avoir un impact non négligeable sur le recrutement de salariés. **L'image ou la réputation positive de l'entreprise semble donc avoir un double impact sur le bouche à oreille positif : auprès des sociétaires (recrutement de nouveaux clients) et auprès des salariés (recrutement de nouveaux salariés).** Même si cet impact « bouche à oreille positif » de la démarche globale de RSE perçue n'est pas une variable intégrée initialement dans notre modèle de recherche pour la partie prenante « salariés », elle sera tout de même analysée car source potentielle d'un nouvel effet de la démarche globale de RSE et de mise en évidence un lien supplémentaire entre les différentes catégories de PP.

Il est très intéressant de remarquer qu'il y a, dans cette classe de salariés, une large majorité d'employés (9/12), aucun cadre, un seul encadrant et deux encadrants et cadres supérieurs. Quand on affine en regardant où travaillent majoritairement ces employés, on constate qu'ils travaillent presque tous hors siège, en contact direct avec les sociétaires (centre d'appel, délégations, centre de gestion). Sur les trois employés travaillant au siège, l'une d'entre elle avait commencé sa carrière en délégation. Ce constat est tout à fait intéressant car ces personnes qui choisissent en partie de venir à la MAIF parce que des proches leur ont recommandé d'y travailler arrivent en étant identifiés ou « pré identifiés » aux valeurs et pratiques de l'organisation (confirmé par le fait que 7 sur les 12 salariés évoquent également le motif de venue « valeurs/pratiques mutualistes »), ce qui est d'autant plus important qu'ils sont en contact direct avec des sociétaires. **Le cercle vertueux du lien client – salarié peut alors s'installer, à condition bien sûr que ces salariés ne « déchantent » pas une fois entrés dans l'organisation.**

L'effet de la démarche globale de RSE de l'entreprise dans ses dimensions « pratiques mutualistes », « valeurs », ou encore « pratiques RSE en terme de GRH » est très intéressant à relever : **les salariés, clients ou militants de la MAIF sont identifiés à celle-ci du fait de ses particularités sociales et sociétales ; et une conséquence comportementale de cette identification est une propension à recommander l'entreprise à des proches, que se soit pour devenir client (comme nous l'avons vu dans la section précédente), ou pour devenir salarié de l'entreprise. Nos modèles de recherche salariés, militants et clients trouvent ici une nouvelle façon de se rejoindre en faisant apparaître une nouvelle conséquence comportementale de la mise en œuvre par une entreprise d'une démarche de RSE et de l'identification organisationnelle que cette démarche génère.**

Un lien supplémentaire peut donc être tissé entre les modèles conceptuels des trois parties prenantes « salarié », « militants » et « clients », montrant que la démarche globale de RSE peut non seulement provoquer des BAO positifs de clients vis-à-vis d'autres clients, mais également vis-à-vis de salariés potentiels, ce qui n'a pour l'instant, à notre connaissance, pas été démontré dans les recherches antérieures.

Démarche globale de RSE perçue ==> identification organisationnelle **des clients, des salariés en postes, des militants voire des agences de recrutement** OU impact sur l'image positive de l'organisation ==> **bouche à oreille positifs/recommandation des clients** vers d'autres salariés potentiels pour venir travailler au sein de l'organisation (Pour 28% des salariés de l'échantillon).

- **Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP, l'identification organisationnelle et les autres formes d'identification :**

- o **Impact sur l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue IOP (ou perception de différenciation positive) :**

La démarche globale de RSE perçue ==> Attractivité de l'IOP (perception de différenciation positive) pour **100%** des salariés interrogés

L'analyse de contenu des verbatims nous montre que chacune des dimensions de la démarche globale de RSE perçue possède un impact sur l'attractivité de l'IOP.

Cette analyse de contenu nous montre également qu'il y a un lien quasi systématiques dans les verbatims des salariés entre la perception de différenciation positive et l'identification organisationnelle des salariés (en particulier dans la dimension « sentiment d'appartenance » avec l'utilisation des pronoms « on », « nous »).

Démarche globale de RSE perçue ==> Attractivité de l'IOP ou perception de différenciation positive par les salariés ==> **Identification organisationnelle des salariés**

Elle nous montre également que cette même variable explicative possède également un impact sur l'image externe construite, qui elle-même possède un impact sur l'IO et sur l'implication organisationnelle affective positive.

Démarche globale de RSE perçue ==> Image externe construite positive + Attractivité IOP perçue ==> Identification organisationnelle des salariés ==> Implication organisationnelle affective positive (fierté)

Elle nous montre également que la perception de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents (attractivité de l'IOP) basée sur sa démarche globale de RSE est forte (intensité forte des verbatims), mais qu'elle est également, pour une partie non négligeable des salariés, en train de s'amenuiser. L'identité de la MAIF tendant à se banaliser aux vues des évolutions récentes de l'entreprise (et du décalage perçu entre les discours et la réalité des pratiques constatées, notamment en interne). L'identification organisationnelle ambivalente et l'implication organisationnelle affective négative présente dans ces verbatims seront analysées par la suite.

- o **Impact sur l'identification organisationnelle des salariés :**

L'analyse quantitative nous montre que 66% des salariés de l'échantillon ont une attitude d'IO totale (c'est-à-dire sur ces 2 dimensions) par rapport à la mutuelle, et que 95% des salariés de l'échantillon sont en situation d'IO totale OU partielle (c'est-à-dire uniquement sur l'une ou l'autre dimension constitutive de l'IO).

Aucune variable de contrôle discriminante ne semble caractériser ces salariés en situation d'IO totale ou partielle par rapport à la mutuelle.

Avant d'entrer dans l'analyse qualitative, nous avons rappelé les différents liens démontrés précédemment entre la démarche globale de RSE perçue, l'attractivité de l'IOP et de l'image externe construite et l'IO des salariés (sur chacune de ses dimensions). Un schéma récapitulatif permet de représenter l'existence de ces différents liens identifiés par le biais de l'analyse des discours.

=> Les dimensions de la démarche globale de RSE à l'origine de l'attractivité de l'IOP ou de l'attractivité de l'image externe construite sont donc, indirectement, à l'origine du comportement d'IO des salariés (médiation par l'attractivité de l'IOP et par l'attractivité de l'image externe construite).

Analyse qualitative des liens directs entre démarche globale de RSE perçue et IO des salariés :

Présentation des verbatims intégrant simultanément les deux dimensions de l'IO

Puis des verbatims intégrant uniquement la dimension « sentiment d'appartenance »

Puis de ceux intégrant uniquement la dimension « perception de caractéristiques partagées »

=> En montrant ces liens de façon systématique en fonction de chaque dimension de la variable explicative « démarche globale de RSE perçue ».

Proposition d'une piste d'action pour la MAIF.

Une synthèse intermédiaire en fin de partie sur l'identification organisationnelle est proposée.

- o **Impact sur l'identification organisationnelle ambivalente des salariés :**

A quels niveaux d'intensité s'exprime cette attitude d'identification ambivalente ? Quels sont les facteurs à l'origine d'une telle attitude (nous avons précédemment identifié les déterminants de l'attitude d'identification – les différentes dimensions de la démarche globale de RSE perçue-, maintenant quels sont ceux de l'attitude de désidentification des salariés, résultant en une attitude d'identification ambivalente, c'est-à-dire une identification à certaines dimensions de l'identité de l'organisation et une désidentification à d'autres) ? Quels sont les antécédents et les conséquences comportementales d'une telle attitude (et donc quels impacts sur la performance économique immatérielle pour l'organisation) ?

La proportion de salariés montrant une attitude d'identification organisationnelle ambivalente vis-à-vis de l'organisation **est importante : elle est de 46%**, (19 salariés sur 41), soit presque la moitié des salariés de notre échantillon qualitatif.

Caractéristiques discriminantes des salariés ayant une attitude d'IO ambivalente (variables de contrôle):

Les salariés jeunes et peu anciens sont clairement sous représentés dans l'échantillon de salariés identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation. A contrario, on constate une sur représentation nette des salariés de plus de 50 ans, et encore plus forte des salariés ayant entre 21 et 30 ans d'ancienneté. **Les salariés les plus âgés et surtout d'une classe d'ancienneté élevée (avant dernière classe d'ancienneté) sont donc nettement sur représentés dans l'échantillon de salariés identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation.** En revanche, les salariés de moins de 35 ans et de moins de 20 ans d'ancienneté (et surtout de moins de 10 ans d'ancienneté) ont peu tendance à être identifiés de façon ambivalente vis-à-vis de l'organisation.

Les salariés en situation d'identification ambivalente auront un tout petit peu plus tendance à être des employés (et dans une encore moindre mesure des cadres); les encadrants n'auront en revanche pas ou très peu tendance à être dans une situation d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle. Mais les différences de proportions sont minimes, ne permettant pas d'avancer que cette variable du statut du salarié soit réellement discriminante.

AU MOMENT DE NOTRE ENQUETE (2^e semestre 2008 pour les salariés), lorsque l'on observe le type de structure de travail, on observe une sur représentation forte des salariés travaillant au siège social. En effet, on observe tout d'abord que **63% des salariés en situation d'identification ambivalente travaillent au sein du siège social** (au lieu de 43% de salariés travaillant au siège social dans l'échantillon initial) alors que seuls **32% travaillent hors siège** (toutes entités du réseau confondues ; au lieu de 57% de salariés travaillant hors siège dans l'échantillon initial). Il y a donc une sous représentation des salariés hors siège parmi les salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation, indiquant que ceux-ci auront moins tendance à s'identifier de façon ambivalente à la mutuelle, alors qu'ils sont aussi nombreux que les salariés du siège à être en situation d'identification organisationnelle ; les salariés du réseau auront donc tendance à s'identifier partiellement ou totalement de façon significative, comme les salariés du siège social, mais par contre ils auront moins tendance à devenir ambivalents vis-à-vis de l'organisation que les salariés du siège.

Les salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation auront donc plus tendance à être des salariés travaillant au siège social de la mutuelle (n'étant donc pas en contact direct avec les clients ou sociétaires) ; au contraire les salariés travaillant « hors siège » (étant donc en contact direct avec les sociétaires) auront moins tendance à avoir cette attitude d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation. Ce constat est très intéressant à relever car les salariés du siège social sont pourtant ceux qui subissent le moins directement les changements en termes d'objectifs commerciaux, de productivité, d'organisation et de nouveaux modes de fonctionnement ; ils sont aussi ceux pour qui les niveaux de salaires sont les plus élevés et les possibilités de changement de poste, d'évolution de carrière, ou de mobilité sont les plus aisés. Ils n'en restent pas moins ceux qui sont les plus ambivalents et critiques vis-à-vis des changements opérés par l'organisation, ou de la dichotomie entre les discours et les actes. L'absence de contact avec les sociétaires peut peut-être expliquer une telle attitude de ces salariés qui ne « vivent » pas au quotidien les preuves des discours de l'organisation vis-à-vis du soin apporté au sociétaire ou de la structure salariés/militants (éthique dans le métier d'assureur et pratiques mutualistes).

Enfin, lorsque l'on observe le sous-échantillon des salariés en situation d'identification ambivalente vis-à-vis de la mutuelle en regard de la variable « implication organisationnelle affective négative » (sentiments affectifs négatifs de honte, déception, peur, angoisse etc...), on remarque que seuls les salariés en situation d'identification ambivalente peuvent avoir une attitude d'implication organisationnelle affective négative. En revanche, l'implication organisationnelle affective positive concerne des salariés en situation d'identification ambivalente, mais également des salariés en situation uniquement d'identification totale ou partielle à l'organisation (par contre pas les salariés en situation d'identification neutre). Seule l'implication organisationnelle affective négative est donc discriminante entre les salariés en situation d'ambivalence et ceux qui ne le sont pas. Par contre, il convient de préciser que tous les salariés en situation d'identification ambivalente n'ont pas une attitude d'implication organisationnelle affective négative : seuls 53% des salariés en situation d'IO ambivalentes montrent également une attitude d'implication organisationnelle affective négative.

Analyse de contenu des verbatims:

Antécédent de l'attitude d'IO ambivalente : Une perte ou baisse de l'attractivité de l'identité organisationnelle perçue pour une partie des salariés (perception de banalisation progressive de l'identité de la mutuelle). Nous avons ainsi montré qu'une partie non négligeable des salariés percevait une banalisation progressive de l'identité de la mutuelle et l'analyse des verbatims nous a permis de montrer qu'elle était quasi systématiquement associée à une attitude d'implication organisationnelle affective (négative : regret, craintes, angoisses... ou positive : espoirs que cela ne soit que passager).

Une catégorie non négligeable de salariés perçoit donc une perte de différenciation positive de la mutuelle du fait, non pas de sa démarche globale de RSE perçue, mais plutôt de la façon dont celle-ci se trouve contredite par de nouvelles démarches et pratiques de l'organisation.

Typologie en fonction des niveaux d'intensité de l'attitude d'IO ambivalente : 4 degrés d'intensité de désidentification des salariés par rapport à l'organisation déterminés par rapport à la nature de leur implication organisationnelle affective vis-à-vis de la mutuelle :

- 1^{er} niveau (IO ambivalente faible) : Les salariés montrent une attitude d'implication organisationnelle affective uniquement positive,
- 2^e niveau (IO ambivalente modérée) : absence d'implication organisationnelle affective,
- 3^e niveau (IO ambivalente forte) : Les salariés montrent à la fois une attitude d'implication organisationnelle affective positive mais aussi négative,
- 4^e niveau (IO ambivalente très forte) : Les salariés ne montrent qu'une attitude d'implication organisationnelle affective négative.

Facteur quasi systématiquement à l'origine de l'attitude de désidentification du salarié (au sein de l'IO ambivalente) : **perception d'un décalage entre les discours (valeurs, signature : sur la RSE globale de la mutuelle) et les actes** ; Cette perception de décalage est soit citée

- ⇒ de façon générale, avec notamment le manque de preuves tangibles de la mise en pratique de ce discours institutionnel en interne, soit décliné par le salarié :
- ⇒ décalage discours/actes dans la dimension « pratiques de RSE » et sous dimension « GRH » (pression, objectifs chiffrés et contrôle fort pour les salariés du réseau ; mise en pratique des valeurs par le management ++ ; gestion de carrière ; trop de chargés de projets au siège/moyens et reconnaissance donnés au réseau ; traitement des cadres/employés)
- ⇒ décalage discours/actes dans la dimension « exemplarité de la Direction » (notamment en matière d'achats en contradiction avec les discours sur la réduction des frais généraux)

Conséquence de l'IO ambivalente (niveaux 3 et 4 représentant 24% de l'ensemble des salariés, soit presque un quart) : Implication organisationnelle affective négative des salariés et perception d'injustice marquée, source ensuite de baisse d'engagement du salarié dans son travail, et de critiques fortes de l'organisation auprès des collègues.

Un tableau récapitulatif reprend les dimensions de la démarche globale de RSE perçue à l'origine des attitudes d'identification organisationnelle (favorable à la performance économique de l'organisation) et de désidentification organisationnelle (cause d'une dégradation de la performance économique de l'organisation).

Analyse du processus de construction de l'IO ambivalente et de ses conséquences internes et externes sur la performance économique de l'organisation

Le processus à l'origine de la création d'une attitude d'IO ambivalente est analysé et mis en regard des risques qu'il présente pour la performance économique de l'organisation, tant du point de vue de l'engagement et de la performance au travail du salarié, que de celui du transfert de désidentification entre catégories de parties prenantes. Après l'analyse des verbatims nous ayant permis de décoder ce processus de construction d'IO ambivalente, deux schémas récapitulatifs présentent ce processus et ses impacts sur la performance de l'organisation (notamment en cas d'IO ambivalente de forte intensité, voire de désidentification totale).

- Impact sur la désidentification organisationnelle des salariés :

Dans notre échantillon, il n'y a pas de cas de salarié en situation de totale désidentification vis-à-vis de l'organisation.

- Impact sur l'identification organisationnelle neutre des salariés :

Analyse des verbatims des 7% de salariés de l'échantillon qui restent volontairement neutres et détachés par rapport à l'identité de la mutuelle.

- Rapprochement entre nos résultats empiriques et ceux d'une étude qualitative réalisée au même moment, du point de vue de la variable « identification organisationnelle » :

Ce rapprochement montre une convergence entre les deux études, qualitative et quantitative sur l'attitude d'IO des salariés de la mutuelle.

- Impact sur la variable satisfaction/insatisfaction des salariés :

Mise en évidence des dimensions de la démarche globale de RSE citées spontanément par les salariés comme source de satisfaction et de bien être au travail, et des dimensions au contraire source d'insatisfaction, d'attentes et d'exigences plus fortes des salariés. Plusieurs facteurs entrent en résonance avec les déterminants de l'attitude de désidentification des salariés (dans l'analyse de l'IO ambivalente).

Nous avons ainsi pu constater que la démarche globale de RSE perçue possède aussi bien des impacts sur la satisfaction que sur l'insatisfaction des salariés, selon les dimensions et sous dimensions considérées. Considérer les dimensions à l'origine de la satisfaction permet d'identifier les leviers à activer permettant de maximiser l'impact de cette démarche sur la satisfaction du salarié, et par conséquent sur sa performance au travail : ainsi, les « pratiques mutualistes », ou encore les « pratiques de RSE » en dehors de la sous-dimension « GRH » sont systématiquement à l'origine d'une attitude de satisfaction des salariés et jamais de celle d'insatisfaction. Ensuite, certaines démarches au sein des dimensions « éthique dans le métier d'assureur » et « GRH » sont également des leviers forts de satisfaction sur lesquels peut s'appuyer l'organisation pour optimiser la performance et le bien être au travail de ses salariés.

En revanche, certaines démarches, souvent liées à des évolutions récentes de la mutuelle, menées au sein des dimensions « éthique dans le métier d'assureur », et « pratiques de RSE – SD GRH » sont à l'origine de l'attitude d'insatisfaction des salariés. Ces leviers d'insatisfaction sont quantitativement et qualitativement significatifs et sont à l'origine d'une dégradation de la performance et du bien être du salarié dans son travail. Leur identification permet également à l'organisation de mettre en œuvre, lorsque cela est possible, des plans d'action correctifs afin de limiter ces impacts négatifs.

○ Impact sur l'implication organisationnelle (médié par l'IO) :

Implication organisationnelle affective positive : 83% des salariés de l'échantillon (ceux ne présentant pas cette attitude ont en grande majorité moins de 10 ans d'ancienneté et ne présentent pas non plus, sauf une, d'attitude d'implication affective négative). L'analyse de contenu nous montre que cette attitude est, pour la quasi-totalité des salariés concernés, de forte intensité et liée directement (ou indirectement par le biais de l'IO) à la démarche globale de RSE perçue de la mutuelle dans ses dimensions « principes de RSE/valeurs », « pratiques mutualistes » et « pratiques de RSE – hors GRH » (fierté de travailler au sein de l'organisation, attachement, plaisir à travailler, utilisation de métaphores pour décrire leur implication affective)

Implication organisationnelle calculée : 22% des salariés de l'échantillon : Les notions de privilège ou encore de confort « piège » empêchant les salariés de partir de la MAIF quand ils ne trouvent ou trouveront plus d'intérêt à leur métier ou de possibilités d'évolution (la qualité des conditions de travail est à l'origine de cette attitude).

Implication organisationnelle normative : 5% des salariés de l'échantillon : Marquée par une attitude de profonde reconnaissance vis-à-vis de l'organisation, du fait de son fonctionnement guidé par ses valeurs.

○ Impact sur le comportement de défense de l'organisation face à des critiques (médié par l'IO) :

44% des salariés de l'échantillon évoquent cet impact de la démarche globale de RSE perçue, avec différents degrés d'intensité, notamment très forte pour certains salariés ; ce comportement est dans presque tous les cas lié à l'attitude d'implication organisationnelle affective positive et à celle d'identification organisationnelle (en majorité totale) des salariés. Ce comportement est également cité comme étant volontairement absent (comme pour l'implication affective) par un petit nombre de salariés.

○ Impact sur le comportement de défense BAO positifs et de recrutement de sociétaires parmi les proches (médié par l'IO) :

34% des salariés de l'échantillon évoquent cet impact de la démarche globale de RSE perçue. Tous ces salariés (à l'exception d'un) montrent également une attitude d'implication affective positive ainsi qu'une attitude d'identification organisationnelle (pour la plupart une IO totale vis-à-vis de l'organisation). Là encore nous avons pu identifier différents degrés d'intensité de ce comportement, avec une intensité particulièrement forte pour certains salariés (recrutement très actif de sociétaires parmi les proches). Ce comportement est également cité comme étant volontairement absent (volonté de rester détaché) par un petit nombre de salariés.

○ Impact sur le comportement de fidélité souhaitée à l'organisation (médié par l'IO) :

32% des salariés de l'échantillon évoquent cet impact de la démarche globale de RSE perçue (souhait de finir leur carrière ou de rester longtemps au sein de la mutuelle au contraire des salariés restant par implication organisationnelle calculée). Pratiquement tous ces salariés montrent une attitude d'implication affective et tous d'IO, et là encore, l'intensité de cette attitude est variable mais peut être très forte pour certains salariés.

○ Impact sur d'autres comportements de soutien à la performance économique de l'organisation (médié par l'IO) :

29% des salariés de l'échantillon évoquent l'impact de la démarche globale de RSE sur d'autres comportements de soutien à la performance économique de l'organisation ; la quasi-totalité de ces salariés ont une attitude d'IO et d'implication organisationnelle affective positive vis-à-vis de la mutuelle :

- Performance intra tâche (professionnalisme, implication très forte dans la réalisation du métier, optimisation de la performance du salarié, performance commerciale, satisfaction des encadrants)
- Comportement/performance extra tâche (comportement organisationnel citoyen) :

Comportement très marqué de militantisme des salariés en faveur de l'organisation auprès de ses parties prenantes externes (sociétaires, prospects, fournisseurs, prestataires) : utilisation de ce terme de « militant » au service de l'organisation

Analyse du comportement de militantisme des salariés à l'aune des processus de transfert d'identification : militants vers salariés, puis salariés vers sociétaires : **Démonstration, comme pour les PP « sociétaires » et « militants », de l'effet de transfert d'IO entre catégories de parties prenantes déclenché par la démarche globale de RSE de l'organisation. Analyse des impacts de ce mécanisme de transfert en matière de performance économique pour l'organisation (performance immatérielle interne et externe) récapitulés sous forme de schéma.**

Comportement extra tâche : portage et défense des décisions/orientations de la Direction même en cas de désaccord auprès des salariés de l'équipe, de souhait de transmission des valeurs à l'ensemble des subordonnés, mais aussi aux fournisseurs et prestataires, de capacité à « répondre toujours présent » lorsque cela est demandé, à « ne jamais compter ses heures », à souhaiter que ses enfants travaillent ou soient assurés à la MAIF.

CONCLUSION GENERALE DU CHAPITRE

Ce dernier chapitre avait pour objectif de présenter l'analyse des résultats empiriques de cette recherche, basés sur l'ensemble des entretiens semi directifs menés auprès des différentes catégories de parties prenantes – sociétaires (= clients), militants et salariés de notre terrain de recherche, en regard des deux modèles conceptuels détaillés dans le chapitre 3. Ces résultats, basés sur ces données primaires ont été étayés, au fur et à mesure de l'analyse, par des données secondaires présentées dans le chapitre 4, récupérées directement au sein de l'entreprise (données secondaires et observations menées).

Pour mener à bien cet objectif, nous avons présenté, dans une première section, les résultats concernant la première catégorie de parties prenantes, les clients de l'organisation, appelés « sociétaires » par la MAIF. Dans une seconde section, nous nous sommes attachés à analyser les résultats issus des entretiens réalisés avec des militants de la MAIF qui ont pour principale caractéristique d'être des sociétaires particuliers impliqués dans la vie et les activités quotidiennes et décisionnelles de l'organisation, et ayant ainsi une position intéressante à la frontière interne-externe de la mutuelle. Enfin, dans une troisième section, avons présenté les résultats concernant la partie prenante « salariés » en évaluant également comment la démarche globale de RSE perçue pouvait avoir un impact sur les attitudes et comportements de ces derniers.

Les résultats empiriques de cette recherche ont pu être confrontés, à la fin de chacune des sections, aux hypothèses théoriques de recherche posées à l'issue du chapitre 3. Nous avons ainsi constaté qu'une part importante des hypothèses de recherche avait pu être validée pour une partie significative ou non négligeable d'individus de chaque catégorie de partie prenante ; que nous avons également, pour certaines hypothèses, un manque d'information empirique ne nous permettant pas de statuer sur leur état ; et que la partie exploratoire de notre recherche empirique nous a également permis de mettre en évidence de nouveaux impacts de la démarche globale de RSE perçue, jusqu'alors non envisagés dans les recherches académiques antérieures, permettant donc d'ouvrir de nouvelles pistes pour des recherches futures.

CONCLUSION GENERALE, APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE, ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette recherche s'est attachée à apporter des éléments de réponse à notre problématique générale rappelée ci-dessous :

Quels sont les impacts de la démarche de RSE mise en œuvre par une entreprise sur les attitudes et comportements de ses parties prenantes primaires, source de performance économique pour cette dernière ?

Le cas d'une entreprise de l'économie sociale, la MAIF, et de plusieurs catégories de parties prenantes primaires de cette mutuelle : ses salariés, militants, et sociétaires (clients), à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle.

A ce titre, nous avons tout d'abord présenté, dans le premier chapitre une identification des principaux courants théoriques de définition de la RSE et l'histoire de sa construction afin de déterminer la conception de la RSE adaptée à notre thématique et contexte empirique de recherche. Nous avons ensuite positionné notre recherche dans le corpus des théories de la RSE en vue de déterminer notre positionnement épistémologique et notre étude du « business case » de la RSE. Enfin, nous avons étudié plus précisément les recherches antérieures intégrées dans le « business case » de la RSE en évaluant les limites de ces recherches et les opportunités de nouvelles recherches dans ce champ théorique, pour finir par un état des lieux des travaux antérieurs sur les impacts de la RSE sur les attitudes et comportements des différentes catégories de parties prenantes afin de positionner notre recherche par rapport à ce corpus théorique et empirique.

Le chapitre 2 nous a ensuite permis de présenter la théorie de l'identification organisationnelle et ses origines dans la théorie de l'identification sociale afin de déterminer la conception retenue de cette théorie (conception étendue de la théorie de l'identification sociale) ainsi que la définition du concept d'identification organisationnelle employée dans le cadre de cette recherche. Nous avons également pu repositionner conceptuellement ce concept d'identification organisationnelle par rapport aux construits très proches, mais néanmoins distincts, d'internalisation des valeurs de l'organisation, d'adéquation personne-organisation et d'implication organisationnelle. Cet éclairage conceptuel nous a permis de justifier le choix de la conception de l'identification organisationnelle retenue pour cette recherche, visant notamment à rester distincte des dimensions de l'implication organisationnelle, afin de pouvoir utiliser simultanément ces deux concepts au sein de notre recherche, sans risquer d'introduire de biais d'interprétation dans l'analyse de nos données. Il nous a également permis de présenter un état des travaux théoriques et empiriques antérieurs concernant l'ensemble des antécédents et des conséquences de l'identification organisationnelle des salariés, puis des clients. De même, les recherches concernant l'identification ou des notions proches dans le domaine du marketing ont été mobilisées afin de justifier la pertinence d'une extension de la théorie de l'identification organisationnelle vis-à-vis des clients ou d'autres catégories de parties prenantes externes à l'organisation, et d'identifier le lien conceptuel pouvant exister entre les parties prenantes « clients » et « salariés » à travers la démonstration d'un possible transfert d'identification entre ces deux catégories de parties prenantes.

Le chapitre 3 a permis de construire, en partie sur la base des éléments des deux chapitres précédents, les modèles conceptuels de recherche liant la démarche de RSE aux comportements et attitudes des deux catégories de parties prenantes « clients » et « salariés », avec une médiation par le concept d'identification organisationnelle. La première partie de ces deux modèles est commune, et la seconde partie propre à chaque catégorie de partie prenante.

Dans le chapitre 4, nous avons présenté de façon détaillée le terrain de notre recherche dans le cadre d'une thèse sous convention CIFRE : présentation du secteur de l'économie sociale, de la mutualité et de la MAIF, puis de la démarche de RSE menée par la MAIF (à l'aide du modèle opérationnel de RSE basé sur le projet de norme ISO 26000 et rapproché de notre définition théorique de la RSE de Wood, 1991) mise en perspective par rapport à la démarche mutualiste historique de cette organisation ; enfin les enjeux managériaux de notre recherche pour cette

entreprise ont été présentés. La seconde partie de ce chapitre avait pour objectif d'explicitier et de justifier notre méthodologie retenue dans le cadre de cette recherche et le recours à une stratégie d'accès au réel qualitative. Ensuite, les caractéristiques de notre échantillon de recherche, les outils utilisés pour mener et analyser nos entretiens semi-directifs, et une revue des stratégies menées pour renforcer la validité et la fiabilité de notre recherche ont été décrites.

Enfin, le chapitre 5 visait à analyser et présenter les résultats de notre recherche qualitative et à identifier les pistes d'actions managériales pour l'entreprise par rapport aux résultats mis en évidence.

Il convient désormais de dresser un bilan critique, tant théorique que pratique, de notre recherche. Après s'être livrés à une réflexion sur les contributions théoriques et méthodologiques (section 1), ainsi que les implications managériales (section 2), nous présenterons les principales limites de ce travail ainsi que des nouvelles pistes de recherche.

SECTION 1 : APPORTS DE LA RECHERCHE

Proposition de modèles de recherche permettant d'étudier d'une façon alternative le business case de la RSE :

Nous avons ainsi pu démontrer que le courant de recherches sur le business case de la RSE cherchant à étudier les liens directs entre performance sociétale (PSE) et performance financière (PF) avait été très largement investi (+ de 120 études) et que, prises indépendamment les unes des autres, ces différentes recherches semblaient montrer des conclusions variables concernant la nature du lien entre la PSE et la PF. Les méta-analyses ont montré qu'au final, quand on cumulait l'ensemble de ces recherches, la relation entre la PSE et la PF apparaissait comme étant positive, bien que modérée, sans que l'on puisse savoir à quels facteurs attribuer cette contribution globalement positive à la performance financière. De plus, les corrélations observées dans les méta-analyses ne capturaient, selon les études qu'entre 20 et 24%, ce qui signifiait qu'environ 80% de la variance des études restait attribuable à des facteurs tels que des variables médiatrices et modératrices (entre la PSE et la PF) qui n'étaient pas étudiées dans ces recherches. La « boîte noire » des interactions PSE-PF (Gond, 2001) produisait donc une relation positive, mais restait tout de même opaque : on ignore encore presque tout des médiateurs et des modérateurs qui la

réalisent (Gond, 2006). Ainsi, pour Carroll & Shabana (2010), les recherches futures qui prendront en compte ces facteurs médiateurs et de contingence amélioreront la compréhension du lien entre la PSE et la PF et aideront à trouver des résultats concluants concernant le business case de la RSE, et à donner des clés de compréhension aux organisations pour qu'elles puissent identifier les leviers d'action de la PSE permettant d'obtenir une meilleure performance économique finale.

Nous avons donc choisi, face à ces limites, d'intégrer notre recherche dans un courant beaucoup plus récent et moins exploité de l'étude du business case de la RSE ; un courant visant à ouvrir la boîte noire reliant la PSE à la PF (Gond, 2006). Ce courant impose donc de reconnaître cette complexité et de chercher les liens directs et indirects à la performance financière, permettant ainsi de mieux comprendre les impacts des activités de RSE sur la performance financière de l'entreprise en prenant en compte les effets de variables médiatrices et de contingences situationnelles. Les inconsistances dans les résultats des études sur le lien direct entre PSE et PF peuvent alors se retrouver justifiées : les bénéfices de la RSE ne sont pas homogènes et dépendent de la capacité de l'organisation à développer des stratégies appropriées de RSE. Les bonnes stratégies de RSE sont celles qui démontrent une convergence entre les objectifs économiques et sociaux en comprenant notamment quelles sont les variables médiatrices et contingentes en jeu dans les interactions entre l'entreprise et ses PP. Il nous paraissait donc pertinent de rechercher les impacts spécifiques des initiatives de RSE pour chaque catégorie de PP, en regardant tout particulièrement la façon dont ces initiatives affectent leurs attitudes et comportements propres envers l'entreprise, source ensuite de performance économique pour l'organisation.

Notre recherche a donc permis de travailler sur les impacts spécifiques de la démarche globale de RSE d'une même organisation sur 3 catégories de parties prenantes de cette dernière : ses clients (sociétaires), ses militants et ses salariés. L'objectif étant de pouvoir comparer et observer comment pouvaient interagir ces différentes catégories de parties prenantes, nous avons donc choisi de nous appuyer sur une théorie comportementale unique qui pouvait s'appliquer à ces 3 catégories de parties prenantes. La théorie de l'identification organisationnelle nous est donc apparue comme pouvant être pertinente pour observer les mécanismes de fonctionnement des effets comportementaux et attitudeux de la RSE. Elle présentait également l'avantage de pouvoir être un fil directeur unique pour plusieurs catégories de parties prenantes, puisque les recherches antérieures avaient démontré que les parties prenantes externes pouvaient également s'identifier à l'organisation. Elle s'intégrait donc parfaitement dans notre investigation d'un cadre intégrateur unique pour une étude multi parties prenantes, afin de rendre plus aisée les comparaisons et la mise

en évidence d'éventuels transferts entre catégories de parties prenantes. Le concept d'identification organisationnelle pouvait alors jouer le rôle de médiateur ou variable pivot pour l'ensemble des modèles conceptuels de recherche. Cette approche de l'étude simultanée des impacts de la démarche de RSE d'une même organisation sur 3 de ses catégories de parties prenantes primaires (Clarkson, 1995) et du lien entre ces parties prenantes, à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle représente donc un des apports principaux de notre recherche.

Conceptualisation théorique et preuve empirique du lien entre les différentes catégories de parties prenantes grâce au rapprochement des approches ressources humaines et marketing de la notion d'identification organisationnelle :

Le second apport de notre recherche, par rapport aux recherches antérieures, est d'avoir pu faire converger les approches RH et marketing de l'identification organisationnelle ce qui nous a permis conceptualiser le lien entre les différentes catégories de parties prenantes (ici les clients et les salariés d'une organisation). Nous sommes ainsi sortis du contexte classique des relations organisation-salarié propre à la théorie de l'identification organisationnelle pour développer l'ensemble des recherches qui ont étendu cette théorie à d'autres catégories de parties prenantes externes à l'organisation. En effet plusieurs recherches ont effectivement avancé que les parties prenantes externes en relation fréquente avec les organisations (clients, fournisseurs, prestataires, investisseurs) pouvaient elles aussi s'identifier avec des identités organisationnelles attractives et pleines de sens, du fait notamment de la forte porosité des frontières des organisations actuelles. Nous avons ainsi traité de façon approfondie le cas de la partie prenante « client » en mobilisant donc les approches marketing de l'identification organisationnelle et en mettant en exergue l'ensemble des antécédents et des conséquences comportementales et attitudinales de son identification à l'organisation. L'identification est, comme pour les salariés, démontrée par les recherches comme étant un puissant levier de performance économique pour une organisation. Ainsi, nous avons pu étudier le cas du lien entre les parties prenantes « clients » et « salariés » à l'aune de la théorie de l'identification organisationnelle, en nous appuyant notamment sur une vision complémentaire des approches ressources humaines et marketing de l'identification organisationnelle. Nous avons ainsi pu conceptualiser le lien entre ces deux parties prenantes en observant le cas spécifique des salariés en contact direct avec les clients, et identifier le rôle clé pouvant être joué par l'identification : l'identification organisationnelle du salarié peut agir sur

l'identification organisationnelle du client, rendant possible un effet de transfert d'identification entre les deux parties prenantes. Les leviers de performance économique pour l'organisation issue de l'identification des parties prenantes, initialement traités de façon séparée (d'un côté pour les salariés et de l'autre pour les clients), se trouvent donc renforcés par la mise en évidence d'un transfert entre les deux catégories de parties prenantes. Ainsi, une organisation qui agit pour favoriser ou renforcer l'identification organisationnelle de ses salariés peut non seulement en tirer des bénéfices économiques par rapport aux comportements de soutien des salariés à l'organisation et des clients à l'organisation, mais peut également permettre d'obtenir d'autres facteurs de performance économique à travers le phénomène de transfert d'identification salarié-client qui renforce l'identification de ces derniers.

Ce travail théorique de conceptualisation du lien entre ces deux catégories de parties prenantes nous a ainsi permis de construire deux modèles de recherche pour les salariés et les clients de l'organisation, avec une partie commune à ces deux modèles : celle concernant le lien entre la démarche de RSE de l'organisation et l'attitude d'identification organisationnelle de ces deux catégories de parties prenantes. Il nous a également permis de poser des hypothèses concernant le possible effet de transfert d'identification entre les salariés (notamment ceux en contact direct avec les clients) et les clients de l'organisation.

D'un point de vue empirique : Nous avons ainsi d'avoir pu étudier en profondeur ce lien entre ces deux catégories de parties prenantes de façon empirique, alors que les recherches antérieures s'attachaient soit à étudier l'une ou l'autre des parties prenantes, soit à étudier les deux catégories mais envisagées de façon séparée. Nous avons ainsi pu étudier ces deux catégories séparément ainsi qu'en lien l'une avec l'autre et fait ainsi émerger de nouveaux impacts de la RSE et de nouvelles pistes de recherche futures. De plus, la présence d'une troisième catégorie de partie prenante intermédiaire, à savoir les militants de l'organisation, nous a permis d'affiner l'analyse de cet effet de transfert d'identification organisationnelle entre catégories de parties prenantes et les impacts comportementaux induits par ce transfert d'identification. En effet, les militants représentent une catégorie particulière de sociétaires (clients) de l'organisation mais située exactement à la frontière interne-externe de cette dernière. Ils sont en effet impliqués au sein de la mutuelle en tant que quasi bénévoles de cette dernière, au service et à la tête de celle-ci (assemblée générale et conseil d'administration), et en contact quasi quotidien avec les salariés travaillant dans les délégations départementales. Nous avons donc pu étudier comment pouvait s'opérer le transfert d'identification entre les différentes classes d'acteurs : des plus internes (d'abord les salariés puis les militants de l'organisation) aux plus externes (les clients ou

sociétaires) ; nous avons également constaté que les militants pouvaient permettre de renforcer l'identification des salariés à l'organisation, tout comme celle des sociétaires, confirmant ainsi leur rôle de pivot dans ce processus de transfert (que nous avons assimilé à un processus de réaction en chaîne). Cependant, le transfert d'identification a également été démontré comme pouvant exister directement entre les salariés et les clients de l'organisation, mais également entre les clients et les salariés (par le biais d'une recommandation de clients identifiés à l'organisation à des salariés potentiels de devenir salariés de la mutuelle).

De plus, l'étude de cette catégorie particulière de sociétaires (clients) impliqués que sont les militants, nous a permis d'évaluer l'effet de la variable modératrice « imbrication des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation » sur le lien entre démarche de RSE et identification des clients à l'organisation ; cette variable avait été théoriquement relevée par plusieurs auteurs dans le cadre du lien RSE/comportement d'identification des clients, mais n'avait pas été étudiée de façon empirique. Notre recherche a donc permis d'étudier les effets en termes d'impact de la démarche de RSE, d'identification, et plus globalement de performance économique immatérielle pour l'organisation, d'une imbrication de forte intensité d'une partie des clients au sein des plissements de l'organisation. Cette analyse approfondie de l'effet de cette variable modératrice représente donc également un apport de cette présente recherche.

Etude du phénomène d'identification ambivalente des parties prenantes à l'organisation et de ses impacts et risques pour la performance économique de l'organisation :

Nous avons fait le choix de retenir la théorie étendue de l'identification organisationnelle, plus récente, mais permettant de présenter quatre états distincts de relation entre le salarié et son organisation : l'identification, l'identification ambivalente ou schizo-identification, la désidentification et l'identification neutre. En effet, la complexité de l'identité de l'organisation que nous étudions, nous a amené à penser qu'elle pourrait présenter une identité duale au sens d'Albert & Whetten (1985), et rendre ainsi pertinente l'étude de l'attitude d'identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation visant simultanément à s'identifier à certaines dimensions de l'identité de cette dernière et à se désidentifier à d'autres dimensions.

En effet, dans le cadre de l'étude des impacts de la démarche de RSE d'une organisation, nous avons identifié un risque possible de perception de dichotomie (dans un premier temps par les acteurs internes) entre la démarche de RSE communiquée en externe, et la réalité de la mise en

application de cette démarche en interne, notamment en ce qui concerne la communication sur les valeurs ou principes de RSE de l'organisation. Nous avons ainsi montré de façon théorique que l'organisation devra toujours veiller à mettre en œuvre des processus internes permettant d'éviter de creuser ou de réduire le fossé qui pourrait se créer entre les valeurs portées par l'entreprise en externe (ou la partie communiquée de la démarche de RSE de l'organisation) et leur mise en application concrète vécue en interne par les salariés, sans quoi ce cercle vertueux de l'identification organisationnelle peut en venir à se briser. Notre recherche a donc permis d'identifier ce risque de façon théorique, risque d'autant plus élevé qu'il peut exister un processus de transfert d'identification organisationnelle (et donc de désidentification ou d'identification organisationnelle ambivalente) entre catégories de parties prenantes. Elle nous a également permis de mettre en évidence cette attitude de façon empirique, essentiellement auprès d'une catégorie des salariés de la mutuelle, mais également, dans une moindre mesure, auprès de ses militants, et avec l'existence de signes d'ambivalence auprès d'une toute petite partie des sociétaires interrogés. Notre recherche a donc permis d'analyser en profondeur ce processus d'identification ambivalente, ses causes et ses impacts sur la performance économique immatérielle de l'organisation. Un schéma modélise les différents degrés d'intensité de l'attitude d'identification ambivalente des salariés, véritable concept intermédiaire entre l'attitude bénéfique pour la performance économique d'identification organisationnelle complète à l'organisation, et l'attitude très néfaste de désidentification complète à l'organisation. Une typologie des différents niveaux d'identification ambivalente des salariés est ainsi proposée, avec une analyse systématique des causes et impacts variables (en fonction des niveaux) de cette attitude sur la performance économique de l'organisation. Cette analyse approfondie des causes, caractéristiques, et conséquences de cette attitude d'identification ambivalente a été croisée avec l'analyse du processus de transfert d'identification entre catégories de parties prenantes, décuplant ainsi, par le biais d'une réaction en chaîne, les risques sur la performance économique de l'organisation.

Ainsi, l'ensemble des impacts favorables à la performance économique de la démarche globale de RSE de l'organisation a pu être largement mis en lumière dans notre recherche. Mais les risques associés à la mise en œuvre de celle-ci, lorsque l'organisation laisse se creuser un fossé entre sa communication sur cette démarche et sur les valeurs qui la soutiennent, et la réalité de sa mise en œuvre en interne (notamment en terme de gestion des ressources humaines pour les salariés et de gestion du processus démocratique ou des missions pour les militants), ont été également mis en lumière dans cette recherche. La gestion de la démarche globale de RSE et de l'identification

organisationnelle est donc un levier potentiellement très puissant pour générer une performance économique simultanée sur plusieurs catégories d'acteurs clé, mais elle doit pour cela être correctement pilotée, tant en termes de communication que d'actes allant dans le sens de la preuve, au risque de devenir à moyen terme contre productive pour l'entreprise qui l'a préalablement utilisée. Le rôle de la Direction et de la ligne hiérarchique qui décline les valeurs dans la mise en œuvre des processus internes est donc particulièrement crucial pour assurer cette cohérence entre les discours et les actes. Ainsi un salarié (ou un militant) percevra d'un côté les discours institutionnels internes et externes de son organisation, et de l'autre jugera de la transformation de ce discours en actes dans son quotidien de travail ou dans les décisions de gestion plus générales communiquées en interne par la Direction ou par les partenaires sociaux. De la cohérence, ou mise en cohérence de ces deux facettes, dépendra l'impact de la démarche globale de RSE sur la performance économique immatérielle de l'organisation ; impact démontré comme étant particulièrement important pour les parties prenantes de cette mutuelle (voir analyse des résultats).

Travail théorique sur la définition des frontières du concept d'identification organisationnelle :

Nous avons également pu présenter, dans cette recherche, un panorama d'une large majorité des définitions du concept central ou pivot de notre recherche : celui d'identification organisationnelle (et de désidentification, identification ambivalente et identification neutre) afin d'en faire émerger les différentes dimensions, d'observer les dimensions structurelles présentes dans toutes, ou presque, les conceptions, en vue de délimiter les frontières de ce concept. Nous avons ensuite précisé ces frontières et le choix des dimensions retenues dans notre recherche en analysant les zones de chevauchement et de divergence entre l'identification organisationnelle et des concepts très proches et souvent confondus, comme celui d'implication organisationnelle, d'adéquation personne-organisation, ou encore d'internalisation des valeurs. Cette analyse fine des définitions, des dimensions constitutives et des frontières du concept nous a permis de justifier la conception de l'identification organisationnelle que nous avons choisi de retenir dans cette recherche.

Présentation de la démarche de RSE de notre terrain de recherche par une mise en perspective avec la démarche mutualiste historique de l'organisation :

Le dernier apport de notre recherche a été d'opérer une comparaison et une analyse des zones de convergence et de divergences entre les principes d'abord, puis la mise en œuvre de ces principes ensuite, issus des deux champs : démarche mutualiste d'un côté (basé sur la mise en œuvre des principes propres à la mutualité), et démarche de RSE de l'autre (basé sur une conception opérationnelle et étendue de la RSE : le projet de norme ISO 26000). Ainsi, pour décrire les principales caractéristiques de la démarche récente de RSE de la MAIF, nous avons choisi de repositionner cette dernière par rapport à la démarche mutualiste dans la continuité (et complémentarité) de laquelle elle s'inscrit. Cela nous a permis de présenter la démarche tant mutualiste que de RSE de notre terrain de recherche tout en travaillant sur l'analyse comparée de ces deux démarches et de leurs spécificités, tout comme de leurs points communs. Cette analyse comparée a permis de donner des éléments concrets pour répondre au débat qui existe parmi certains dirigeants d'entreprises de l'économie sociale et institutionnels qui avancent qu'il y a une forme d'inhérence entre la démarche RSE et la démarche mutualiste, les mutuelles ayant alors « toujours fait de la RSE ».

Le cadre de la norme ISO 26000 et celui des principes mutualistes fondateurs est utilisé pour réaliser cette comparaison, et cette comparaison nous a permis à la fois de décrire la démarche de RSE particulière de la MAIF tout en la mettant en perspective et en observant plus globalement comment s'achoppent les démarches mutualistes et RSE au sein des entreprises de l'économie sociale. Nous avons ainsi pu démontrer qu'il existait de nombreuses zones de convergence entre les démarches (principes et pratiques) mutualistes et de RSE, mais qu'il existait également des zones de divergence ou de spécificité propres à la démarche mutualiste et propre à la démarche de RSE. Dans ces zones, la démarche mutualiste va plus loin ou en profondeur que la démarche de RSE et vice versa.

SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les implications managériales de cette recherche peuvent être déduites des différents apports décrits précédemment :

Cette recherche aura permis de démontrer que la démarche globale de RSE pouvait avoir des impacts significatifs sur un nombre important de variables attitudinales et comportementales favorables à la performance économique immatérielle d'une organisation. Elle pouvait donc constituer un puissant levier de performance économique pour l'organisation (en terme de performance immatérielle).

Son approche qualitative aura permis d'identifier en profondeur les origines précises et les intensités des attitudes et comportements étudiés, d'identifier différentes typologies de sociétaires, militants et salariés en fonction de la nature des impacts et ainsi de pouvoir préciser ses liens et les conditions de ces liens à la performance économique de l'organisation.

L'utilisation du concept d'identification organisationnelle aura permis de conceptualiser le lien qui existe entre les différentes catégories de parties prenantes et d'identifier ainsi comment la démarche globale de RSE de cette organisation peut à la fois avoir un impact sur les attitudes et comportements de chaque catégorie de partie prenante, mais également comment cet impact peut être démultiplié par le biais des effets de transferts qu'elle permet de générer entre les différentes catégories d'acteurs (processus de réaction en chaîne permettant un renforcement mutuel de l'identification de ces acteurs générée par la démarche globale de RSE, et donc de l'ensemble des comportements et attitudes favorables à la performance économique de l'organisation).

L'analyse du processus d'identification ambivalente, d'intensité variable entre les différentes catégories d'acteurs, couplé à celle du processus de transfert d'identification entre catégories de parties prenantes, nous a permis également d'identifier et d'évaluer les risques pour la performance économique de l'organisation lorsque celle-ci laisse se creuser un fossé entre son discours sur ses valeurs et sur sa démarche globale de RSE et la mise en application réelle de ce discours telle que perçue par les acteurs internes (dans notre cas les salariés et les militants). L'intégration de ce décalage perçu par les dirigeants de l'organisation, et la mise en œuvre de pistes d'actions pour permettre de réduire ce fossé ont ainsi pu être proposées dans le cadre du

chapitre 5. L'analyse précise des facteurs source de perception d'ambivalence (et d'insatisfaction) par les acteurs internes permet donc d'identifier les axes de travail permettant de réduire la perception de ce fossé par ses acteurs internes (et externes pour une faible proportion de sociétaires). La mise en œuvre d'une communication interne plus appropriée sur les valeurs de l'organisation et la façon concrète dont celles-ci se trouvent matérialisées permettrait ainsi de participer à la réduction de cette dichotomie perçue entre les discours et les actes ; en effet, nous avons constaté qu'une grande partie des pratiques de RSE, plus récentes au sein de l'organisation, n'était pas ou peu connue par les acteurs internes : repositionner ces actions en regard des valeurs communiquées par l'organisation (valeurs à l'origine du processus d'identification organisationnelle) au sein des processus de communication interne de l'organisation permettrait de renforcer le processus de mémorisation des actions de RSE menées par l'organisation auprès des acteurs internes (et externes) et d'illustrer de façon concrète la mise en pratique des valeurs prônées par la mutuelle. Mais ce processus de communication interne doit être également renforcé par l'analyse des autres facteurs d'ambivalence relevés dans cette recherche avec la réalisation d'un plan d'action permettant une amélioration des processus organisationnels et de communication sur ces différents éléments.

Cette recherche a également permis d'éclairer les impacts spécifiques d'une démarche étendue de RSE (car comprenant également l'ensemble des spécificités mutualistes historiques de l'organisation) au sein d'une entreprise du secteur de l'économie sociale. Les implications managériales de cette recherche peuvent donc se trouver dans l'éclairage qu'elle a permis d'apporter sur les impacts spécifiques de cette démarche globale (et de ses différentes dimensions) pour cette catégorie particulière d'organisations de ce secteur. L'analyse des résultats et pistes d'action peuvent donc être confrontées à la réalité d'autres organisations appartenant au secteur de l'économie sociale.

SECTION 3 : LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Des données qualitatives restantes non exploitées dans cette recherche :

Cette recherche qualitative a permis de faire émerger, pour chaque catégorie de partie prenante, plusieurs variables modératrices (freins ou leviers) des liens entre « démarche globale de RSE perçue » et « attitudes et comportements de chaque catégorie de parties prenantes » (ex :

perception d'authenticité de la démarche globale de RSE, intensité perçue des actions menées, intégration des pratiques de RSE au cœur des métiers des salariés et des missions des militants etc...). Ces variables, relevées de façon exploratoire, ont été codées sous N°Vivo mais n'ont pas pu être intégrées dans ce travail doctoral car elles sortaient du cadre des modèles théoriques construits, et qu'elles auraient encore étendu le champ d'investigation, déjà très large, de cette thèse (le nombre important de ces variables nécessitant un travail de regroupement et d'évaluation comparé des impacts respectifs). Cependant, ces résultats exploratoires concernant les variables modératrices du lien « RSE » - « attitudes et comportements des parties prenantes favorables à la performance économique », pourront se trouver mobilisés dans un second temps dans le cadre de la publication d'articles académiques.

De même, une quinzaine d'entretiens semi directifs avaient été réalisés auprès d'une dernière catégorie de partie prenante, aujourd'hui absente des recherches sur les impacts de la RSE : les prestataires techniques et fournisseurs (pour la MAIF, il s'agissait de ses prestataires techniques automobiles, en relation très étroite avec la mutuelle et avec ses sociétaires). Ces entretiens n'ont également pas été exploités dans le cadre de ce travail doctoral car la construction d'un modèle théorique exploratoire aurait été nécessaire (absence de travaux académiques sur ce sujet) et aurait nécessité l'emprunt à d'autres champs de recherches sur les fournisseurs pour pouvoir être établi. Ensuite, l'analyse des résultats empiriques aurait été également chronophage. Ce travail aurait encore élargi le champ d'investigation de cette recherche doctorale, déjà très étendu, c'est pourquoi nous avons choisi de sortir cette analyse de ce cadre, en vue de l'exploiter dans d'autres types de travaux académiques postérieurs.

Ensuite, notre position de chercheur CIFRE nous a permis de réaliser de multiples observations, participantes ou non, et de récupérer un très grand nombre de données secondaires tout au long de cette recherche, en lien (direct ou indirect) avec notre sujet de recherche. Là encore, afin de ne pas venir alourdir les analyses empiriques déjà trop approfondies de notre recherche, nous avons choisi de placer l'analyse de ces données secondaires en annexe, et nous n'avons pas pu traiter l'ensemble de ces données secondaires du fait de leur nombre très, trop important, et de la nécessité, à un moment donné, de clore ce travail doctoral. Cependant, cette position de chercheur CIFRE immergé dans ce contexte et dans ces observations et données secondaires récupérées au quotidien, par rapport auxquelles nous cherchions à prendre du recul et à observer leur lien avec notre problématique de recherche, nous a permis d'avoir une

appréhension plus fine du contexte et des positions d'acteurs : celle-ci nous a donc permis de mieux comprendre et interpréter le sens de nombreux verbatims de salariés, militants ou sociétaires, mais aussi d'être totalement familiarisés avec le vocabulaire de l'organisation ce qui permettait de rendre plus fluides les entretiens et de pouvoir ainsi approfondir avec la personne interviewée, certaines questions particulières. Notre position interne de salariée-chercheur de l'organisation nous a également permis d'obtenir de façon beaucoup plus aisée la confiance des personnes interrogées, qui rassurées par leur situation d'anonymat, acceptaient alors de nous dévoiler la réalité de leurs perceptions.

Enfin, nous avons également demandé à chaque catégorie de partie prenante, quelle perception ils avaient de la réaction des autres catégories de PP par rapport à la démarche globale de RSE, ou quels impacts ils avaient pu considérer. Par exemple, nous demandions aux militants (qui sont à la frontière interne-externe) comment ils percevaient les réactions ou impacts de la démarche globale de RSE sur les sociétaires, et sur les salariés ; de même pour les salariés qui sont en contact direct avec les sociétaires, nous leur demandions ce qu'ils percevaient des réactions des sociétaires. Là encore, toutes ces données qualitatives qui nous auraient permis de renforcer la validité interne de notre recherche en corroborant les analyses empiriques réalisées, n'ont pas eu le temps d'être formellement mobilisées dans ce travail doctoral. Cependant, le codage de ces verbatims et leur analyse générale nous ont permis de constater qu'ils venaient totalement confirmer les résultats empiriques démontrés dans cette recherche. Une présentation systématique de ces analyses et verbatims au sein de ce travail de recherche aurait permis de prouver la réalité de cette convergence de résultats.

Limites méthodologiques :

Si le choix d'une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas nous a permis de saisir en profondeur les spécificités de notre terrain de recherche (et notamment de sa démarche globale de RSE) et des impacts pour les différentes catégories d'acteurs, les spécificités très fortes de ce terrain de recherche peuvent limiter la validité externe de notre recherche ; malgré toutes les précautions méthodologiques dont nous avons fait preuve (voir chapitre 4) mais qui concernaient essentiellement les dimensions de validité interne et de fiabilité de cette recherche. Une reproduction de cette étude sur d'autres organisations mutualistes comparables (ex : MACIF), ou plus généralement dans d'autres contextes d'entreprises de l'économie sociale, permettrait de renforcer le pouvoir de généralisation de ces résultats.

Cependant, la rethéorisation progressive de nos différents résultats de recherche nous a également permis d'identifier les variables ou relations mises en évidence dans cette recherche qui avaient déjà été mises en évidence dans d'autres contextes de recherche (nous serons donc à même de savoir que ces résultats sont aisément transposables), ainsi que les relations « inédites » (non démontrées dans les recherches antérieures ou avec des conclusions différentes). Une partie importante des résultats de cette recherche peut donc être considérée comme ayant un potentiel plus élevé de généralisation, malgré la spécificité du terrain de recherche, puisqu'elle entre en résonance avec les résultats académiques antérieurs éprouvés dans d'autres contextes organisationnels. Concernant les résultats « exploratoires », ces derniers sont soit : propres au contexte de recherche et donc non transposables, soit peuvent être transposés dans d'autres contextes organisationnels mais leur étude dans d'autres cadres est donc nécessaire pour pouvoir statuer sur leur potentiel de généralisation.

Ensuite, une limite peut également être identifiée dans la construction du guide d'entretien ayant servi à interroger les militants de l'organisation : Par exemple, la question initiale « comment êtes vous arrivés en tant que militant au sein de la MAIF » aurait dû être formulée différemment afin d'identifier plus précisément le rôle de la démarche globale de RSE perçue (et de chacune de ses dimensions) dans le choix d'être devenu militant pour cette mutuelle. La question aurait donc dû être « pourquoi avez-vous choisi de devenir militant au sein de la MAIF » permettant ainsi d'identifier de façon plus approfondie le rôle de la démarche globale de RSE perçue dans les motifs de venue en tant que militant au sein de la MAIF.

De même, en observant les résultats concernant l'identification organisationnelle des militants, on remarque que 100% des militants interrogés montrent un sentiment d'appartenance important à la MAIF et que 64% expriment spontanément, dans leur discours, la perception de caractéristiques partagées entre leur personnalité (identité) et l'identité de la mutuelle. Les personnes qui n'expriment pas clairement dans leur discours la perception de caractéristiques partagées sont pourtant toutes dans cet état d'esprit là : en effet, et cela sera valable pour un certain nombre d'autres conséquences de l'identification organisationnelle, cette perception d'adéquation de valeurs et d'adhésion forte à l'identité mutualiste de la MAIF est un pré requis indispensable au fait qu'un militant accepte de s'engager pour la mutuelle et que la mutuelle accepte l'engagement de ce militant. L'analyse des effectifs de citation de cette dimension de l'identification (et de ses

conséquences) pour les militants doit donc être nécessairement éclairée par le contexte et le rôle des militants au sein de la MAIF. De même, certains critères ne seront pas spontanément exprimés par les personnes interrogées, tout simplement parce que cela est évident, sous-entendu et qu'ils ne le formulent donc pas de façon explicite. La méthodologie qualitative d'entretiens semi directifs et d'analyse des discours possède donc ici une limite, dans le sens où elle ne permet pas à elle seule d'établir l'ensemble des liens entre notre variable explicative et l'ensemble des variables à expliquer, et qu'elle doit nécessairement se voir complétée par l'analyse de données secondaires et par la réalisation d'observations sur site pour pouvoir acquérir une véritable analyse de la réalité des impacts. En effet, il aurait été délicat, mais peut être préférable d'un point de vue méthodologique, de faire en sorte d'intégrer dans les guides d'entretiens semi-directifs des militants des questions ou remarques visant à les faire absolument formuler l'ensemble de ces éléments implicites (énonciation de l'ensemble de leurs rôles et de leur perception de chacun d'entre eux ainsi que des raisons ou origines de ces perceptions, leur position par rapport à l'identité de la mutuelle) car cela aurait alors fait perdre la fluidité des entretiens en introduisant des éléments trop formels et structurants. Afin de pallier ce biais méthodologique, nous nous sommes donc appuyés sur des données secondaires qui récapitulent l'ensemble des rôles des militants « locaux », à savoir les délégués et des correspondants départementaux (site intranet dédié aux mandataires mutualistes décrivant l'ensemble des rôles et missions de ces militants).

Ensuite, dans l'analyse des relations entre les variables, la présence simultanée de plusieurs variables à expliquer liées par des pronoms énonçant la causalité dans un même verbatim nous a permis de déterminer qu'il existait une relation entre les variables citées. Cependant, assez fréquemment, les différentes variables étaient citées dans un même ensemble de verbatims par une personne, sans être explicitement reliés par des pronoms marquant la causalité : le lien est alors aisément identifiable du fait des parallèles réalisés par la personne entre les différents éléments au sein de son discours, mais le sens du lien est en revanche plus difficilement interprétable. Une analyse quantitative modélisant chacune des variables par des échelles de mesure nous aurait permis de confirmer le sens du lien entre les variables, et même de tester les éventuels lien bidirectionnels (ainsi que les effets feedback). L'analyse qualitative nous a donc permis de comprendre de façon approfondie comment la démarche globale de RSE perçue pouvait agir sur les attitudes et comportements de chaque catégorie de parties prenantes, comment elle pouvait également agir simultanément sur plusieurs catégories de PP (transfert d'identification) et quels étaient ses risques potentiels (IO ambivalente ou attentes supérieures des parties prenantes). Elle

nous a également permis d'identifier quelles étaient les dimensions de cette démarche à l'origine d'effets positifs sur les attitudes et comportements et quelles étaient celles provoquant des risques ou une perception de décalage entre les discours et les actes par les acteurs internes comme externes. Des pistes d'action managériales permettant de renforcer, s'appuyer, communiquer de façon appropriée sur les dimensions «leviers» et de travailler sur les dimensions «freins» ont ainsi pu être déterminées, ce qui n'aurait pas pu, ou dans une bien moindre mesure, être le cas avec une approche quantitative du lien entre les variables. Cependant, une approche quantitative à la suite de cette approche qualitative permettrait de déterminer précisément les proportions réelles d'individus pour chaque catégorie au sein des différentes typologies, renforçant ainsi l'approche qualitative de l'intensité des différents liens par une approche quantitative de cette intensité en termes de proportions d'individus concernés au sein de la population générale. De même, l'approche quantitative aurait permis d'affiner les analyses concernant le sens des relations entre variables et l'existence possible de relations bidirectionnelles et d'effets feedback/retroactifs.

BIBLIOGRAPHIE

- « Human Rights », 1995, *Economist*, June, 3, p.59.
- Aaker D & Keller K.L (1993). “Interpreting cross-cultural replications of brand extension research”, *International Journal of Research in Marketing*, 10: 55-59.
- Aaker D. (1994). “Building a brand: the Saturn story”, *California Management Review*, 36(2): 114-21.
- Aaker D.A. (2002). *Building Strong Brands* (New York: Free Press).
- Aaker J. (1997). “Dimensions of brand personality”, *Journal of Marketing Research*, 34(3): 347-356.
- Abelson M. A. (1987). “Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 72: 382–386.
- Abelson M. A. (1987). “Examination of avoidable and unavoidable turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 286–382.
- Abrams D. & Hogg M.A (1990b). “Social identification, self-categorization and social influence”. In Stroebe W and Hewstone M.R.C (Eds.) *European review of social psychology* (vol.1). Chichester: Wiley.
- Abrams D. & Hogg M.A. (1990). *Social identity theory: Constructive and critical advances*, New York: Springer-Verlag
- Abratt R. (1989). “A new approach to the corporate image management process”, *Journal of Marketing Management*, 5(1): 63-76.
- Ackerman R., & Bauer R. (1976). *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Virginia: Reston Publishing Company.
- Acquier A et Gond J.P. (2005). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise : (re)lecture et analyse d’un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman d’Howard Bowen (1953)* », Working Paper-CGS-Ecole des Mines de Paris.
- Acquier A. & Gond J.P. (2007). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise : (re)lecture et analyse d’un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman d’Howard Bowen (1953)* », *Finance Contrôle Stratégie (et AIMS, 2005)*
- Adler P. A. & Adler P. (1988). “Intense loyalty, in organizations: A case study of college athletes”. *Administrative Science Quarterly*, 33: 401-417.
- AFNOR normalisation. (2009). *Consultation publique sur le projet de norme PR NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, site Internet AFNOR.
- Agle B.R. et Kelley P.C. (2001). « Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from corporate united way and PAC campaigns », *Journal of Business Ethics*, 31: 271-284.
- Ahearne M., Gruen T. & Bhattacharya C.B. (2005). “Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing.” *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 574-585.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen I. & Fishbein M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen I. (1991). "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179–211.
- Alba J.W. and Hutchinson J.W. (2000). "Knowledge Calibration: What Consumers Know and What They Think They Know", *Journal of Consumer Research*, 27 (September), pp123-156.
- Albert S. & Whetten D.A. (1985). "Organizational Identity." In Cummings L.L and Staw B.M (Eds), *Research in organizational behavior*, 7: 263-295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Alet J. (1994). *Marketing Relacional: Como Obtener Clientes Leales y Rentables* (Ed Gestion 2000, S. A. Barcelona).
- Alhinger H.S. & Freeman S.J. (2000). "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253.
- Allard-Poesi F. et Maréchal C.G. (2003). « Construction de l'objet de la recherche », dans Thiétart R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Allen V.L., Wilder D.A & Atkinson M.L. (1983). "Multiple group membership and social identity", in TR Sarbin & KE Scheibe (Eds), *Studies in social identity* pp.92-115), New York: Praeger.
- Allouche J. & Laroche P. (2005b). "A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance", *Paper presented at the Academy of Management*, Hawaiï.
- Allouche J., Laroche P. (2005). « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Acte du congrès « La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe et mystification »*, GREFIGE, Université de Nancy 2, mars.
- Alpander G.G. (1990). "Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: A case study of a nursing department." *Health Care Management Review*, 15: 51-62.
- Alsop R. (2002). *For a Company, Charitable Works Are Best Carried Out Discreetly*, *The Wall Street Journal*, (January 16), BI.
- Amway (1997). *Forbes*, January 13: 556.
- Anderson E. W. & Fornell C. (1994). *A customer satisfaction research prospectus*, pp.241–268. In Rust, R. et Oliver, R. (réds.), *Service Quality: New Direction in Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Anderson E. W. & Sullivan M. W. (1993). "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, 12: 125–143.
- Anderson E.W. Fornell C. and Mazvancheryl S.K. (2004). "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, 68: 172–185.
- Anderson L.E., Stonc-Romero E.F. & Tisak J. (1996). "A comparison of bias and mean squared error in parameter estimates of interaction effect: Moderated multiple regression versus errors-in-variable regression", *Multivariate Behavioral Research*, 31: 69-95.
- Anderson W.T. Jr and Cunningham W.H. (1972). "The socially conscious consumer", *Journal of Marketing*, Vol. 28: 46-57.

- Andréani J. & Conchon F. (2003). *Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing*, Papier présenté au 7ème Congrès International de Marketing, Venise.
- Andreassen T. W. & Lindestad B. (1998). "The effect of corporate image in the formation of customer loyalty", *Journal of Service Research*, 1: 82.
- Antil J.H. (1984). "Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Public Policy", *Journal of Macromarketing*, 4: 18-30.
- Aqueveque C. (2005). *Marketing and market development Signaling corporate values: consumers' suspicious minds*, *Corporate Governance* 5, 3, ABI/INFORM Global.
- Aranya N. & Ferris K.R. (1984). "A reexamination of accountants' organizational-professional conflict", *Accounting Review*, Vol. 59(1): 1-15.
- Arlow P. & Cannon M.J. (1982). "Social responsiveness, corporate structure, and economic performance", *Academy of Management Review*, 7(2): 235-242.
- Arnold H.J. and Feldman D.C.A. (1982). "Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67: 350-360.
- Aronson E. (1992). *The social animal* (6th Ed.) New York: Freeman W.H.
- Ashforth B. E. (1998). "Becoming: How Does the Process of Identification Unfold ?" in *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*, Whetten D.A and Godfrey P.C, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.213-222.
- Ashforth B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ:Erlbaum..
- Ashforth B.E. & Humphrey R.H. (1993). "Emotional labor in service roles: The influence of identity." *Academy of Management Review*, 18: 88-115.
- Ashforth B.E. & Mael F. (1989). "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, pp.20-39.
- Ashforth B.E. & Saks A.M. (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment." *Academy of Management Journal*, 39: 149-178.
- Aslam S. A., van Knippenberg D., Platow M. J. & Ellemers N. (2003). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.
- Association Internationale de la Mutualité. (2002a). *Répertoire des membres*, Site Internet de l'AIM [En ligne], in <http://www.aim-mutual.org>, (Page consultée le 3 décembre 2003).
- Association Internationale de la Mutualité. (2003). *Les mutualités en Europe. Contribution de l'AIM à la préparation du document de la Commission européenne (janvier 2003)*, Site Internet de l'AIM [En ligne], in <http://www.aimmutual.org/fr/index.htm>.
- Association Internationale des sociétés d'Assurance Mutuelle. (2002). *Basic Research into demutualization in Europe and worldwide: current situation, search for alternative solutions*, Document d'étude daté du 20 septembre 2002.

BIBLIOGRAPHIE

- Athanassopoulos A., Gounaris S. and Stathakopoulos V. (2001). “Behavioural Responses to Customer Satisfaction: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing* 35 (5/6): 687–707.
- Aubé C., Rousseau V. & Morin E.M. (2007). “Perceived organizational support and organizational commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22(5): 479
- Auer P. et Cazes S. (2000). « L’emploi durable persiste dans les pays industrialisés », *Revue internationale du travail*, 139(4) : 13-17.
- Auger P., Burke P., Devinney T.M. & Louviere J.J. (2003). “What Will Consumers Pay for Social Product Features?”, *Journal of Business Ethics*, 42: 281-304.
- Aupperle K.E., Carroll A.B. & Hatfield J.D. (1985). “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463.
- Backhaus K.B., Stone B.A. and Heiner K. (2002). “Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness”, *Business & Society*, 41(3): 292–318.
- Bagozzi R. P. (1989). “An investigation of the role of affective and moral evaluations in the purposeful behaviour model of attitude.” *British Journal of Social Psychology*, 28, p.97–113.
- Bagozzi R. P. and Bergami M. (2002). *Antecedents and Consequences of Organizational Identification and the Nomological Validity of the Bergami-Bagozzi Scale*, working paper. Marketing Department, Jones Graduate School of Management, Rice University.
- Bagozzi R. P., 2000, “The poverty of economic explanations of consumption and an action theory alternative”, *Managerial and Decision Economics*, 21: 95–109.
- Bagozzi R. P., Dholakia U. M. & Basuroy S. (2003). “How effortful decisions get enacted: The motivating role of decision processes, desires, and anticipated emotions”, *Journal of Behavioral Decision Making*, 16(4): 273–295.
- Ballet J. et de Bry F. (2001). *L’entreprise et l’éthique*, Editions du Seuil, Paris.
- Balmer J.M.T. (1995) “Corporate branding and connoisseurship”, *Journal of General Management*, 21(1): 24-46.
- Bamber E.M. & Iyer V.M. (2002). “Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict?”, *Auditing*, 21(2): 21-38.
- Bamber E.M. & Iyer V.M. (2002). “Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict?”, *Auditing*, Vol. 21(2): 21-38.
- Barnes J.G. (1997). “Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers”, *Psychology & Marketing*, 14(8): 765-790.
- Barnett M.L. (2007). “Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 32: 794–816.
- Barney J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Baron D. P. (1995). “Integrated strategy: Market and nonmarket components”, *California Management Review*, 37(2): .45–65.

- Barone M. J., Miyazaki A.D. and Taylor K.A. (2000). “The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28: 248-263.
- Baroudi J.J. (1985). “The Impact of Role Variables on is Personnel Work Attitudes and Intentions”, *MIS Quarterly*, 9(4): 341–356.
- Barsade S.G. & Gibson D.E. (2007). “Why does affect matter in organizations?”, *Academy of Management Perspectives*, 21(1): 36-59.
- Bartel C.A. (2001). “Social comparisons in boundary-spanning word Effects of community outreach on members’ organizational identity and identification”. *Administrative Science Quaterly*, 46: 379-413.
- Bateson J.E.G. (1995). *Managing Services Marketing: Text and Readings*, For Worth, The Dryden Press.
- Becker-Olsen K. L. & Simmons C. J. (2002). “When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source, and the persistence of effect”, *Advances in Consumer Research*, 29(1): 287–289.
- Becker-Olsen K.L., Cudmore B.A. & Hill R.P. (2006). “The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior”, *Journal of Business Research* 59: 46– 53.
- Belch G.E. & Belch M.E. (1987). “The application of an expectancy value operationalization of function theory to examine attitudes of boycotters and nonboycotters of a consumer product.” *Advances in Consumer Research*, 14: 232-237.
- Belch G.E. (1981). “An Examination of Comparative and Non-Comparative Television Commercials: The Effects of Claim Variation and Repetition on Cognitive Response and Message Acceptance.” *Journal of Marketing Research* 18: 333-349.
- Belk R.W. (1988). “Possessions and the extended self”, *Journal of Consumer Research*, 15(2): 139-168.
- Bellenger N., Steinberg E. et Stanton W.W. (1976). “The congruence of store image and self image,” *Journal of Retailing*, 52(1): 17-32.
- Bergami M. and Bagozzi R.P. (2000). “Self categorisation, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organisation”. *British Journal of Social Psychology*, 39: 555-577.
- Berger I.E. & Mitchell A.A. (1989). “The effect of advertising on attitude accessibility, attitude confidence, and the attitude-behavior relationship”, *Journal of Consumer Research*, 16: 269-279.
- Berger I.E. and Kanetkar V. (1995). “Increasing environmental sensitivity via workplace experiences”, *Journal of Public Policy and Marketing*, 14(2): 205-215.
- Berger I.E., Cunningham P. and Drumwright M.E. (2007). “Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue”, *California Management Review*, 49: 132–157.
- Berle A.A., & Means G. (1932). *The Modern Corporation and the Private Property*. New-York: Mc Millan.
- Bernard L, 2007, « l’enseignement social de l’église et l’économie de marché », *édition Paroles et Silence*, 367 pages.

BIBLIOGRAPHIE

- Bettencourt L.A. & Brown S.W. (1993). "The extra-role performance of service employees on behalf of their customers and firms, in Enhancing Knowledge Development in Marketing", *AMA Educators' Proceedings*, 4, Ed. Cravens D. et Dickson P., pp.125-126.
- Bettencourt L.A. (1997). "Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery". *Journal of Retailing*, 73: 383-406.
- Bettman J. R. (1979). *An information processing theory of consumer choice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bhattacharya C.B., Korschun D. and Sen S. (2009), "Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives," *Journal of Business Ethics*, forthcoming
- Bhattacharya C.B. and Korschun D. (2008), "Stakeholder Marketing: Beyond the Four P's and the Customer," *Journal of Public Policy and Marketing*, 27, 1 (Spring), 113-116.
- Bhattacharya C. B. & Sen S. (2004). "Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives", *California Management Review*, 47(1): 9–24.
- Bhattacharya C.B. & Sen S. (2003). "Consumer-Company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies", *Journal of Marketing*, 67(April): 76-88.
- Bhattacharya C.B., Rao H. & Glynn M.A. (1995). "Understanding the Bond of Identification: An investigation of Its Correlates Among Art Museum Members", *Journal of Marketing*, 59: 6-57.
- Bickerton D. (2000). "Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate", *Corporate Communication: An International Journal*, 5(1): 42–48.
- Biong H. (1993). "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade", *European Journal of Marketing* 27: 21–38.
- Bitner M.J. (1990). "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses," *Journal of Marketing*, 54(2): 69-82.
- Bitner M.J. Booms B.H. & Tetreault M.S. (1990). "The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, 54(1): 71-84.
- Bitner M.J., Booms B.H. & Mohr L.A. (1994). "Critical service encounters: The employee's viewpoint", *Journal of Marketing*, 58(4): 95-106.
- Bjorner T.B., Hansen L.G., and Russell C.S., 2004, "Environmental Labeling and Consumers' Choice: An Empirical Analysis of the Effect of the Nordic Swan," *Journal of Environmental Economics and Management*, 47, p 411-34.
- Blanchet A. et Collaborateurs. (1987). *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris : Editions Dunod.
- Bliemel F. et Eggert A. (1998). « Why do they keep coming back? Customer Retention and barriers to change from the customer perspective », *14th IMP annual Conference Proceedings*, Halienen-Kaila, Nummela Eds, Turku.
- Bloemer J., Ruyter K. and Peeters P. (1998). "Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing* 16(7): 276–286.

- Boldero J. and Francis J. (2000). “The Relation Between Self-Discrepancies and Emotion: The Moderating Roles of Self-Guide Importance, Location Relevance, and Social Self- Domain Centrality”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1): 38-52.
- Bolton R. N. and Drew J.H. (1991). “A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes”, *Journal of Marketing*, 55: 1–9.
- Boned O. (2006a), “Est-il légitime de parler d’identité mutualiste en Europe ? – Une réponse fondée sur quelques mutuelles santé », *RECMA – revue internationale de l’économie sociale*, 299.
- Boned O. (2006b). « Quatre questions sur l’économie sociale en Europe », *Associations et Finances*, Mai 2006.
- Boned O. & Richez-Battesti N. (2009). « La RSE dans les banques coopératives européennes : premiers jalons pour un référentiel coopératif », *colloque international et consortium doctoral sur les indicateurs d’évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, 10 Juin 2009-Lyon- Université Jean Moulin Lyon 3, organisé par l’ISEOR et l’Academy of Management.
- Boned O. (2005). « Inter coopération identitaire et rôle du dirigeant : le positionnement européen de la mutuelle générale de l’éducation nationale », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, laboratoire LIRHE, Université de Toulouse 1.
- Boninger D.S, Krosnick J.A. & Berent M.K. (1995). “Origins of attitude importance: Self-interest, social identification, and value relevance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68: 61-80.
- Boorstin D.J. (1973). *The Americans: the democratic experience*, New York, Random House.
- Borman W.C & Motowidlo S.J. (1993). “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In Schmitt N. & Borman W.C (Eds). *Personnel selection in organizations* pp.71-78. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boulding W. and Kirmani M.A. (1993). “A consumer-side experimental examination of signalling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality?”, *Journal of Consumer Research*, 20(1): 111-128.
- Boulstridge E. and Carrigan M. (2000). “Do Consumers Really Care About Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behavior Gap”, *Journal of Communication Management* 4(4): 355–368.
- Bourdieu P. (1979). *La distinction, critique sociale du jugement*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Boush D. M., Freistad M., Rose G. M. (1994). “Adolescent scepticism toward TV advertising and knowledge of advertiser tactics”, *J Consum Res*, 21: 165– 170.
- Bowen H. R. (1953). *The Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row.
- Bragdon J.H. & Marlin J.A.T. (1972). “Is pollution profitable ?”, *Risk Management*, 19(4) : 9-18.
- Brammer S., Millington A. and Rayton B. (2005). *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment*, Working Paper, University of Bath, UK.
- Breckler S. J. (1984). “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47: 1191–1205.
- Brewer M.B. & Gardner W. (1996). “Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 83-93.

BIBLIOGRAPHIE

- Brewer M.B. (1991). “The social self: On being the same and different at the same time”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475-482.
- Brockner J. (1988). “Self-esteem at Work: Research”, *Theory and Practice*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Brønn P. S. & Vrioni A. B. (2001). “Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview”, *International Journal of Advertising*, 20(2): 207–222.
- Brown & Dacin P.A. (1997). “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses”, *Journal of Marketing*, 61: 68-84.
- Brown A. D. (1997). “Narcissism, identity, and legitimacy”. *Academy of Management Review*, 22: 643-686.
- Brown M.E. (1969). “Identification and some conditions of organisational involvement”, *Administrative Science Quarterly*, 14: 346-355.
- Brown R.J. & Williams J.A., (1984), “Group identification: The same thing to all people?” *Human Relations*, 37, 547-564.
- Brown S.P. and Peterson R.A. (1993). “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects”, *Journal of Marketing Research*, 30: 63–77.
- Brown S.P. and Peterson R.A. (1994). “The Effect on Sales Performance and Job Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 58: 70–80.
- Brown T.J. & Dacin P.A. (1997). “The company and the products: Corporate associations and consumer product responses”, *Journal of Marketing*, 61: 68-84.
- Brown T.J., Mowen J.C., Donovan D.T. & Licata J.W. (2002). “The customer orientation of service workers: Personality trait determinants and effects on self-and supervisor performance ratings”, *Journal of Marketing Research*, 39(1): 110-119.
- Buchanan B. (1974). “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Bürgi P., Roos J. (2003). « Images of Strategy », *European Management Journal*, 21(1): 69-78.
- Burke P. (2002). *Sustainability Pays*. (CIS Cooperative Insurance, London).
- Burnard P., Morrison P. and Phillips C. (1999). “Job satisfaction amongst nurses in an interim secure forensic unit in Wales”, *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 8(1): 9-18.
- Burrell G. & Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Newcastle: Atheneum Press.
- Bussing A., Bissels T., Fuchs V. and Perrar K.M. (1999). “A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches”, *Human Relations*, 52(8): 999-1028.
- Butcher K, Sparks B. & O’Callaghan F. (2001). “Evaluative and relational influences on service loyalty”, *International Journal of service Industry Management*, 12(4): 310-327.
- Cable D. M. and Judge T. (1996). “Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 294-311.
- Cable D. M. and Judge T. (1996). “Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 294-311.

- Cable D.M. and DeRue D.S. (2002). “The congruent and discriminant validity of subjective fit perceptions,” *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875–884.
- Cacioppe R.L. & Kenny G.K. (1987). “Work attitudes in an employee-owned company: Comparing managers with non-managers”, *Journal of Managerial Psychology*, 2 : 17-22.
- Caldwell D.F., Chatman J.A. and O'Reilly C.A. (1990). “Building organizational commitment: a multifirm study”, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-61.
- Campbell M.C., Kirmani A. (2000). “Consumer’s use of persuasion knowledge: the effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent”, *J.Consum Res* 2000, 27: 69-83.
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte.
- Capron M. (2003). *Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations, le Bilan Sociétal*, Comptabilité-contrôle-audit, revue de l'Association Francophone de Comptabilité, n° spécial, pp.55-70.
- Carbaugh D. (1996). *Situating selves: The communication of social identities in American scenes*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Carmeli A. (2005). “Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors”, *Organization Studies*, 26(3): 443-464.
- Carmeli A., Gilat G. & Waldman D.A. (2007). “The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance”, *Journal of Management Studies*, 44: 972-992.
- Carroll A. B. (1991). “Corporate Social Performance Measurement: A Comment on Methods for Evaluating an Elusive Construct”, in L. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 385–401.
- Carroll A.B. (1979). “A three dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- Carroll A.B. (1999). “Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct”, *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Carroll A.B. (2009). A look at the future of business ethics. *Athens Banner-Herald*, 10 January.
- Carroll A.B. and Buchholtz A.K. (2009). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 7th edn. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Carroll A.B. and Kareem M. Shabana K.M. (2010). “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, *International Journal of Management Reviews*.
- Chan D. (1996). “Cognitive misfit of problem-solving style of work: a facet of person-organization fit”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3): 194–207.
- Chappell T. (1993). *The Soul of a Business. Managing for Profit and the Common Good*. Des Plaines. IL: Bantam.

BIBLIOGRAPHIE

- Charters W.W. and Newcomb T.M. (1952). « Some attitudinal effects of experimentally increased salience of group membership. » In G.E. Swanson et al (Eds), *Readings in Social Psychology*, pp. 415-420, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Chatman J. (1989). “Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit”, *Academy of Management Review*, 14: 333-349.
- Chatman J.A. (1991). “Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms”, *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Chaudhari A. and Holbrook M.B (2001). “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty”, *Journal of Marketing*, 65: 81-93.
- Chaumet M (1998). *MAIF l’histoire d’un défi*, le cherche midi éditeur, 333 pages.
- Cheney G. & Tompkins P.K. (1987). “Coming to terms with organisational identification and commitment” *Central States Speech Journal*, 38: 1-15.
- Cheney G. (1983). “The rhetoric of identification and the study of organisational communication”, *Quarterly Journal of Speech*, 69: 143-158.
- Cheney G. (1983a). “On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification”. *Communication Monographs*, 50: 342-362.
- Cheney G. (1991). *Rhetoric in an Organizational Society*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- Churchill N. (1977). « Les degrés de la mesure sociale », *Revue Française de Gestion*, 12/13 : 34-35.
- Cialalone R.A., Paul K. and Jurkiewicz C.L (2005). “A Preliminary Investigation into the Role of Positive Psychology in Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, 58: 295-305.
- Cialdini R.B., Borden R.J., Thorne A., Walker M.R., Freeman S., Sloan L.R. (1976). “Basking in reflected glory: Three (football) field studies”, *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 366-375.
- Clairborne C.B & Sirgy M.J. (1990). “Self-congruity as a model of attitude formation and change: conceptual review and guide for future research”, *Developments in Marketing Science*, 13, Ed. Dunlap B.J., Colowhee, NC: Academy of Marketing Science, pp.1-17.
- Clarkson M.B.E. (1991). “Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model”, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 331-358.
- Clarkson M.B.E. (1995). “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Clarkson M.B.E. (1995). “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Colle R. (2006). « L’influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d’auto-détermination », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III, Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d’Aix-Marseille III.
- Comittee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*, NewYork.

- Commission des Communautés Européennes. (2002). *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution au développement durable*.
- Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale*, Livre Vert, DG, Emploi et Affaires sociales.
- Commission Européenne. (2001). « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, » Livre vert.
- Cone Communications Study, 1995, Boston, Mass.
- Consortium report. (1999). « sustainable strategies for value creation », Rapport de synthèse des réflexions menées par les dirigeants de grands groupes (cité par Laville, 2002, p.108-110).
- Cook I, Hepworth S., Wall T. & Warr P. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academy Press.
- Cortese A, 2002, « The New Accountability: Tracking the Social Costs,» *New York Times*, March, 24, p.3-4.
- 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.
- 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 », *XXIIe colloque de l'ADDES*, 10 Mars 2009.
- Coyle-Shapiro J.A.M. & Parzefall M.R. (2005). *Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi*, dans Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. & Mignonac K. (Eds.), *Les Émotions au Travail, Recherches en Comportement Organisationnel*, Bruxelles : De Boeck, Méthodes & recherches, pp.21-67.
- Crawford F. and Mathews R. (2001). *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Exerything*, New York: Crown Business.
- Creyer E. H. and Ross W.T. (1997). “The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?”, *Journal of Consumer Marketing*. 14 (6): 421-432.
- Crites S.L., Fabrigar Jr. L.R. and Petty R.E. (1994). “Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6): 619–634.
- Csikszentmihalyi M.& Rochberg-Halton E. (1981). *The meaning of things: domestic symbols and the Self*, Cambridge University Press.
- Cummings L.S. (2000). « The financial performance of ethical investment trusts: an Australian perspective », *Journal of Business Ethics*, 25(1): 79-92.
- Curras-Perez R., Bigne-Alcaniz E. & Alejandro Alvarado-Herrera A. (2009). “The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company”, *Journal of Business Ethics*, 89: 547–564.
- Dacin T. M., Marc J. Ventresca M.J. and Beal B.D. (1999). “The Embeddedness of Organizations: Dialogues and Directions”, *Journal of Management*, 25(3): 317-56.

BIBLIOGRAPHIE

- Dahl D.W. and Lavack A.M. (1995). *Cause-Related Marketing : Impact of Size of Corporate Donation and Size of Cause-Related Promotion on Consumer Perceptions and Participation*, In Proceedings of the Winter, 1995 American Marketing Association Conference, Eds By David W.Stewart and Naufel J. Vilcassim. Chicago: American Marketing Association, pp.476-481.
- Daub C.H. and Ergenzinger R. (2005). “Enabling Sustainable Management Through a New Multi-Disciplinary Concept of Customer Satisfaction”, *European Journal of Marketing*, 39(9–10): 998–1012.
- Davis K. (1960). “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, 2(3): 70-76.
- Davis K. (1967). “Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?”, *Business Horizons*, 10: 45-50.
- Davis K. (1973). “The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 16(2): 312-322.
- Davis K., & Blomstrom R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Day G.S (1994a). “The capabilities of Market-Driven Organization”, *Journal of Marketing*, 58: 37-52.
- Day G.S (1994b). “Continuous Learning About Markets”. *California Management Review*, 36: 9-31.
- Day G.S and Wensley R. (1988). “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52: 1-20.
- Day G.S. (1969). “A Two Dimensional Concept of Brand Loyalty”, *Journal of Advertising Research*, 9(3): 29-35.
- De Chernatony L. (1999). “Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”, *Journal of Marketing Management*, 15(1): 157–180.
- De Ruyter K, Wetzels M. & Bloemer J. (1998). “On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs”, *International Journal of Service Industry Management*, 9(5): 436.
- De Schutter O. (2008). “Corporate social responsibility European style », *European Law Journal*, 14: 203–236.
- Deephouse D. L. (2003). *Stakeholder knowledge of corporate citizenship: Integrating reputation into the CSP/CFP debate*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle.
- Dehaene J.L. (1991). « Défis internes et externes auxquels les mutualités sont confrontées en Belgique », in *Alliance nationale des mutualités chrétiennes, La mutualité aujourd’hui et demain. Cadre légal, missions et défis*, Paris-Louvain-La-Neuve, pp. 310-320.
- Déjean F. (2004). « Contribution à l’étude de l’investissement socialement responsable. Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion, » Thèse de doctorat, Université Paris IX – Dauphine.
- Del Rio A.B., Vasquez R. & Iglesias V. (2001). “The effects of brand associations on consumer response”, *Journal of Consumer Marketing*, 18(4/5): 410-425.
- Delgado Ballester E. and Munuera Alema’n J.L. (2001). “Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty”, *European Journal of Marketing* 35(11/12): 1238–1258.
- Demoustier D. (2001). *L’économie sociale et solidaire, s’associer pour entreprendre autrement*, La Découverte et Syros, Paris.

- Denzin N. & Lincoln Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Des Garets V., Lamarque E. et Plichon V. (2003). « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 23-41.
- Desroche H. (1992). *Histoire d'économie sociale*, Syros, Paris.
- Dholakia Utpal M. (1997). "An Investigation of Some Determinants of Brand Commitment", *Advances in Consumer Research*, 24: 381-387.
- Di Maggio P. J., Powell W. W. (1983). « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48.
- Di Sanza J. R. & Bullis C. (1999). "Everybody identifies with Smokey the Bear: employee responses to newsletter identification inducements at the U.S Forest Service", *Management Communication Quarterly*, 12: 347-399.
- Dick A.S. and Basu K. (1994). "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2): 99-113.
- Dietz T., Fitzgerald A. & Shwom R. (2005). "Environmental values", *Annual Review of Environment and Resources*, 30: 335-372.
- Diltz J.D. (1995). « The private cost of socially responsible investing », *Applied Financial Economics*, 5: 69-77.
- Dolan K. A. (1997). *Kinder, Gentler M.B.A. Forbes* (June 2), pp.39-40.
- Dolich I.J. (1969). "Congruence relationship between self-image and product brands", *Journal of Marketing Research*, 6(1): 80-84.
- Dolich J.T.L. and Wilson D. (1981). "Profiling environmentally responsible consumer citizens", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9(4): 454-477.
- Donaldson T. & Preston L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Donaldson T. and Preston L.E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management review*, 20(1): 65-91.
- Dowell G, Hart S, & Yeung B, 1999, « Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value? », *Management Science*, 46, no. 8, p1059-74.
- Dowling G. (1993). "Developing your company image into a corporate asset", *Long Range Planning*, 26(2): 101-109.
- Dowling G. R. (1986). "Managing Your Corporate Images", *Industrial Marketing Management*, 15: 109-115.
- Dreyfus M. (2001). « Liberté, Egalité, Mutualité. Mutualisme et syndicalisme », *Les Editions de l'Atelier, Paris*. pp.1852-1967.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2003). « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thiétart R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2ème édition.

BIBLIOGRAPHIE

- Drumwright M. E. (1994). "Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Buying as a Noneconomic Buying Criterion", *Journal of Marketing*, 58(3): 1-19.
- Drumwright. M. E. (1996). "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria", *Journal of Marketing*, 60(4): 71-87.
- Dukerich J. M., Kramer R. and McLean Parks J. (1998). "The Dark Side of Organizational Identification", in *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, David A. Whetten and Paul C. Godfrey, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.245-256.
- Dukerich J.M., Golden B.R. & Shortell S.M. (2002). "Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians", *Administrative Science Quarterly*, 47(3): 507-533.
- Dukerich J.M., Kramer R. & McLean Parks J. (1998). "The dark side of organizational identification", In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* pp. 245–256. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutot C. (2004). « Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz », Thèse de doctorat. Université de Poitiers.
- Dutton J. E. and Dukerich J.M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. & Harquail C.V. (1994). "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Eagly A. H. & Chaiken S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Edwards M.R. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review", *International Journal of Management Reviews*, 7(4): 207-230.
- Eisenhardt K.M. & Sull D.N. (2001). "Strategy as simple rules", *Harvard Business Review*, 79(1): 106-117.
- Ellemers N., de Gilder D. & Haslam S.A. (2004). "Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance", *Academy of Management Review*, 29(3): 459-478.
- Ellemers N., Spears R. & Doosje B. (1997). "Sticking together or falling apart: Ingroup identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3): 617-626.
- Ellen P. S., Mohr L. A., Web D. J. (2000). "Charitable programs and the retailer: do they mix?", *J Retail*, 76(3): 393–406.
- Ellen P.S., Mohr L.A. & Webb D.J. (2000). "Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix?", *Journal of Retailing*, 76(3): 393-406.
- Elsbach K. D. & Glynn M. A. (1996). "Believing your own "PR": Embedding identification in strategic reputation", In Baun J.C & Jane E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management* pp.65-90 Greenwich, CT: JAI Press.

- Elsbach K. D. & Kramer R. M. (1996). "Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week ranking", *Administrative Science Quarterly*, 41: 442-478.
- Elsbach K. D. (1999). "An expanded model of organizational identification", *Research in Organizational Behavior*, 21: 163–200.
- Elsbach K. D. (2001). "Coping with hybrid organizational identities: evidence from California legislative staff", *Advances in Qualitative Organization Research*, 3: 59–90.
- Elsbach K. D. and Bhattacharya C.B. (2001). "Defining Who You Are by What You're Not: A Study of Organizational disidentification and the NRA", *Organization Science*, 12 (4): 393-413.
- Elsbach K.D & Bhattacharya C. (1998). *Organizational disidentification*. Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, Boston, MA.
- Elsbach K.D. (1999). "An expanded model of organizational identification", *Research in Organizational Behavior*, 21: 163-200, by JAI Press Inc.
- Elsbach K.D. and Bhattacharya C.B. (2001). "Defining Who You Are by What You're Not: A Study of Organizational Disidentification and the NRA", *Organization Science*, 12(4): 393-413.
- Enjolras B. (1997). *La solidarité face à la mondialisation : enjeux pour l'Etat-Providence*, Recma, n° 266, pp. 74-83.
- Epstein E. (2002). "The field of business ethics in the United-States: Past, present and future", *Journal of General Management*, 29(1): 68-80.
- Epstein E.M. (1998). "Business Ethics and Corporate Social Policy: Reflections on an Intellectual Journey, 1964-1996, and Beyond", *Business and Society*, 37(1): 7-39.
- Escalas J.E. (1996). Narrative processing: *Building connections between brands and the self*, unpublished Ph.D dissertation, Department of Marketing, Duke University, Durham, NC 27708.
- European Commission, 2004, Seminar on the Business Case for CSR: "The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance", Enterprise Directorate-General, Brussels, June 17, (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2001)
- Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M. et Dussaix A.M. (1993). *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Paris : Nathan, collection : Connaître et pratiquer la gestion.
- Eyring A.R. (2002). *Inside-Out Branding for a Change*. Downloaded from www.brandchannel.com/brand_speak.asp?id = 45, on 30 September 2002.
- Fallery B. & Rodhain F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique*, Papier présenté à la 18ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Aims.
- Faust K. (1997). "Centrality in Affiliation Networks", *Social Networks*, 19(2): 157-191.
- Featherstone M. (1991). *Consumer culture and postmodernism*, London: Sage.
- Fein S. (1996). "Effects of Suspicion on Attributional Thinking and the Correspondence Bias?", *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 1164-1184.

BIBLIOGRAPHIE

- Ferrell O.C., Gresham L.G. and Fraedrich F. (1989). "A synthesis of ethical decision models for Marketing", *Journal of Macromarketing*, Fall, pp.55-64.
- Fisher R.J & Wakefield K. (1998). "Factors leading to group identification: A field study of winners and losers", *Psychology & Marketing*, 15: 23-40.
- Fisher W.F. (1997). "Doing good? The politics and antipolitics of NGO practices", *Annual Review of Anthropology*, 26: 439-464.
- Folkes V. S. & Kamins M. A. (1999). "Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes", *Journal of Consumer Psychology*, 8(3): 243-259.
- Fombrun C. & Shanley M. (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.
- Foote N.N. (1951). "Identification as the basis for a theory of motivation", *American Sociological Review*, 16: 14-21.
- Forehand M. R. and Grier S. (2003). "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, 13(3): 349-357.
- Fornell C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 6: 1-21.
- Fornell C., Mithas S., Morgeson III F.V. and Krishnan M.S. (2006). "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing*, 70: 3-14.
- Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J. and Bryant B (1996). "The American Customer Satisfaction Index: Description, Findings, and Implications", *Journal of Marketing*, 60: 7-18.
- Frederick W.C. (1960). "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, 2: 54-61.
- Frederick W.C. (1978). "From CSR 1 to CSR 2: the maturing of Business & Society thought", *Working Paper*, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frederick W.C. (1986). "Toward CSR-3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs". *California Management Review*, 28(2): 126-142.
- Frederick W.C. (2008). "Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future", In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 522-531.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc.
- Friedman M, Vanden Abeele P. & De Vos K. (1993). "Boorstin's consumption community concept: A tale of two countries", *Journal of Consumer Policy*, 16: 35-60.
- Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970). "The responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*, 33: 122-126.
- Friedman S, 2003, « Corporate America's Social Conscience », *Fortune*, Special Advertising Section, May 16, 2003.

- Frooman J. (1997). "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth." *Business & Society*, 36: 221–249.
- Frooman J. (1997). "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth", *Business & Society*, 36: 221–249.
- Furse D.H., Punj G.N. and Stewart D.W. (1984). "A Typology of Individual Search Strategies Among Purchasers of New Automobiles", *Journal of Consumer Research*, 10: 417-431.
- Galanter M. (1980). "Psychological induction into the large-group: Findings from a modern religious sect", *American Journal of Psychiatry*, 137: 1574-1579.
- Galois I. (2006). « La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Institut d'Administration des Entreprises, Ecole doctorale M.I.F.
- Gara E., Ouerdian B., Gaha C. (2009). « La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 44 : 237/238;
- Garcia A. (2009). *Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle*, thèse de doctorat en sciences de gestion, l'Université Toulouse I Sciences Sociales, Ecole Doctorale Sciences de Gestion, LIRHE
- Garone S, 1997, « The Link between Corporate Citizenship and Financial Performance », *Conference Board*, Research Report 1234-99-RR, p.9.
- Gatewood R. D., Gowan M.A. and Lautenshlager G.J. (1993). "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions", *Academy of Management Journal*, 36: 414-427.
- Geli I. & Burgues J. (2003). « Pour un projet de statut européen de la mutualité », in D. Assayag, F. Guedj et P. Toucas-Truyen (coord.), *La santé en Europe entre marché et solidarité*, actes des Premières rencontres européennes de la MGEN, Les Editions de l'Atelier/Editions Ouvrières, Paris, pp. 163-177.
- Gendron C. (2000a). « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Revue semestrielle du MAUSS*, premier semestre, pp.320-325, Editions La Découverte, Paris.
- Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.F. (2004). « Social responsibility and the regulation of the global firm », *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 59(1): 73-100.
- George J.M. & Bettenhausen K. (1990). "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context", *Journal of Applied Psychology*, 75: 698-709.
- George J.M. & Brief A.P. (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- George W.R. and Berry L.L. (1981). "Guidelines for advertising services", *Business Horizons*, 24: 52-66.
- Gergen K.J. (1968). "Personal consistency and the presentation of self", in Chad Gordon and K.J. Gergen (eds.), *The Self in Social Interaction*, 1: 299-308. New York: Wiley.
- Ghiglione R. & Blanchet A. (1991). *Analyses de contenu et contenus d'analyses*, Paris : Dunod.

BIBLIOGRAPHIE

- Giacalone R.A., Paul K. & Jurkiewicz C.L (2005). "A Preliminary Investigation into the Role of Positive Psychology in Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 58: 295–305.
- Gilly M.C. & Wolfenbarger M. (1998). "Advertising's internal audience", *Journal of Marketing*, 62: 69-88.
- Gioia D. A. & Thomas J. B. (1996). "Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia". *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Gioia, D. A. (1998). "The identity of organizations", In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* pp. 40-79. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Glavas A. and Piderit S.K. (2009). *How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees*, The Journal of Corporate Citizenship, ABI/INFORM Global, pp.51.
- Gond J.P. & Igalens J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, collection « que sais-je ? », éditions presse universitaire de France.
- Gond J.-P. (2001). « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue Française de Gestion*, 136: 77-85.
- Gond J.P. (2006). « Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise - Fondements théoriques, construction sociale, impact financier - », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1 – Sciences Sociales, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), Ecole Doctorale de Sciences de l'Entreprise.
- Goodpaster K.E (1983). « The concept of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, n°2.
- Goodpaster K.E. (1991). "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 53-73.
- Goolsby J.R. and Hunt S.D. (1992). "Cognitive moral development and marketing", *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
- Gorsuch R. L. & Ortberg J. (1983). "Moral obligation and attitudes: Their relation to behavioral intentions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 44: 1025–1028.
- Gotsi M. and Wilson A. (2001). "Corporate reputation management: living the brand", *Management Decision*, 39(2): 99–104.
- Gottlieb J.B. and Sarel D. (1992). "The Influence of Type of Advertisement, Price, and Source Credibility on Perceived Quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3): 253-260.
- Gould S.B. (1975). *Organizational identification and commitment in two environments*, Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, Lansing.
- Gourville J. T. and Rangan V.K. (2004). "Valuing the Cause Marketing Relationship?", *California Management Review*, 47: 38-58.
- Granovetter M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Graves S.B. & Waddock S.A. (1994). "Institutional Owners and Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 37(4): 1034-1046.

- Grawitz M. (1993). *Méthodes en sciences sociales*, Paris : Précis Dalloz, 9^e édition.
- Grawitz M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*, 10^eème édition, Editions Dalloz, Paris.
- Greening D.W. & Turban D.B. (2000). “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality work force”, *Business & Society*, 39: 254-280.
- Gremler D.D. & Gwinner K.P. (2000). “Customer-employee rapport in service relationships”, *Journal of Service Research*, 3(1): 82-104.
- Grewal D., Gottleib J. and Marmorstein H. (1994). “The Moderating Effects of Message Familiarity and Source Credibility on the Price-Perceived Risk Relationship”, *Journal of Consumer Research*, 21(1): 145-153.
- Griffi J.J. & Mahon J.F. (1997). “The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-five years of incomparable research”, *Business & Society*, 36(1): 5-31.
- Gronroos C. (1994). *Marketing y Gestion de Servicios* (Diaz de Santos, Madrid).
- Gruca T. S. and Rego L.L. (2005). “Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, 69: 115–130.
- Gruen T.W. Summers J. & Acito F. (2000). “Relationship marketing activities, commitment and membership behaviors in professional associations”, *Journal of Marketing*, 64(3): 34-49.
- Guba E.G. & Lincoln Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gueslin A. (1999). « L’affirmation d’une pratique sociale singulière », in M. Dreyfus, B. Gibaud et A. Gueslin, *Démocratie, solidarité et mutualité. «Autour de la loi de 1898 »*, Economica, Paris.
- Gwinner K.P., Gremler D.D. & Bitner M.J. (1998). “Relational benefits in services industries: The customer’s perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2): 101-114.
- Hall D.T. and Schneider B. (1972), “Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type”, *Administrative Science Quarterly*, 17: 340-350.
- Hall D.T., Schneider B. and Nygren H.T. (1970). “Personal factors in organisational identification.” *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.
- Handelman J. M. and Arnold S.J. (1999). “The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment”, *Journal of Marketing*, 63: 33–48.
- Handelman J.M. & Arnold S.J. (1999). “The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment”, *Journal of Marketing*, 63: 33-48.
- Harris F. and de Chernatony L. (2001). “Corporate branding and corporate brand performance”, *European Journal of Marketing*, 35(3): 441–456.
- Harris G.E. & Cameron J.E. (2005). “Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3): 159-169.
- Hart S & Ahuja G, 1996, « Does It Pay to Be Green? », *Business Strategy and the Environment* , 5, no. 1, p 30-37.

BIBLIOGRAPHIE

- Hartline M.D. & Ferrell O.C. (1996). "The management of customer-contact service employees", *Journal of Marketing* 60(4): 52-70.
- Hartline M.D., Maxham J.G. III & McKee D.O. (2000). "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing* 64(2): 35-50.
- Haslam S.A., Postmes T. & Ellemers N. (2003). "More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible", *British Journal of Management*, 14(4): 357-369.
- Hatch M. J. & Schultz M., (1996). *Organizational culture, identity, and image in an interdisciplinary framework*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati.
- Hatch M.J & Schultz M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356-365.
- Hattori M. (1997). *Identity and desire in consumption: Interaction between consumers and industry by the use of commodities*, Master's Paper, Master of Art Program in the Humanities-Japan, <http://www.geocities.com/athens/7606/mathesis.htm>.
- Heald M. (1961). "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", *American Quarterly*, 13(2): 126-139.
- Heald M. (1970). *The Social Responsibility of Business: Company and community, 1900-1970*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Health A.P. & Scott D. (1998). "The self-concept and image congruence hypothesis, an empirical evaluation in the motor vehicle market", *European Journal of Marketing*, 32(11/12): 1110-1123.
- Heider F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley
- Heider F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Heilbrunn B. (2003). « Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque », *Revue Française de Gestion*, 29(145) : 131-144.
- Hendrickson J.J. (2007). *An analysis of the relationship between gender, job satisfaction, organizational commitment, and occupational stress levels*, Travail de recherche en psychologie, Université d'Emporia, Kansas.
- Herman D. (2001). *The Guide for Brands Builders* (Tel Aviv: Cherickover Publishing)
- Herrbach O., Mignonac K. & Sire B. (2006). « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp.3-16.
- Hibbard J. D., Brunei F.F., Dant R.P. and Lacobucci D. (2001). "Does Relationship Marketing Age Well?", *Business Strategy Review*, 12: 29-35.
- Hirschman A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas*, De Boeck Université.
- Hoelter J.W. (1985). "A structural theory of personal consistency", *Social Psychology Quarterly*, 48: 118-129.
- Hogg M. A. & Abrams D. (1988). *Social identification*. New York: Routledge, Chapman, and Hall.

- Hogg M.A & Turner J.C. (1987). « Social identity and conformity : A theory of referent informational influence », in W Doise & S Moscovici (Eds), *Current issues in European social psychology*, 2: 139-182, Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Hogg M.A. & Abrams D. (1988). *Social identification: A social psychology of intergroup relations and group processes*, London: Routledge.
- Hogg M.A. & Terry D.J. & White K.M. (1995). "A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory", *Social Psychology Quarterly*, 58: 255-269.
- Hogg M.A. & Terry D.J. (2000). "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, 25: 121-140.
- Hogg M.A. and Terry D.J (2000). "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review*, 25(1): 121—40.
- Hogg M.A., Cox A.J. & Keeling K.A. (2000). "The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation", *European Journal of Marketing*, 34(5/6): 641-666.
- Hom P. W. & Griffeth R. W. (1995). *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Homburg C. & Stock R.M. (2005). "Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction", *Psychology & Marketing*, 22(5): 393-421.
- Homburg C., Koschate N., and Hoyer W.D. (2005). "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing*, 69: 84–97.
- Howard J. A. & Sheth J. N. (1969). "A theory of buyer behavior", In B. M. Enis, K. K. Cox, & M. P. Mokwa (Eds.), *Marketing classics: A selection of influential articles* pp.137–155. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Howard J. A. (1989). *Consumer behavior in marketing strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoyer W.D. (1984). "An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product", *Journal of Consumer Research*, December, pp.822-829.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives*, Editions De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Hunt K.A., Bristol T. & Bashaw R.E. (1999). "A conceptual approach to classifying sport fans", *Journal of Services Marketing*, 13(6): 439-452.
- Hunt S. & Morgan R.(1994). "Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?", *Academy of Management Journal*, 37: 1568-1587.
- Hunt S. D. & Vitell S. J. (1993). *The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision*, pp.775–784. In Smith, N. C. et Quelch, J. A. (réds.), *Ethics in Marketing*. Chicago, IL, États-Unis: Irwin Inc.
- Hussey M. and Duncombe N. (1999) "Projecting the right image: using projective techniques to measure brand image", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(1): 22–30.
- Husted B.W. (2000). "A contingency theory of corporate social performance", *Business & Society*, 39(1): 24-48.

BIBLIOGRAPHIE

- Igalens J. & Joras M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.
- Igalens J. & Roussel P. (1998). *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Ed Economica.
- Igalens J. (1994). *Audit des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons, 2^e édition.
- Igalens J., Nioche J.P. (1977). A propos du bilan social, trois voies de l'innovation sociale, *Revue Française de Gestion, Le bilan social*, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre pp. 193-199.
- Isa M.K.M. (2003). *Applying the Triple Bottom Lime Approach*. Business Times, May 12.
- Iyer V. M., Bamber E. M. & Barefield R. M. (1997). "Identification of accounting firm alumni with their former firm: antecedents and outcomes". *Accounting, Organizations and Society*, 22: 315–336.
- Jacoby J. & Olson J.C. (1977). *Consumer response to price: "An attitudinal, information processing perspective, Moving Ahead with Attitude research"*, *American Marketing Association*, pp.73-86.
- Jacoby J. (1971). "A model of multi-brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, 11: 25-31.
- Jacoby J. and Kyner D.B. (1973). "Brand Loyalty Versus Repeat Purchase Behavior", *Journal of Marketing Research* 10: 1-9.
- Jacoby J. et Chestnut R.W. (1978). *Brand Loyalty :Measurement and Management*, Wiley, New York
- Jacoby J. et Kyner D. (1973). « Brand loyalty versus repeat purchasing behavior », *Journal of Marketing Research*, 10(1): 1-9.
- Jamal A. and Goode M.M.H. (2001). "Consumers and brands: a study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction", *Marketing Intelligence and Planning*, 19(7): 482–492.
- James W. (1980). *Principles of social psychology*, New York: Wiley.
- Jaramillo F., Mulki J.P. and Solomon P. (2006). "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3): 271–282.
- Jaworski B.J. and Kohli A.K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- Jeantet T. (1999). *L'économie sociale européenne, ou la tentation de la démocratie en toutes choses*, CIEM Editions.
- Jeantet T. (2003). *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, la Documentation Française.
- Johnson H.L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadworth.
- Johnston M.W., Parasuraman A., Futrell C.M. and Black W.C. (1990). "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, 27: 333–344.
- Jones D. (1997). *Good Works, Good Business*, USA Today, April 25, 1B.
- Jones E., Davis K. (1965). "The attribution process in person perception", In: Berkowitz L editor. *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press; vol. 2(7): 220– 66.
- Jones M.T. (1996). "Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse", *Business and Society*, 35(1): 7-41.

- Jones T.M. (1980). « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, 22(2): 59-67.
- Jones T.M. (1995). “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, *Academy of Management Review* 20(2): 404-437.
- Jones T.M., Mothersbaugh D. and Beatty S. (2000). “Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services”, *Journal of Retailing* 76(2): 259–274.
- Joseph D., Ng K.Y., Koh C. & Ang S. (2007). “Turnover of information technology professionals: A narrative review. Meta-analytic structural equation modeling, and model development”, *MIS Quarterly*, 31(3): 547–577.
- Judge T. A. and Bretz Jr. R.D. (1992). “Effects of Work Values on Job Choice Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, 77: 261-271.
- Kapferer J.N. & Thoenig J.C. (1989). *La Marque*, McGraw-Hill, Paris.
- Keller K. L (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller K.L. (1993). “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing* 57(1): 1-22.
- Keller K.L. (1993). “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity”, *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
- Keller K.L. and Aaker D.A. (1992). "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, 29(1): 35-51.
- Kelley H. H. (1967). *Attribution theory in social psychology*, In: Levine D editor. Nebraska Symposium on Motivation, vol. 15. Lincoln7 University of Nebraska Press;
- Kelley H. H. (1972). “Attribution theory in social interaction.” In: Jones EE, Kanouse DE, Kelley HH, Nisbett RE, Valins S, Weiner B, editors. *Attribution: perceiving the causes of behavior*. Morristown (NJ), General Learning Press, pp.1– 26.
- Kelley S.W. (1992). “Developing customer orientation among service employees”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1): 27-36.
- Kelman H. C. (1974). “Further thoughts on the process of compliance, identification, and internalization.” In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on social power*, pp.126–171. Chicago: Aldine.
- Kelman H.C. (1961). “Processes of opinion change”, *Public Opinion Quarterly*, 25: 57-78.
- Key M. (2002). *Inside Out Branding*. Downloaded from www.maryhesslerkey.com/insideout.html on 1 December 2002.
- Kinnear T.C., Taylor J.R. and Ahmed S.A. (1974). “Ecologically concerned consumers: who are they?”, *Journal of Marketing*, 38: 20-24.
- Kirmani A. (1997). “Advertising repetition as a signal of quality: if it's advertised so much, something must be wrong”, *Journal of Advertising*, 26(3): 77-90.

BIBLIOGRAPHIE

- Klein J. and Dawar N. (2004). "Corporate Social Responsibility and Consumers Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis", *International Journal of Research in Marketing* 21(3): 203-217.
- Klein N. (2000). *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. New York: Picador.
- Kleine R.E. III, Kleine S.S. & Kernan J.B. (1993). "Mundane consumption and the self: A social-identity perspective", *Journal of Consumer Psychology*, 2(3): 209-235.
- Kotler P. (1999). *Kotler on Marketing: How to create, win and dominate markets*, New York, The Free Press.
- Kozinets R.W. (1999). "E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption", *European Management Journal*, 17(3): 252-264.
- Kramer R. M. (1991). "Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes". In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 14: 191-207. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kramer R. M. (1991). "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes", *Research in Organizational Behavior*, 13: 191-207.
- Kramer R. M. (1999). "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50: 569-98.
- Kramer R.M. & Brewer M.B. (1984). "Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma." *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 :1044-1057.
- Kramer R.M. (1993). "Cooperation and organizational identification", In Murnighan J.K. (Ed.), *Social psychology in organizations*, pp 244-268. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kreiner G.E. & Ashorth B.E. (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 1-27.
- Kristof A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, 49(I): 1-49.
- Kristoff A.. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualisations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Kunda, Z. (1999). *Social Cognition: Making Sense of People*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kurchiner D, 1996, « 5 Ways Ethical Business Creates Fatter Profits, » *Business Ethics*, March/April, p.21.
- Kurucz E., Colbert B. and Wheeler D. (2008). "The business case for corporate social responsibility", In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 83-112.
- Laban J. (1979). « Contribution à la mesure de la fidélité du consommateur », Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
- Lacoeyllhe J. (1997). « Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité », *Revue française du Marketing*, 165 : 29-41.
- Lafferty B.A and Goldsmith R.E (1999). "Corporate Credibility's Role in Consumers' Attitudes and Purchase Intentions When a High Versus a Low Credibility Endorser Is Used in the Ad", *Journal of Business Research*, 44(2): 109-116.

- Laville E. (2002). *L'Entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Editions Village Mondial.
- Laville E. (2003). *L'entreprise verte*. Village Mondial / Pearson Education France, deuxième édition.
- Lee B. A. and Zeiss C.A. (1980). "Behavioral Commitment to the Role of Sport Consumer: An Exploratory Analysis", *Sociology and Social Research* 64: 405–419.
- Lee B.A. et Zeiss C.A. (1980). "Behavioral commitment to the role of sport consumer: an exploratory analysis", *Sociology and Social Research*, 64: 405-419.
- Lee M.P. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, 10: 53–73.
- Lee S.M. (1969). "Organisational identification of scientists", *Academy of Management Journal*, 12: 327-337.
- Lee S.M. (1971). "An empirical analysis of organisational identification", *Academy of Management Journal*, 14: 213-226.
- Lehtinen U. and Lehtinen J.R. (1991). "Two Approaches to Service Quality Dimensions", *The Service Industries Journal* 11(3): 287–303.
- Leigh J.H, Murphy P.E and Enis Ben M. (1988). "A New Approach to Measuring Socially Responsible Consumption Tendency", *Journal of Macromarketing*, 8: 5-20.
- Leonard M. (1997). *Count them in; corporate America is eager to volunteer help to the needy*, The Boston Globe, April 20, F1.
- Levitt, T.H. (1958). "The Dangers of social Responsibility", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 41-50.
- Lewin AY, Sakano T., Stevens C.U and Victor B. (1995). "Corporate Citizenship in Japan: Survey from Japanese Firms", *Journal of Business Ethics* 14(2): 83–101.
- Liao H. & Chuang A. (2004). "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of Management Journal*, 47(1): 41-58.
- Libaert T. (2004). *Communication, la nouvelle donne*. Paris : Village Mondial / Pearson Education France.
- Lichtenstein D.R., Drumwright M.E. and Braig B.M (2004). "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *Journal of Marketing* 68: 16-33.
- Liljander V. and Strandvik T. (1995). "The Nature of Customer Relationships in Services", in T.A. Swartz, D. Bowen and S. W. Brown (Eds), *Advances in Consumer Marketing and Management*, 4: 141–168.
- Linton R. (1946, 1999). *Le fondement culturel de la personnalité [1945]*, traduit de l'américain André Lyotard, préface de Jean-Claude Filloux, Paris : Dunod.
- Locander W.B. & Spivey W.A. (1978). "A functional approach to attitude measurement", *Journal of Marketing Research*, 15, (4): 576-587.
- Locke E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY, pp.297-351.

BIBLIOGRAPHIE

- Long R.J. (1978). "The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings", *Human Relations*, 31: 29-48.
- Low G.S., David W.C., Grant K. and Moncrief W.C. (2001). "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", *European Journal of Marketing*, 35(5-6): 587-611.
- Luce R.A., Barber A. E., & Hillman A. J. (2001). "Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness", *Business & Society*, 40, 397-415.
- Luo, Xueming and Bhattacharya C.B. (2009), "The Debate over Doing Good: Corporate Social Responsibility, Strategic Marketing Levers and Firm Idiosyncratic Risk," *Journal of Marketing*, Forthcoming
- Luo X & Bhattacharya C.B. (2006). "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, 70: 1-18
- Luther R. G. et Matatko J. (1994). « The performance of ethical unit trusts: choosing an appropriate benchmark », *British Accounting Review*, 26: 77-89.
- Luther R. G., Matatko J. et Corner D. C. (1992). « The investment performance of UK ethical unit trusts », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5(4): 57-70.
- Macnaghten P & Urry J, 1998, *Contested Natures*, Thousand Oaks, Calif., Sage, p.83
- Mael F. and Ashforth B.E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2): 103-123.
- Mael F. and Ashforth B.E. (1995). "Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, 48: 309-333.
- Mahon J & Griffen J.J., 1997, "Painting a Portrait", *Business and Society*, p130
- Mahon J. F. (2002). "Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature", *Business & Society*, 41: 415-445.
- Maignan I, & Ferrell O.C. (2004). "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32: 3-19.
- Maignan I. & Ferrell O.C. (2001). "Corporate citizenship as a marketing instrument Concepts, evidence and research directions European", *Journal of Marketing*, 35(3/4): 457-484.
- Maignan I. and Ferrell O.C. (2001). "Corporate Citizen as a marketing Instrument – Concepts, Evidence and Research Directions", *European Journal of Marketing* 35(3/4): 457.
- Maignan I., Ferrell O.C. & Hult G.T.M. (1999). "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Academy of Marketing Science, Journal*, 27(4): 455-469.
- Maignan I., Ferrell O.C. and Ferrell L. (2005). "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing", *European Journal of Marketing*, 39(9/10): 956-77.
- Malhotra K. (1988). "Self-concept and product choice: An integrated perspective", *Journal of Economical Psychology*, 9: 1-28.
- Mallin C. A., Saadouni A. et Briston R. J. (1995). « The financial performance of ethical investment funds », *Journal of Business Finance and Accounting*, 22(4) juin.

- March J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- Margolis J.D. & Walsh J.P. (2001a). "Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?", *Working Paper n° 01-058*, Harvard Business School, Social Enterprises Series.
- Margolis J.D. & Walsh J.P. (2001b). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Margolis J.D. & Walsh J.P. (2003). "Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?", *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.
- Marie-Jeanne C. (2004). « Finance et Ethique : la réconciliation ? », *Revue d'Economie Financière*, 74(mai): 319-332.
- Marin L., Ruiz S. and Rubio A. (2009). "The Role of Identity Saliency in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior", *Journal of Business Ethics*, 84: 65–78.
- Markus, Hazel R. and Wurf E. (1987). "The dynamic self-concept : A social-psychological perspective" in Mark R. Rosenzweig and Lyman W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, 38: 299-337. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Mathieu J.E. & Zajac D.M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mazzoli E. et Zamagni S. (2005). *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologne.
- McAdam T.W. (1973). « How to put corporate responsibility into practice », *Business & Society Review*, 6: 8-16.
- McCracken G. (1986). "Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods", *Journal of Consumer Research*, 13(1): 71-84.
- McDougall G. and Levesque T. (2000). "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *The Journal of Services Marketing* 14(5): 392.
- McGuire J.B., Sundgren A. & Schneeweis T. (1988). "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 31(4): 854-872.
- McGuire J.W. (1963). *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.
- McWilliams A & Siegel D, 2000, « Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlations for Misspecification », *Strategic Management Journal*, 21, no. 8, p608.
- McWilliams A. & Siegel D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26: 117–127.
- McWilliams A, & Siegel D. (2000). "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21: 603–609.
- Mercier S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, Repères, Paris.
- Meyer J.P, Stanley D.J., Herscovitch L. & Topolnytsky L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to organizations: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.

BIBLIOGRAPHIE

- Meyer J.P. & Allen N. (1984). "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(3): 289-298.
- Meyer J.P. & Allen N. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer J.P. & Herscovitch L. (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model", *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer J.P., Allen N. & Smith C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 538-51.
- Meyer J.P., Becker T.E. & Van Dick R. (2006). "Social identities and commitments at work: toward an integrative model", *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 665-683.
- Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D. & Jackson D.N. (1989). "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. & Topolnytsky L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal-of-Vocational-Behavior*, 61(1): 20-52.
- Michel A. A. & Jehn K. E. (2003). "The dark side of identification: overcoming identification-induced performance impediments", *Research on Managing Groups and Teams*, 5: 189–219.
- Mignonac K. (2004). « Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53 : 80-93.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1994). *Analyse des données qualitatives – traduction- ou Qualitative data analysis*, an expanded sourcebook, Editions De Boeck Université, Sage publication, 2^e édition 2003
- Miller V.D., Allen M., Casey M.K. & Johnson J.R. (2000). "Reconsidering the organizational identification questionnaire", *Management communication Quarterly*. 13(4): 626-658.
- Miller W.H. (1996). *Citizenship That's Hard to Ignore*, *Industrie Week* (September 2), pp.21-24.
- Mintzberg H. (1983). "Power in and around organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12: 393–413.
- Mitchell R. K., Agle B.R., and Wood D.J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22: 853-86.
- Mitnick B.M. (2000). « Commitment, revelation and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance », *Business and Society*, 39(4): 419-466.
- Mohr L.A, Webb D.J and Harris K.E. (2001). "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", *Journal of Consumer Affairs*, 35(1): 45-42.
- Mohr L.A. & Webb D.J. (2005). "The effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses", *Journal of Consumer Affairs*, 39(1): 121.

- Morgan R.P. (2000). "A consumer-oriented framework of brand equity and loyalty", *Journal of the Market Research Society*, 42(1): 65-78.
- Morris J.H. & Sherman J.D. (1981). "Generalizability of an organizational commitment model", *The Academy of Management Journal*, 24(3): 512-526.
- Morrow P.C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *The Academy of Management Review*, 8(3): 486-500.
- Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M. (1982). *Employee-organizational linkages*, New York Academy Press.
- Mowday R.T., Steers R.M. & Porter L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mucchielli A. (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, édition Armand Colin.
- Muniz A.M. (1997). "Consumers and brand meaning: Brands, the self and others", *Advances in Consumer Research*, 24: 308-309.
- Murray K. B. & Vogel C. M. (1997). "Using a hierarchy-of effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to general goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts", *Journal of Business Research*, 38: 141–159.
- Netemeyer R.G., Brashear-Alejandro T. and Boles J.S. (2004). "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1): 49–60.
- Neurisse A. (1983). *L'économie sociale*, PUF, Que sais-je ? , Paris.
NJ: Prentice Hall.
- O'Reilly C. & Chatman J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- O'Reilly C., Chatman J. and Caldwell D.F. (1991). "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34(3): 487–516.
- O'Rourke D, 2004, « Opportunities and Obstacles for Corporate Responsibility Reporting in Developing Countries,» *World Bank/International Finance Corporation*, March, p.22 (www.worldbank.org).
- O'Rourke D, 2004, « Opportunities and Obstacles for Corporate Social Reporting in Developing Countries,» *World Bank/International Finance Corporation*, March 2004, p.6.
- O'Hara K.B., Beehr T.A. and Colarelli S.M. (1994). "Organizational Centrality: A Third Dimension of Intraorganizational Career Movement", *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2): 198-216.
- Olins W. (1989). *Corporate identity*, Thames & Hudson, London.
- Oliver N. (1990). "Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K", *Human Relations*, 43: 513-526.

- Oliver R. L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17: 460–469.
- Oliver R.L. (1999). "Whence consumer loyalty", *Journal of Marketing*, 63, special issue, pp.33-44.
- Olivier R.L. (1997). *Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer*, New York, McGraw-Hill.
- Orlitzky M., Schmidt F.L. & Rynes S.L. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization Studies*, 24(3): 103-441.
- Osterhus T.L (1997). "Pro-Social Consumer Influence Strategies: When And How Do They Work?", *Journal of Marketing*, 61: 16-29.
- Paillé et Mucchielli (2003). dans thèse Alice Garcia Paillé P. & Mucchielli M. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin
- Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica.
- Parasuraman A. Zeithaml V.A. & Berry L.L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of retailing*, 64(1): 12-40.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L. (1988). "Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing* 64(1): 12–40.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L (1994). "Resassessment of Expecations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research", *Journal of Marketing* 58: 111–124.
- Park C.W. and Smith D.C. (1989). "Product-level choice", *Journal of Consumer Research*, December, pp.289-297.
- Pasquero J. (2002). « Les défis de la Gestion Responsable », in : Kalika, M. (ed.) *Les défis du management*, Paris : Editions d'Organisation.
- Pasquero J. (2004). "Responsabilité sociale des entreprises: les approches nords-américaines", In : Igalens, J. (ed.) *Tous Responsable*. Paris: Editions d'Organisation, pp. 257-272.
- Pasquero J. (2005a). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », In : M.-F. Bouthillier-Turcotte et A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, pp.112-143.
- Patchen M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement in the Job*. Englewood Cliffs,
- Pava M.L. & Krausz J. (1996). "The association between corporate social responsibility and financial performance: the paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, 15(3): 321-368.
- Peretti J.M. & Roy P. (1977). Faut-il des sociétés à responsabilité illimitées ?, *Revue Française de Gestion*, *Le bilan social*, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre.
- Peretti J.M. (2005). *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- Pesqueux Y. et Biefnot y. (2002). *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris.
- Peterson D.K. (2004). "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business & Society*, 43(3): 296–319.
- Pettigrew A. (1985). « Contextualist research: a natural way to link theory and practice », in Lawler E.E.(éd.), *Doing research that is useful for theory an practice*, pp.222-274, San Francisco : Jossey-Bass.

- Pettijohn C.E. Pettijohn L.S. & Taylor A.J. (2002). "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling", *Psychology & Marketing*, 19(9): 743-757.
- Pew Research Center, July 2003.
- Pierce J.L. & Dunham R.B. (1987). "Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences", *Journal of Management*, 13: 163-178.
- Pinkston T. S. and Carroll A.B. (1994). "Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the U.S.", *Journal of Business Ethics* 13: 157–169.
- Piore M. J. (2001). « The Emergent Role of Social Intermediaries in the New Economy », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(3): 339-350.
- Pivato S., Misani N. and Tencati A. (2008). "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", *Business Ethics: A European Review*, 17: 3–12.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B. & Bachrach D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Pomazal R. & Jaccard J. (1976). "An informational approach to altruistic behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 33: 317–326.
- Porter & Kramer (1996). « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », p.57.
- Porter L. & Steers R.M. (1973). "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80: 151-176.
- Porter L, Steers R. & Mowday R. (1994). "Organizational Commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59.
- Porter L., Steers R.M., Mowday R. & Boulian P. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of applied Psychology*, 59: 603-609.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2006). "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84: 78–92.
- Pratt M. G. & Doucet L. (2000). « Ambivalent feelings in organizational relationships ». In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd ed.), pp.204–226. London: Sage
- Pratt M. G. (2000). "The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors", *Administrative Science Quarterly*, 45: 456–493.
- Pratt M.G. (1994). *The happiest, most dissatisfied people on Earth: Ambivalence and commitment among Amway distributors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Pratt M.G. (1997a). *Sensebreaking and encapsulation among Amway distributors: On the successes and failures of an identity transforming organization*. Working paper.
- Pratt M.G. (1997b). *Spirituality, sensemaking, and identity change: The case of Amway distributors*. Paper presented at the 15th annual International Standing Conference on Organizational Symbolism, Warsaw, Poland.

BIBLIOGRAPHIE

- Pratt M.G. (1998). "To be or not to be: Central questions in organizational identification". In Whetten D.A and Godfrey P.C (Eds) *Identity in organizations*, pp.171-208, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Prelinger E. (1959). "Extensions and structure of the self", *The Journal of Psychology*, 47: 13-23.
- Preston L.E et Post J.E (1987). « Models of Management and Society », In. S. Prakash et C. Falbe (Ed.), *Business and Society. Dimensions of Conflicts and Cooperation*, Lexington, Toronto.
- Price L.L. & Arnould E.J. (1999). "Commercial friendships: Service provider-client relationships in context", *Journal of Marketing*, 63(4): 38-56.
- Price L.L., Feick L.F. and Guskey A. (1995). "Everyday market helping behavior", *Journal of Public Policy & Marketing*, 14: 255-66.
- Pride W. and Ferrell O.C. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies*. (Houghton Mifflin, Boston).
- Puffer S.M. (1987). "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 72: 615-621.
- Quinn J. B. Anderson P. and S. Finkelstein S. (1996). "Leveraging Intellect", *Academy of Management Executive*, 10(3): 7-27.
- Rafael Curras-Perez R. (2009). "Effects of Perceived Identity Based on Corporate Social Responsibility: The Role of Consumer Identification with the Company", *Corporate Reputation Review*, 12(2): 177-191.
- Raju P.S., Lonial S.C. and Mangold W.G. (1995). "Differential Effects of Subjective Knowledge, Objective Knowledge, and Usage Experience on Decision Making: An Exploratory Investigation", *Journal of Consumer Psychology*, 4(2): 153-80.
- Rao H., Davis G.F. & Ward A. (2000). "Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange", *Administrative Science Quarterly*, 45: 268-292.
- Rao H., Davis G.F. and Ward A. (2000). "Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange", *Administrative Science Quarterly*, 45: 268-92.
- Ray, P.H. (1996). *The Integral Culture Survey: A Study of Transformational Values in America* (Institute of Noetic Sciences, Sausalito, CA).
- Reade C. (2001). "Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1269-1291.
- Reid F.J. & Suminga L. (1984). "Attitudinal politics in intergroup behaviour: Interpersonal vs. intergroup determinants of attitude change", *British Journal of Social Psychology*, 23: 335-340.
- Rey F. (1977). La comptabilité sociale, *Revue Française de Gestion, Le bilan social*, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre, pp. 139-144.
- Richins M.L. & Dawson S. (1992). "A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation", *Journal of Consumer Research*, 19(3): 303-314.
- Ricketta M. & Van Dick R. (2005). "Foci of attachment in organizations: a meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification", *Journal of Vocational Behavior*, 67: 490-510.

- Riketta M. (2005). "Organizational identification: a meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358-384.
- Riordan C. M., Gatewood R.D and Bill J.B. (1997). "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 16: 401-412.
- Riordan C.M., Gatewood R.D. and Bill J.B. (1997). "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 16(4): 401-412.
- Roberts J.A. (1995). "Profiling Levels of Socially Responsible Consumer Behavior. A Cluster Analytic Approach and Its Implications for Marketing", *Journal of Marketing – Theory and Practice*, 3(4): 97-117.
- Rochberg-Halton E. (1984). "Object relations, role models, and cultivation of the self", *Environment and Behavior*, 16(3): 335-368.
- Rodrigo P. Arenas D. (2008). "Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes", *Journal of Business Ethics* 83: 265-283.
- Rokeach M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Roman R, Hayibor S, & Agle B, 1999, « The relationship between social and financial performance, » *Business and Society*, 38, no. 1, p121.
- Roman R. M., Hayibor S. & Agle B. R. (1999). "The relationship between social and financial performance. Repainting a portrait", *Business & Society*, 38 (4): 109-125.
- Ross J.K, Stutts M.A, and Patterson L. (1990-91). "Tactical Considerations for the Effective Use of Cause-Related Marketing", *Journal of Applied Business Research*, 1(2): 58-65.
- Ross J.K., Patterson L. and Stutts M.A. (1992). "Consumer Perceptions of Organizations That Use Cause-Related Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1): 93-97.
- Rousseau D.M. (1998). "Why workers still identify with organisations", *Journal of Organisational Behaviour*, 19: 217-233.
- Rowley T. J. & Berman S. (2000). "A Brand New Brand of Corporate Social Performance", *Business & Society*, 39(4): 397-418.
- Rowley T. J, & Berman S. (2000). "A brand new brand of corporate social performance", *Business & Society*, 39: 397-418.
- Rupp D.E., Ganapathi J., Aguilera R.V. and Williams C.A. (2006). "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework", *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 537-543.
- Russo T.C. (1998). « Organisational and professional identification », *Management Communication Quarterly*, 12(1) : 72-111.
- Sabir N.Z. (1995). "The Content of Your Corporate Character", *Black Enterprise*, 25(7): 34.
- Sager J.K. and Johnston M.W. (1989). "Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment: A Study of Salespeople", *Journal of Personall Selling and Sales Management*, 9: 30-41.

BIBLIOGRAPHIE

- Sager J.K., Varadarajan P.R. and C. M. Futrell C.M. (1988). “Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley’s Turnover Process Model”, *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 8: 20–35.
- Sainty F. (2003). « Nouvelles logiques d’action du manager de mutuelles de santé : le manager catalyseur de l’innovation sociale », *Colloque : « Les chantiers de l’économie sociale et solidaire : Espace de pratiques et champs théoriques »*, Rennes les 10 et 11 avril 2003, Laboratoire d’économie et de sciences sociales de Rennes (LESSOR), Université de Rennes 2, [En ligne], in <http://www.uhb.fr/cess/Le%20manager%20catalyseur.doc>.
- Salerno A. (2003). “Personnalisations, identités et fidélité du consommateur”, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille (IAE) et Université de Paris II – Panthéon – ASSAS, 689 pages.
- Salmones de Los M.M.G, Crespo A.H & Bosque del I.R (2005). «Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services”, *Journal of Business Ethics*, 61: 369–385.
- Salmones M.M.G. Crespo A.H. Bosque I.R. (2005). “ Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services”, *Journal of Business Ethics*, 61: 369–385
- Samdahl D.M. and Robertson R. (1989). “Social determinants of environmental concern: specification and test of the model”, *Environment and Behavior*, 21(1): 57-81.
- Saxe R. & Weitz B.A. (1982). “The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 19(3): 343-351.
- Schlenker B.R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schlenker B.R. (1986). “Self-identification: Thoward an integration of the private and public self”, In Baumeister R. (Ed), *Public self and private self*, New York: Springer-Verlag, pp.21-62.
- Schmidt Albinger H & Freeman S. J. (2000). “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253.
- Schneider B., Goldstein H. & Smith D. (1995). “The ASA framework: An update”. *Personnel Psychology*, 48: 747-773.
- Schneider B., Hall D.T. & Nygren H.T. (1971). “Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification”, *Human Relations*, 24: 397-416.
- Scholte A. (2000). *Globalization: A critical introduction*. London: Palgrave.
- Scholte A. (2001). “Globalization, governance and Corporate Citizenship”, *Journal of Corporate Citizenship*, 1: 15-23
- Schouten J.W. & McAlexander J. (1995). “Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers”, *Journal of Consumer Research*, 22(1): 43-61.
- Schrijvers K. (2003). *Un vieux débat dans une nouvelle assurance sociale. Le cas de la Belgique (XIXème-Xème siècle)*, in D. Assayag, F. Guedj et P. Toucas-Truyen (coord.), *La santé en Europe entre marché et solidarité*, actes des Premières rencontres européennes de la MGEN, Les Editions de l’Atelier/Éditions Ouvrières, Paris, pp. 47-58

- Schuler D.A & Cording M. (2006). "A corporate social Performance–corporate financial Performance behavioral model for Consumers", *Academy of Management Review*, 31(3): 540–558.
- Schuler D.A. & Cording M. (2006). "A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers", *Academy of Management Review* 31(3): 540–558.
- Schultz S.E., Kleine III R.E. & Kernan J.B. (1989). "These are a few of my favorite things toward an explication of attachment as a consumer behavior construct", *Advances in Consumer Research*, 16: 359-366.
- Schwartz M. and Carroll A.B. (2008). "Integrating and unifying competing and complimentary frameworks: the search for a common core in the business and society field", *Business and Society*, 47: 148–186.
- Schwartz S. H. & Tessler R. (1972). "A test of a model for reducing measured behavior-attitude discrepancies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 24: 225–236.
- Schwartz S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*, In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, pp.1– 65. Orlando, FL: Academic Press.
- Schwartz S. H. (1994). "Are there universal aspects in the structure and content of human values?", *Journal of Social Issues*, 50(4): 19–45.
- Scott S.G. & Lane V.R. (2000). "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, 25(1): 43-62.
- Scott W. R., (1987). "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32: .493–511.
- Seashore S.E. and Taber T.D. (1975). "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates", *American Behavior and Scientist*, 18(1): 333.
- Seligman M.E.P. (1999a). *Mission Statement and Conclusions of Akumal 1*. Retrieved January 9, 1999, from <http://psych.upenn.edu/seligman/pospsy.htm>.
- Seligman M.E.P. (1999b). *Positive Psychology: Network Concept Paper*. Retrieved September 14, 1999, from <http://psych.upenn.edu/seligman/pospsy.htm>.
- Seligman M.E.P. and Csikszentmihalyi M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*, 55: 5–14.
- Sen S. & Bhattacharya C.B. (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38: 43-62.
- Sen S., Bhattacharya C.B. & Korschun D. (2006). "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 158-166.
- Sen, Sankar and Bhattacharya C.B. (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*. 38 (May).

BIBLIOGRAPHIE

- Sethi S. P. (1979). "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Academy of Management Review*, 4(1): 63-75.
- Shaffer M. S. and Harrison D.A. (1998). "Expatriate's Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Non-Work, and Family Influences", *Personnel Psychology*, 51: 87-118.
- Shamir B. & Kark R. (2004). "A single item graphicscale for the measurement of organisational identification". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 115-123.
- Shamir B. (1991). "Meaning, self and motivation in organizations", *Organizational Studies*, 12: 405-424.
- Shank M.D. & Langmeyer L. (1994). "Does personality influence brand image?", *Journal of Psychology, March*, pp.157-164.
- Sharma A. (1999). "Does the salesperson like customers? A conceptual and empirical examination of the persuasive effect of perceptions of the salesperson's affect toward customers", *Psychology & Marketing*, 16(2): 141-162.
- Shoda Y. and Mischel W. (2000). "Reconciling Contextualism with the Core Assumptions of Personality Psychology", *European Journal of Personality*, 14(4): 407-428.
- Shouten J.W. & McAlexander J.H. (1993). "Market impact or a consumption subculture: the Harley-Davidson mystique", *European Advances in consumer Research*, 1: 89-93.
- Silverthorne C. (2004). "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7): 592-599.
- Simmons C., Becker-Olsen K. (2004). When do Social Sponsorship Enhance or Dilute Equity: Fit, Message Source and the Persistence of Effect, Working Paper.
- Simms J, 2002, « Business: Corporate Social Responsibility - You Know It Make Sense, » Accountancy, 130, no. 1311, p 48-50.
- Singh J., Verbeke W. and Rhoads G.K. (1996). "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners", *Journal of Marketing*, 60: 69-86.
- Sirgy M.J. (1982). "Self-concept in consumer behavior: A critical review", *Journal of Consumer Research*, 9(3): 287-300.
- Sirgy M.J. Grewal D., Mangleburg T.F., Park J.O., Chon K.S., Claiborne C.B., Johar J.S. et Berkman H. (1997). "Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3): 229-241.
- Smidts A., Pruyn A.T.H. and Van Riel C.B.M. (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification", *Academy of Management Journal*, 49(5): 1051-1062.
- Smith A.C., Organ D.W. & Near J.P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Smith C. (1996). Corporate Citizens and Their Critics. New York Times, September 8, 11.

- Smith S.M. and Alcom D.S. (1991). "Cause Marketing: A New Direction in the Marketing of Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 8(3): 19-35.
- Solomon M.R. (1983). "The role of product as social stimuli: A symbolic interactionism perspective", *Journal of Consumer Research*, 10, December, pp.319-329.
- Solomon M.R. (1999). *Consumer Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY.
- Soubiale N. (1994). *Catégorisation sociale et identité sociale : nationalité et supra-nationalité : le cas des appartenances emboîtées*, Thèse de Psychologie, Université de Toulouse 2.
- Stallworth H.L. (2003). "Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting", *Managerial Auditing Journal*, 18(5): 405-419.
- Stamps P. & Piedmonte E. (1986). *Nurses and Work Satisfaction*, DC Heath, Lexington, MA.
- Steele C.M. & Aronson J. (1995). "Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans", *Journal of Personality and social Psychology*, 69: 797-811.
- Steele C.M. (1988). "The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self". In Leonard Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 21: 261-302. New York: Academic Press.
- Steenhaut S. & Van Kenhove P. (2006). "An empirical investigation of the relationships among a consumer's personal values, ethical ideology and ethical beliefs", *Journal of Business Ethics*, 64: 137-155.
- Steiner G. A. (1971). *Business and Society*, New York: random House.
- Stock R.M. & Hoyer W.D. (2002). "Leadership style as driver of salespeoples'customer orientation". *Journal of Market – Focused Management*, 5(4): 355-376.
- Stone N. (1992). "Building Corporate Character: An Interview with Stride Rite Chairman Arnold Hiatt", *Harvard Business Review*, 10(2): 94-104.
- Stryker S. and Serpe R.T. (1982). "Commitment, identity salience and role behavior: Theory and research example", In W. Ickers and E. Knowles (Eds), *Personality, Roles and Social Behavior*: pp.199-219. New York: Pringer-Verlag.
- Summer M. & Niederman F. (2003). "The impact of gender differences on job satisfaction, job turnover, and career experiences of information systems professionals", *Journal of Computer Information Systems*, 44(2): 29-39.
- Sureschchandar G. S., Rajendran C. and Kamalanabhan T.J. (2001). "Customer Perceptions of Service Quality – A Critique", *Total Quality Management* 12: 111-124.
- Sureschchandar G. S., Rajendran C. and Anantharaman R.N. (2002). "The Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction – A factor Specific Approach", *The Journal of Services Marketing* 16(4): 363-379.
- Swaen V. & Vanhamme J. (2004). "See how "good" we are: The dangers of using corporate social activities in communication campaigns", *Advances in Consumer Research*, 31(1): 302-303.
- Swaen V. & Vanhamme J. (2005). "The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: Does source credibility matter?", *Advances in Consumer Research*, 32: 590-591.

BIBLIOGRAPHIE

- Swann W.B. Jr. (1987). "Identity negotiation: Where two roads meet", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1038-1051.
- Swanson D. L. (1995). "Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 20(1): 43-64.
- Swanson D. L. (1999). "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance", *Academy of Management Review*, 24(3): 506-521.
- Szymanski D. M. and Henard D. (2001). "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: 16–35.
- Tajfel H. & Turner J.C. (1985). "The social identity theory of intergroup behavior", in S Worchel & Austin WG (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nde Ed,) pp.7-24, Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel H. (1978). "The achievement of group differentiation", in H Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London: Academic Press, pp. 77-98.
- Tajfel H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tajfel H. (1982). "Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, 33: 1-39.
- Tajfel H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press and Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Tellis G.J. (1988). "Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice", *Journal of Marketing Research* 25: 134-144.
- Teulade R. (1984). « Une évolution indispensable face à l'accélération vertigineuse de l'histoire », *Revue de la Mutualité*, XXXIIIème Congrès sur le thème « Agir ensemble pour vivre mieux », 144: 6-12
- Thatcher J. B., Stepina L.P. & Boyle R. (2002–2003 Winter). "Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets", *Journal of Management Information Systems*, 19(3): 231–261.
- Thévenet M. (2000). *Le plaisir de travailler. favoriser l'implication des personnes*, Paris: Éditions d'Organisation.
- Thévenet M. (2002). *Politiques de personnel et implication des personnes*, dans Neveu J.P., Thévenet M. (Eds.), *L'implication au travail*, Paris : Vuibert.
- Thévenet M. (2002). *Politiques de personnel et implication des personnes*, dans Neveu J.P., Thévenet M. (Eds.), *L'implication au travail*, Paris : Vuibert
- Thévenet M. et Neveu J.P. (2002). *L'implication au travail*, Paris: Editions Vuibert.
- Thoits P.A. (1983). "Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis", *American Sociological Review*, 48: 174-187.
- Thompson M. M. & Holmes J. G. (1996). "Ambivalence in close relationships: conflicted cognitions as a catalyst for change", In R. M. Sorrentino, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*. 3: 497-530, The interpersonal context New York: Guilford Press.

- Tompkins P.K. & Cheney G. (1985). "Communication and unobtrusive control in contemporary organizations", In McPhee R.D and Tompkins P.K (Eds) *Organizational Communication – Traditional Themes and New Directions*. New York: Sage, pp.179-210.
- Toucas-Truyen P. (2001). *L'identité mutualiste*, Editions ENSP, Rennes.
- Toucas-Truyen P. (2003). *La prévoyance sociale entre marché et solidarité, 1850-1945*, in D. Assayag, F. Guedj et P. Toucas-Truyen (coord.), *La santé en Europe entre marché et solidarité*, actes des Premières rencontres européennes de la MGEN, Les Editions de l'Atelier/Editions Ouvrières, Paris, pp. 15-27.
- Trevino L.K. (1986). "Ethical decision making organizations: a person-situation interactions Model", *Academy of Management Review*, 11(3): 601-17.
- Trinqucoste J.F. (2001). «Éthique et entreprise». *Connaissance et Action*, 13 : 10–20.
- Tubre T.C. & Collins J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985). "Revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", *Journal of Management*, 26(1): 155-169.
- Turban D.B. and Greening D.W. (1997). "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal* 40: 658—672.
- Turker D. (2009). "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment", *Journal of Business Ethics*, 89: 189-204.
- Turner J.C. (1975). "Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour", *European Journal of Social Psychology*, 5: 5-34
- Turner J.C. (1982). "Towards a cognitive redefinition of the social group", in H Tajefel (Ed), *Social identity and intergroup relations*, pp.15-40, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner J.C. (1984). "Social identification and psychological group formation", in H Tajfel (Ed), *The social dimension: European developments in social psychology 2*: 518-538, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner J.C. (1985). "Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior", in EJ Lawler (Ed), *Advances in group processes*, 2: 77-122, Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner J.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- Turner J.C. and Ralph H. (1978). "The role and the person", *American Journal Of Sociology*, 84: 1-23.
- Turner J.C., Oakes P.J., Haslams S.A. & McGarty C. (1994). "Self and collective: Cognition and social context", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20: 454-463.
- Ullmann A. (1985). "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of US firms", *Academy of Management Review*, 10(1/2): 540-557.
- Urde M. (2003). "Core value-based corporate brand building", *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 017–1040.

BIBLIOGRAPHIE

-
- Valor C. (2008). “Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures”, *Journal of Consumer Policy*, 31: 315–326.
 - Valor C. (2008). “Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures”, *Journal of Consumer Policy*, 31: 315–326.
 - Van Dick R. (2001). “Identification in organisational contexts: linking theory and research from social and organisation psychology”, *International Journal of Management Reviews*, 3(4): 265-283.
 - Van Dick R. (2004). “My job is my castle: identification in organizational contexts”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19: 171-203.
 - Van Dick R., Wagner U., Stellmacher J. & Christ O. (2004). “The utility of a broader conceptualisation of organisational identification: which aspects really matter?”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77: 171-191.
 - Van Gelder S. (2002). *A view on the future of branding, Brand Meta: Global Brand Strategy*. Downloaded from www.sicco.van.gelder@brand-meta.com on 10 April 2002.
 - Van Knippenberg D. & Van Schie E.C.M. (2000). “Foci and correlates of organizational identification,” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(2): 137-147.
 - Van Luijk (1990). « *Entreprise, la vague éthique* », *Projet*, 224.
 - Van Maanen J. (1973). “Observations on the making of policemen.” *Human Organization*, 32: 407-418.
 - Vance S.C. (1975). “Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks?”, *Management Review*, pp.18-24.
 - Vandenberg R., Self R., Sco J. (1994). “A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures”, *Journal of Management*, 20: 123-140.
 - Vandenberghe C., Bentein K. & Stinglhamber F. (2004). “Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47-71.
 - Vogel D, 2005, « The market for virtue – The potential and limits of corporate social responsibility », *Brooking Institution Press*, Washington DC.
 - Vogel D. (2005). *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. Washigton: Brookings institution Press.
 - Wabb, Campbell, Scharwts, Sechrest & Grove (1981). *Non reactive measures in the social sciences*, (2nd ed.), Boston: Houghton Mifflin.
 - Wacheux et Rojot (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica.
 - Waddock S & Graves S, 1997, “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link,” *Strategic Management Journal*, 18, no. 4, p 305-308.
 - Waddock S.A. & Graves, S.B. (1997). “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.
 - Wan-Huggins V.N., Riordan C.M. & Grieffeth R.W. (1998). “The development and longitudinal test of a model of organizational identification”, *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 724-749.
 - Wansink B. & Kent R. (1998). “An anchoring and adjustment model of purchase quantity decisions”, *Journal of Marketing Research*, 25: 71-81.

- Wartick S. L. (2002). “Measuring corporate reputation: Definition and data”, *Business & Society*, 41: 371–393.
- Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985). “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.
- Webb D.J & Mohr L.A (1998). “A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned”, *Journal of Public Policy & Marketing* 17(2): 226-238.
- Weber M. (1968). *Economy and Society*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Webster F.E. Jr. (1975). “Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer”, *Journal of Consumer Research*, 2: 188-196.
- Weiss H.M. & Cropanzano R. (1996). “Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work”, *Research in Organizational Behavior*, 18: 1.
- Wiedemann-Goiran T., Perier F., Lepineux F. (2003). *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur*, Editions d'Organisation.
- Wiener Y. (1982). “Commitment in organizations: A normative view”, *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Wieseke J., Ullrich J., Christ O. & Van Dick R. (2007). “Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations”, *Market Lett*, 18: 265-278.
- Willard B, 2002, “The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line”, Gabriola Island, B.C: New Society, p.111.
- Williams L.J. and Hazer J.T. (1986). “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in trust models: a re-analysis using latent variable structural equations methods”, *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 219-223.
- Williamson D., Lynch-Wood G. and Ramsay J. (2006). “Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR”, *Journal of Business Ethics*, 67: 317–330.
- Wood D. J. & Jones R. E. (1995). “Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research in corporate social performance”, *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3): 229-267.
- Wood D. J. (1991a). “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.
- Wood D. J. (1991b). “Social issues in management: theory and research in corporate social performance”. *Journal of Management*, 17: 338-406.
- Wood D.J. (2010)., “Measuring Corporate Social Performance Review”, *International Journal of Management Reviews*.
- Wood J.V. (1989). “Theory and research concerning social comparisons of personal attributes”, *Psychological Bulletin*, 106: 231-248.
- Yaniv E. & Farkas F. (2005). “The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers”, *Journal of Change Management* 5(4): 447–461.
- Yin R. K. (1989). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

BIBLIOGRAPHIE

- Yin R.K. (1990). *Case study research, design and methods*, Newbury Park, CA, Sage, 1984, 2^e édition 1994
- Yoon Y., Gurhan-Canli Z. & Schwarz N. (2003). *When doing good is bad for you: Backfire effects of corporate social responsibility (CSP) activities*. Working paper, Jesse H. Jones Graduate School of Management, Rice University, Houston.
- Zabusky S.E. & Barley S.R. (1997). “You can’t be a stone if you’re cement: Reevaluating the emic identities of scientists in organizations”, In Staw B.M and Cummings L.L (Eds), *Research in organizational behavior* 19: 361-404. Greenwich CT: JAI Press.
- Zeinthaml, V. A. and Bitner M.J. (2000). *Services Marketing*, McGraw Hill, USA.
- Zeinthaml V. (1998). “The nature and determinants of customer expectations of service”, *Acad Mark Stud J*, 21(1): 1–12.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableau comparaison Wood/ISO 26000

Annexe 2 : Lettre envoyée aux sociétaires pour entretiens qualitatifs.

Annexe 3 : Liste des observations menées et des données secondaires récupérées

Annexe 4 : Liste des codes N'Vivo

Annexe 5 : Analyse des données secondaires, observations et entretiens complémentaires au regard des résultats de la recherche => ANNEXE RETIREE CAR ELEMENTS CONFIDENTIELS

Annexe 6 : Tableau récapitulatif commenté des différentes occurrences de citation des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires

Annexe 7 : Détails des impacts de chaque dimension de la démarche globale de RSE perçue sur les sociétaires

Annexe 8 : Verbatims partie prenante « sociétaires »

Annexe 9 : Verbatims partie prenante « militants »

Annexe 10 : Compléments verbatims spécifiques : attractivité IOP et IO des salariés

Annexe 11 : Verbatims partie prenante « salariés »

**ANNEXE 1 : Parallèle entre le projet de norme
ISO 26 000 et le modèle de Wood (1991)**

Projet de norme ISO 26 000	Modèle académique de Wood (1991)
<p>Définition de la RSE (responsabilité sociétale) : Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et son environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, - Prend en compte les attentes des parties prenantes (PP*) - Respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement, - Et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (au sein de sa sphère d'influence) <p>*PP = individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.</p>	<p>Définition de la PSE : « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991, p. 693).</p>
<p>Dimensions de la RSE :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 7 principes de RSE 2) 2 pratiques fondamentales de RSE <ul style="list-style-type: none"> - Identification de la RSE (7 questions centrale, et pour chaque question centrale : principes mis en œuvre, domaines d'action) 	<p>Dimensions de la RSE :</p> <p style="text-align: center;">1) Principes de RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principe institutionnel de légitimité - Principe organisationnel de responsabilité publique

<ul style="list-style-type: none"> - Identification et dialogue avec les parties prenantes 3) Intégration de la RSE dans l'ensemble de l'organisation <p>Domaine d'action de RSE : « Domaine spécifique de RSE sur lequel il est possible d'agir dans le but d'obtenir des résultats bénéfiques pour l'organisation ou ses parties prenantes, pour la santé ou l'environnement »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principe individuel de jugement managérial 2) Processus de sensibilité sociétale - Evaluation de l'environnement - Management des parties prenantes - Questions de management de cet environnement 3) Conséquences du/en termes de comportement de l'entreprise - Impacts sociaux (ou sociétaux) - Programmes sociaux - Politiques sociales
<p><u>7 Principes fondamentaux de RSE</u></p> <p>Définition de principe : « Fondement d'un comportement ou d'une prise de décision »</p>	
<p>P1 : Principe de rendre compte (p12): « il convient qu'une organisation réponde des impacts qu'elle génère sur la société et l'environnement » = acceptation d'un droit de regard et d'un devoir de réponse</p> <ul style="list-style-type: none"> - A qui ? mandants de l'organisation, parties prenantes, autorités, société en général. - De quoi ? des résultats de ses décisions et activités, de leurs conséquences/impacts sur la société et l'environnement. 	<p>Principe institutionnel de légitimité** :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau : Institutionnel, basé sur les obligations génériques d'une firme en tant qu'institution particulière : une entreprise qui fait des affaires - Concerne ses obligations en tant qu'entreprise et les sanctions qu'elle peut recevoir

<p>P2 : Principe de transparence (p13): « Il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène, lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définit les relations institutionnelles entre l'entreprise et la société et spécifie ce qui est attendu à ce titre de l'entreprise - Origine : Davis (1973)
<p>P3 : Principe de comportement éthique (p13): « Il convient qu'une organisation se comporte en permanence de manière éthique » = que le comportement de l'organisation soit fondé sur des principes d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. A ce titre, l'organisation doit se préoccuper d'autrui, de l'environnement, des animaux et doit s'engager à aborder les intérêts des PP.</p>	<p>Principe organisationnel de responsabilité publique** :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau : Organisationnel, basé sur les activités spécifiques de l'entreprise et ses relations avec son environnement - Concerne les paramètres comportementaux d'une organisation particulière
<p>P4 : Principe de respect des intérêts des parties prenantes PP (p14) : « Il convient qu'une organisation respecte et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Restreint les responsabilités d'une entreprise aux problèmes liés à ses activités et intérêts, sans s'intéresser à un trop large spectre d'actions possibles
<p>P5 : Respect du principe de légalité (p15) : « Il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire » (l'organisation doit se conformer à toutes les réglementations et législations en vigueur).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Origine : Preston & Post (1975) <p>Principe individuel de jugement managérial** :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau : Individuel, basé sur les

<p>P6 : Respect des normes internationales de comportement (p15) : « Il convient qu'une organisation respecte les normes internationales de comportement tout en adhérant au principe de légalité ». (notamment dans les pays dans lesquels il n'existe pas de législation comportant des garde-fous sociaux et environnementaux).</p>	<p>Personnes en tant qu'acteurs au sein des organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concerne les choix, les opportunités, et les responsabilités individuelles - Définit les responsabilités des managers de se comporter en tant
<p>P7 : Respect des droits de l'homme (p16) : « Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité ».</p>	<p>Qu'acteurs moraux/éthiques en exerçant leurs choix et actions au service de la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Origine : Carroll (1979), Wood (1990)
<p><u>Identifier la responsabilité sociétale :</u></p> <p>- Considérer les impacts, intérêts et attentes à l'aune de 3 relations :</p> <p>1) Relation entre l'organisation et la société, 2) Relation entre l'organisation et ses parties prenantes, 3) Relation entre les parties prenantes et la société (même si les PP sont intégrées à la société, elles peuvent avoir des intérêts qui ne soient pas en cohérence avec les attentes de la société)</p> <p>- Identifier les questions centrales* et principaux domaines d'action (DA) de RSE qui concernent l'organisation</p> <p>* Les questions centrales traitent des impacts économiques, environnementaux et sociaux auxquels sont confrontés les organisations. Les DA peuvent en revanche avoir un degré de</p>	

<p>pertinence différent selon les organisations.</p> <p>- Considérer la RSE dans le cadre de la sphère d'influence* de l'organisation :</p> <p>« Outre sa responsabilité à l'égard de ses propres décisions et activités, une organisation peut, dans certains cas, être en mesure d'avoir une influence sur le comportement des parties avec lesquelles elle est en relation (particulièrement quand elle possède une forte capacité d'influence sur cette partie).</p> <p>* La sphère d'influence comprend, en général, des acteurs de la chaîne de valeur (amont comme les fournisseurs, ou aval comme les utilisateurs) ou de la chaîne d'approvisionnement.</p>	
<p><u>Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles :</u></p> <p>- Identifier les parties prenantes : « une partie prenante est une organisation ou un individu qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une organisation ».</p> <p>- Dialoguer avec les PP (communication bilatérale) : « il est recommandé de mettre au point un processus adéquat et loyal s'appuyant sur un dialogue avec les parties prenantes les plus pertinentes » ; « il convient qu'une organisation soit consciente des intérêts et besoins de ses PP ainsi que de leur capacité relative à entrer en contact et à dialoguer avec elles, et qu'elle les respecte ».</p>	

<p>Question centrale : « Il convient que toute action exercée sur ces questions centrales ou domaines d'action repose sur les principes et les pratiques de la responsabilité sociétale (définis en amont). Pour chaque question centrale, il est recommandé à l'organisation d'identifier et de traiter tous les domaines d'action qui ont une influence importante ou significative sur ses décisions ou activités. Lors de l'évaluation de la pertinence d'un domaine d'action, il convient de prendre en considération des objectifs à court terme et à long terme ».</p>	
<p><u>Question centrale 1 : Gouvernance de l'organisation</u></p> <p>« Système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Dans le cas de la RSE, elle a la particularité d'être à la fois une question centrale (pour que l'organisation agisse dans ce cadre), et un moyen d'augmenter la capacité de l'organisation à adopter un comportement socialement responsable par rapport aux autres questions centrales ».</p> <p>Ex :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer et alimenter un environnement dans lequel sont mis en œuvre les principes de RSE. - Créer un système d'incitation économique et non économique en rapport avec les performances à atteindre en matière de RSE. <ul style="list-style-type: none"> - Encourager la participation effective des salariés à tous les niveaux, aux prises de décision de l'organisation en matière de RSE - Promouvoir une représentation équitable des groupes sous représentés, - Arbitrer de manière équitable entre les besoins de l'organisation et 	

<p>ceux des PP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer un processus de communication bilatérale avec les PP, identifier terrains d'accord et de désaccord, et, lors des négociations, résoudre les conflits éventuels. - Equilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité, de compétence des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation. 	
<p><u>Question centrale 2 : Les droits de l'homme</u></p> <p>« Une organisation a la responsabilité de respecter, de protéger, d'appliquer et de rendre effectifs les droits de l'homme ». Elle doit les respecter, y compris dans sa sphère d'influence.</p> <p>DA1 : Obligation de vigilance</p> <p>Les organisations doivent exercer leur « obligation de vigilance pour identifier, prévenir, et traiter les impacts réels ou potentiels induits sur les droits de l'homme résultant de leurs activités et de celles des acteurs avec lesquels elles sont en relation »</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Politique, processus d'intégration de la politique dans ses activités, dispositif d'évaluation et de suivi des performances. <p>DA2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'homme</p> <p>Identifier ces situations (ex : conflits ou instabilité politique, pauvreté, défi sanitaire) et application d'un processus de vigilance renforcé</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Non pertinent pour la MAIF <p>DA3 : Prévention de la complicité</p>	

<p>Complicité active, passive ou silencieuse</p> <p>⇒ Pour la MAIF : Se renseigner (processus d'évaluation et de vérification) sur les conditions sociales et environnementales de fournitures des biens et services (fournisseurs importants).</p> <p>DA4 : Résolution de griefs</p> <p>Etablissement de mécanismes de recours ou d'alerte en cas de manquement aux droits de l'homme (légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, clairs et transparents, fondés sur le dialogue et la médiation)</p> <p>Ex pour la MAIF : cas de harcèlement ou discrimination.</p> <p>DA5 : Discrimination et groupes vulnérables</p> <p>Veiller à garantir l'absence de discrimination à l'égard de ses employés, clients, parties prenantes...</p> <p>⇒ Politique et processus pour le garantir, sensibilisation des membres des groupes vulnérables, voire redressement des discriminations (ex : travailler avec des CAT, structures d'insertion professionnelle, processus favorisant l'intégration des populations vulnérables comme les femmes, handicapés, seniors, personnes âgées, pauvres, minorités ethniques...).</p> <p>DA6 : Droits civils et politiques</p> <p>Politique et processus pour garantir le respect des droits politiques et civils individuels (ex : droit à une vie dans la dignité, sécurité, propriété intellectuelle, liberté, justice...)</p>	
--	--

<p>DA7 : Droits économiques, sociaux et culturels</p> <p>Politique et processus pour garantir le respect de ces droits (ex : droits à l'éducation, au travail dans des conditions justes, liberté d'association, santé, niveau de vie suffisant, protection sociale, invalidité, vieillesse...)</p> <p>DA8 : Principes fondamentaux et droit du travail</p> <p>Politique, processus et systèmes d'évaluation pour garantir le respect de ces droits (liberté d'association, droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition du travail des enfants, élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de carrière, prévention et élimination de tout type de harcèlement sur le lieu de travail, politiques et processus de promotion de l'égalité des chances et évaluation périodique, mesures positives pour certaines catégories de salariés vulnérables).</p>	
<p><u>Question centrale 3 : Les relations et conditions de travail</u></p> <p>DA1 : Emploi et relation employeur – employé</p> <p>Recouvre, pour la MAIF, les politiques, processus et systèmes d'évaluation pour les notions de : importance de la stabilité de l'emploi (limitation du travail temporaire), conditions favorables négociées ou remplacement systématique en cas de fermeture de sites, garantie de l'égalité de traitement (non discrimination), protection des données personnelles des salariés et de leur vie privée.</p> <p>DA2 : Conditions de travail et protection sociale</p>	

Recouvre notamment, pour la MAIF, les politiques, processus et systèmes d'évaluation pour la gestion de : salaires et autres contreparties, temps de travail, périodes de repos, congés, pratiques disciplinaires et de licenciement, protection de la maternité et de la paternité, accès aux services médicaux, protection sociale maladie, chômage, vieillesse, maternité, équilibre vie privée – vie professionnelle.

DA3 : Dialogue social

Politiques, processus et systèmes d'évaluation pour garantir l'effectivité et les conditions favorables au dialogue avec les partenaires sociaux (pour la MAIF).

DA4 : Santé et sécurité au travail

Promotion et maintien du degré plus élevé de bien-être physique, mental et social des salariés et prévention d'effets négatifs sur la santé des conditions de travail. Porte aussi sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques ; cherche notamment à éliminer (politiques, processus et systèmes d'alerte) les risques psychosociaux (stress, souffrance, harcèlement, maladies professionnelles).

DA5 : Développement des ressources humaines

Politiques et processus visant à développer l'employabilité des personnes (formation, développement des compétences, apprentissage, mobilité), reconnaissance des compétences, promotion de la santé et du bien être, équilibre famille/travail (horaires, congés parentaux, dispositifs d'accueil pour les enfants...)

Question centrale 4 : L'environnement

Plusieurs principes spécifiques : Responsabilité environnementale, de précaution, de gestion du risque pour l'environnement, de pollueur payeur

Plusieurs considérations spécifiques : Approche cycle de vie des P&S, évaluation en amont des impacts sur l'environnement de toute nouvelle activité et intégration dans les décisions de cette évaluation, production plus propre et éco efficace, approche systématique produit - service, mise en œuvre de pratiques saines (/environnement), politique d'achats durables.

DA1 : Prévention de la pollution

Emissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets, libération de produits chimiques toxiques, autres formes de pollution.

Identification des sources de pollution, mesure/enregistrement/consignation de la réduction, consommation d'eau, d'énergie, production de déchets, mesures pour prévenir pollution, information et transparence sur les produits toxiques.

DA2 : Utilisation durable des ressources

Rendement énergétique (réduction demande énergétique bâtiments, transports, processus de production, équipement électroniques) ; efforts pour parvenir à un emploi durable des ressources renouvelables (solaire, éolien...) ; conservation de l'eau et accès à l'eau ; rendement de l'utilisation des matières premières. Identification, mesure/consignation d'économie des

<p>ressources, complément ou remplacement par des sources renouvelables, utilisation de matières recyclées et réutilisation de l'eau, promotion d'une consommation durable.</p> <p>DA3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation</p> <p>Identification des sources directes et indirectes d'émission de GES, mesure/consignation des émissions importantes et de leur réduction, mesures de réduction des émissions, envisager d'assurer la neutralité carbone par des mécanismes de compensation des émissions.</p> <p>Adaptation aux changements climatiques : Faire des prévisions sur les risques climatiques afin d'identifier les risques et d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision.</p> <p>DA4 : Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels</p> <p>Impacts des activités de l'organisation sur les écosystèmes (concerne peu la MAIF).</p>	
<p><u>Question centrale 5 : Les bonnes pratiques des affaires</u></p> <p>« Concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations et personnes (organismes publics, partenaires, fournisseurs, sous-traitants, concurrents...) ». Pour la RSE, il s'agit d'utiliser ses relations pour assurer le leadership par ex et encourager une adoption plus large de la RSE par les acteurs de la sphère d'influence ».</p>	

Principe : « Un comportement éthique est fondamental pour établir et maintenir des relations légitimes et productives entre les organisations. Le respect, la promotion, et l'encouragement des normes de comportement éthique sous tendent donc toutes les bonnes pratiques des affaires (respect des principes de légalité, adhésion aux normes éthiques, acceptation de la responsabilité de rendre des compte et de la transparence) ».

DA1 : Lutte contre la corruption

Politique et processus actifs de prévention de la corruption (identification des risques, politique de lutte, sensibilisation de la Direction et de tous les employés, système efficace de contrôle interne, action pour s'opposer aux comportements éventuels d'autres organisations de la sphère d'influence)

DA2 : Engagement politique responsable

« Les organisations doivent chercher à interdire l'abus d'autorité et éviter les comportements tels que manipulation, intimidation, et coercition » ;
transparence/politique et activités liées au lobbying,
interdiction des activités de fausse information...

DA3 : Concurrence loyale

Favoriser une concurrence loyale (respect législation et réglementation de la concurrence, établissement de procédures et autres garde fous pour éviter de s'engager dans un comportement anti concurrentiel.

DA4 : Promotion de la RSE dans la sphère

<p>d'influence</p> <p>Décision d'approvisionnement ou d'achats responsables : envisager les impacts de ses décisions d'achat sur les autres organisations en matière de RSE, stimuler la demande de produits et services socialement responsables.</p> <p>Intégration de critères RSE dans les politiques et pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats ; encouragement des autres organisation à adopter une politique similaire ; procéder à des investigations et une surveillance pour vérifier les engagements RSE des organisations de la chaîne de valeur ; sensibiliser des organisations de la zone d'influence en matière de RSE...</p> <p>DA5 : Respect des droits de propriété</p> <p>L'organisation « tient compte des attentes de la société, des droits de l'homme et des besoins fondamentaux des individus lors de l'exercice et de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique ».</p>	
<p><u>Question centrale 6 : Les questions relatives au consommateur</u></p> <p>« Parmi les responsabilités, citons l'éducation et une information exacte, des informations marketing et des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, ainsi que la promotion d'une consommation durable. Cela implique également de réduire le plus possible les risques liés à l'utilisation de P&S en améliorant la conception, la fabrication, la distribution, la fourniture d'informations, la logistique et les</p>	

procédures de rappel. De nombreuses organisations recueillent ou traitent des informations personnelles et ont la responsabilité de protéger la sécurité de ces informations ainsi que la vie privée des consommateurs ».

DA1 : Bonnes pratiques en matière de marketing

Fourniture d'informations concrètes et non biaisées sur les P&S (contrats, étiquettes...) et sur leurs impacts sociaux et environnementaux pendant tout le cycle de vie (et sur toute la chaîne de valeur). Permet au consommateur d'être éclairé et de pouvoir comparer et choisir de façon avisée (prix totaux, qualité, santé, sécurité, accessibilité, contrats clairs et transparents).

DA2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Fourniture de produits et services sûrs pour les utilisateurs et pour l'environnement, en adéquation (et même au-delà) avec les normes et autres spécifications relatives à la santé et la sécurité ; limitation du risque dès la conception ; éviter l'utilisation de produits nocifs dans le processus de production ; instructions d'utilisation claires.

DA3 : Consommation durable

Cela « correspond à un taux de consommation des produits et ressources compatibles avec le DD (...) Le rôle d'une organisation en matière de consommation durable tient aux P&S qu'elle propose (nature), à leur cycle de vie et à leur chaîne de valeur ainsi qu'à la nature des informations qu'elle fournit aux consommateurs ».

Nature des P&S, éducation du consommateur sur les impacts de leurs choix de consommation sur leur bien-être et sur l'environnement.

« Proposer des P&S bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet du P ou du S » (impacts directs, emballage, informations sur les facteurs sociaux et environnementaux, sur les rendements énergétiques, performances, pays d'origine, contenu/ingrédients du produit, impacts sur santé, animaux, sécurité d'utilisation, maintenance, faire appel à des programmes d'étiquetage fiables, si possible indépendants quand ils existent...)

DA4 : SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges des consommateurs

« Les fournisseurs de P&S peuvent améliorer la satisfaction du consommateur et diminuer les niveaux de réclamation en proposant des P&S de grande qualité » : processus pour éviter les réclamations, les traiter et les étudier pour améliorer les pratiques ; infos claires sur SAV avec des garanties plus étendues que celles prévues par la loi ; « faire appel à d'autres mécanismes de règlement des litiges et à des mécanismes de résolution des conflits et de réparation reposant sur des normes nationales et internationales, n'occasionnant aucun frais ou un minimum pour les consommateurs et ne demandant pas à ces derniers de renoncer à leurs droits ».

DA5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Limiter la collecte de données personnelles et s'assurer

<p>du consentement éclairé ; ne pas divulguer ces informations ; divulguer les coordonnées d'une personne responsable de la protection des données au sein de l'organisation.</p> <p>DA6 : Accès aux services essentiels</p> <p>Il convient qu'une organisation assure des services essentiels : pas d'interruption de la fourniture des services essentiels pour non paiement sans donner au consommateur un délai raisonnable pour procéder au paiement.</p> <p>Si autorisé, fixer des tarifs spécifiques pour aider les populations en difficulté.</p> <p>Entretenir et mettre à jour en permanence les systèmes afin de prévenir toute interruption de service.</p> <p>DA7 : Education et sensibilisation</p> <p>Education sur les pratiques d'évaluation et de comparaison des produits ; sensibilisation aux impacts des choix de consommation, notamment en matière de RSE.</p> <p>Education notamment sur : santé et sécurité du P&S, législation et moyens d'obtenir réparation (organismes de protection des consommateurs par ex), étiquetage des P&S et manuel d'instruction, poids/mesures/prix/qualité/conditions d'achat/disponibilité, protection environnement, consommation durable, recyclage adéquat des produits.</p>	
<p><u>Question centrale 7 : L'engagement sociétal</u></p> <p>Concerne notamment les relations que les organisations</p>	

<p>ont avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. « Ces relations peuvent reposer sur un ancrage territorial afin de contribuer au développement des communautés. L'ancrage territorial – soit individuellement soit par l'entremise d'association cherchant à améliorer les biens publics – aide à renforcer la société civile ».</p> <p>(le terme communauté peut être compris dans un sens plus large, par exemple une communauté « virtuelle » qui s'intéresse à un domaine d'action particulier).</p> <p>« La contribution d'une organisation au développement de la communauté peut aider à promouvoir des niveaux plus élevés de bien-être au sein de la communauté. Ce développement, compris au sens large, correspond à l'amélioration de la qualité de vie d'une population ».</p> <p>Secteurs clé du développement de la communauté :</p> <p>Création d'emploi (en élargissant ses activités économiques), développement technologique, investissements sociaux de création de richesse et de revenus, initiatives de développement économique local, programmes d'éducation et de développement des capacités, préservation du patrimoine culturel, services de santé collectifs...</p> <p>NB : La philanthropie n'est pas un substitut aux actions décrites dans cette section sur l'engagement sociétal</p> <p>« Avant de décider de son approche de l'engagement sociétal, il convient qu'une organisation recherche ses impacts potentiels sur la communauté et prévoit des moyens d'atténuer les impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs ». Pour élaborer son plan d'engagement sociétal, l'organisation doit dialoguer avec une large</p>	
---	--

<p>palette de PP (en identifiant notamment les groupes vulnérables, marginalisés, discriminés).</p> <p>DA1 : Ancrage territorial</p> <p>C'est « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec les organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ».</p> <p>Consultation systématique pour déterminer de concert les priorités en matière d'investissement social et d'activités de développement (en marquant une attention aux groupes vulnérables pour les impliquer) ; relations transparentes avec pouvoirs publics locaux ; contribution à la formulation d'une politique, de processus de mise en œuvre et de contrôle et d'évaluation de programmes de développement.</p> <p>DA2 : Education et culture</p> <p>Promotion de l'éducation à tous les niveaux et mise en œuvre d'actions pour améliorer la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation ; promotion de l'apprentissage (notamment pour groupes vulnérables) ; promotion des activités culturelles.</p> <p>D'autres actions concernent plus directement les communautés indigènes (notamment dans PVD).</p> <p>DA3 : Création d'emploi et développement des compétences</p> <p>Permet de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement socio-économique.</p>	
---	--

Analyser l'impact des décisions de l'organisation sur la création d'emplois ; étudier l'impact des choix technologiques sur l'emploi, impacts des externalisation (sur l'organisation et sur des organisations extérieures), participation à des programmes de développement de compétences (apprentissage, VAE...).

DA4 : Développement des technologies et accès à la technologie

Concerne essentiellement les communautés dans les PVD (accès aux technologies eau, énergie, agriculture, santé)

DA5 : Création de richesses et de revenus

Pour la MAIF : Préférence aux fournisseurs locaux (ou recours aux produits issus du commerce équitable) et de contribuer, si possible, au développement de ces fournisseurs ; aider les fournisseurs intégrant des populations vulnérables (handicapés, personnes en réinsertion professionnelle) ; aider à la formation et à la création d'entreprise ou de coopératives (transferts de savoirs ou savoir-faire par exemple, développement d'associations d'entrepreneurs) ; assumer ses responsabilités en matière de taxes.

DA6 : La santé

Pour la MAIF : Politiques et processus de promotion de la santé (ex : démarche de prévention) ; éventuellement participations aux processus publics (recherche, sensibilisation tabac, VIH, alimentation, styles de vie...)

DA7 : Investissement social

« Les investissements locaux n'excluent pas la

<p>philanthropie (dons, bénévolat). Il convient toutefois qu'il y ait cohérence entre ces actions et les objectifs locaux et nationaux de renforcement de capacités et que l'accent soit mis sur des programmes ou des projets de développement ».</p> <p>Eviter notamment les actions perpétuant la dépendance d'une communauté vis-à-vis des activités philanthropiques, de la présence permanente ou de l'appui de l'organisation.</p>	
---	--

** Principe de légitimité (institutionnel) : La société accorde du pouvoir et de la légitimité aux entreprises. A long terme, celles qui n'utiliseront pas ce pouvoir d'une façon considérée comme responsable par la société, auront tendance à le perdre (et à perdre ainsi leur légitimité).

** Principe de responsabilité publique (organisationnel) : Les entreprises sont responsables des conséquences liées à leurs domaines d'implication primaires et secondaires vis-à-vis de la société

** Principe de jugement managérial (individuel) : Les managers sont des acteurs moraux/éthiques. Au sein de chaque domaine de RSE, ils sont tenus d'exercer un tel jugement autant que possible en directions de conséquences/buts socialement responsables.

ANNEXE 2 : Lettre envoyée aux sociétaires pour
réalisation d'entretiens semi-directifs

N° Sociétaire
Nom et prénom

Niort, le 29 Septembre 2008

Madame, Monsieur, Cher(e) Sociétaire,

Etudiante à l'Ecole Doctorale des Sciences de Gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse I, je réalise actuellement un doctorat en sciences de gestion sous la direction du Professeur Jacques Igalens sur le thème de la perception par les sociétaires, salariés et militants de la mise en place par la MAIF d'une démarche de responsabilité sociétale et de développement durable.

C'est dans le cadre de ce projet que la MAIF, fidèle à ses valeurs mutualistes et à son attachement au monde de l'éducation, a accepté de m'ouvrir ses portes et de m'accueillir pour réaliser un doctorat sous convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise).

Pour mener à bien mes travaux de recherche, une première phase de rencontre avec des sociétaires est prévue afin de recueillir votre opinion sur l'entreprise, et plus particulièrement sur ce que vous pensez de la mise en place par la MAIF d'une démarche de développement durable, ce qui permettra ensuite à la MAIF d'orienter sa démarche de développement durable dans le sens souhaité par ses sociétaires.

De plus, ces entretiens permettront de répondre à ma problématique de recherche en apportant, tout d'abord, des informations qualitatives sur la thématique et de m'aider, dans un second temps, à construire un questionnaire qui sera administré à un plus large panel de sociétaires, militants et salariés de la MAIF.

C'est dans ce cadre que je me permets de vous contacter aujourd'hui. Je tenais donc à vous informer que je chercherai à vous contacter par téléphone entre le 03 Octobre et le 7 Novembre afin de vous expliquer le principe de ces entretiens et de vous demander si vous accepteriez de me rencontrer environ une heure (dans un lieu et à un moment dont nous conviendrons ensemble par téléphone). Les informations recueillies à l'occasion de cet entretien resteront strictement anonymes et seront exploitées aux seules fins de mes travaux de recherche.

Je vous remercie par avance pour l'accueil que vous voudrez bien réserver à cette démarche. Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, Cher(e) Sociétaire, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Marie LAPALLE

PS : Si toutefois passé le 7 Novembre vous n'avez toujours pas été contacté(e), c'est que je n'aurai pas réussi à vous joindre ou que j'aurai obtenu suffisamment de réponses avant d'avoir tenté de le faire. Dans ce cas, veuillez m'excuser par avance de cette annonce non suivie d'effet.

Pour tout renseignement vous pouvez me contacter au 05 49 73 80 89 ou par mail à marie.lapalle@maif.fr

ANNEXE 3 : Liste des observations menées et des données secondaires récupérées

OBSERVATIONS MENEES :

Ce tableau récapitule la majorité des observations que nous avons menées, rassemblées par thème, et associées aux variables conceptuelles (ou émergentes/inductives) que nous cherchons à appréhender par le biais de cette observation:

Description de l'observation menée	Lien cadre conceptuel et problématique
<p>Observation de la perception par les parties prenantes externes de la démarche RSE de l'entreprise et de l'impact potentiel de la variable « imbrication des parties prenantes au sein des plissements de l'organisation »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restitution de la consultation (sous forme d'entretiens téléphoniques) de 109 individus parties prenantes externes. - Observation non participante à la démarche de concertation (groupe de parties prenantes volontaires, une trentaine). 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VM : Connaissance de la démarche RSE - VM : Imbrication des PP au sein des plissements de l'organisation - VI : Identification des PP externes à l'organisation - Autres variables à découvrir dans l'analyse des entretiens de la phase de consultation
<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p> <p>Sous thème 1 : Effet de la présentation de projets précis en</p>	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VI : Identification des

<p>matière de RSE à des acteurs internes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observation non-participante des conférences et webconférences de présentation du Livret Epargne Autrement aux relais développement durable. - Observation non-participante des conférences et webconférences de présentation du dispositif d'accès à l'éducation pour tous (outils, projets, perspectives). - Observation des réactions des relais développement durable lors de la réunion initiale de formation à la RSE et à la démarche RSE de la MAIF (plusieurs réunions initiales car les relais étaient répartis en plusieurs groupes). 	<p>salariés à l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - VM : Connaissance de la démarche RSE - VM : Nature de l'action de RSE (dimension intégration de la RSE dans les P&S ; dimension action sur enjeux clé de l'entreprise) - VM : Intensité /innovation de l'action RSE - VM : Cohérence de la démarche RSE (dimension : avec les enjeux principaux de l'entreprise)
<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p> <p>Sous thème 2 : Demandes et retours d'information sur la démarche RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude des réponses aux questionnaires envoyés aux relais DD (et des comptes rendus de réunion visant à recueillir également ces retours) sur les améliorations qu'ils souhaiteraient voir dans la démarche RSE actuelle (et suggestions d'action) => notamment perception d'incohérences, d'absence d'exemplarité sur certains domaines 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attentes des acteurs internes en matière de RSE - Attentes des sociétaires en matière de RSE - VM : Cohérence de la démarche RSE (dimension : exemplarité interne) - VàE : Implication des acteurs internes dans la RSE

<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p> <p>Sous thème 3 : Les résultats de la mise en œuvre de la démarche RSE (actions concrètes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observation du nombre et de la nature des plans d'action renvoyés par les relais DD (et évolution au fil des années). - Observation du « loupé » sur le diagnostic écologique payé par la MAIF aux sociétaires volontaires ayant subi un incendie (manque de communication, de formation des acteurs internes). - Observation des réactions des membres de l'équipe projet dans l'analyse de faisabilité d'un plan de déplacement d'entreprise. - Observation du champ d'action actuel du CIAMES: en très grande majorité tournée vers l'externe et très peu de choses en interne. - Choix du scénario sociétal majeur de la MAIF: accès à l'éducation pour tous (et handicap). - Observation de l'intégration progressive de la RSE dans certaines directions métier (progrès) : marketing bancaire (et réflexions au service marketing assurance), direction finance et placement, efforts de la DRH/notation Vigéo, efforts du service achat puis stagnation, efforts du service moyens généraux mais stagnation (problèmes de coûts), effort de fixer un objectif de réduction mais manque de suivi actuel, efforts de la division logistique de l'information (papier, enveloppes, emploi de salariés et de stagiaires handicapés, critères écologiques dans le choix des éditeurs pour les éditions externes). Mais manque d'intégration et d'information systématique de la division RSE pour certains cas. 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VM : Cohérence de la démarche RSE (dimension : exemplarité interne) - VM : Nature de l'action de RSE (dimension : intégrée dans les métiers = RSE métier) - VI : Intégration/appropriation par les métiers de la RSE - VàE : Implication des acteurs internes dans la RSE - VM : Communication sur la démarche RSE - VM : Poids du CIAMES dans champ interne de la RSE - VM : Priorité donnée à l'économie des frais généraux (à la dimension économique)
<p>Observation de la démarche RSE de l'entreprise :</p>	<p>Variables :</p>

<p>Sous thème 4 : L'engagement de la DG en faveur de la démarche RSE et évolution de la place de la démarche au sein de l'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echange de mails au sujet du temps à allouer aux relais DD pour pouvoir mener à bien leur mission en parallèle de leur métier. - Observation de la place de la direction CIAMES (et donc également de la division CRSE qui en fait partie) au sein de la MAIF : Réunion échange avec le PDG avec plusieurs questions/réponses sur ce thème (relevé de verbatims). - Evolution de la place du Directeur du CIAMES (anciennement DDSM) au sein de la Direction Générale (+ absence aux comités de direction). - Conséquences de l'absence d'impulsion de la DG : Observation des difficultés de mise en œuvre de la RSE au sein de certaines directions par manque d'impulsion politique et de la DG + évolution de la démarche d'éco responsabilité interne (PDE, électricité verte, consommations énergie et papier...). - Observation de la place de la démarche RSE dans la démarche de partage et d'enrichissement mutuel (dans les thèmes traités en atelier, dans les questions en séance, dans les idées des salariés exprimées lors des ateliers et retranscrites, place des thématiques RSE dans les 29 engagements de la DG suite à cette démarche) 	<ul style="list-style-type: none"> - VM : Engagement de la DG en faveur de la RSE (plusieurs sous dimensions à préciser) - VM : Poids du CIAMES dans champ interne de la RSE - VM : Priorité donnée à l'économie des frais généraux (à la dimension économique) - VM : Nature de l'action de RSE (dimension : intégrée dans les métiers = RSE métier) - VI : Intégration/appropriation par les métiers de la RSE - VàE : Implication des acteurs internes dans la RSE
<p>Observations diverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observations menées lors de différents séminaires (CIAMES, division CRSE) - Observation lors de la formation « repères mutualistes » - Observation participante à la démarche de partage et 	<p>Variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - VE : Identité de l'entreprise - VM : Climat social interne

d'enrichissement mutuel (discours des dirigeants, analyse de la nature des 29 engagements de la DG suite à cette démarche)	
--	--

DONNEES SECONDAIRES INTERNES :

Le tableau ci-dessous présente une partie importante des données secondaires internes que nous avons collectées, en précisant le lien potentiel de chacune de ces données secondaires avec notre thématique de recherche (variables conceptuelles issues de nos modèles théoriques ou variables émergentes issues du contexte de l'entreprise) :

PP concernée	Nature de la donnée secondaire	Nombre de doct	Lien cadre conceptuel et problématique
Salariés	Bilans sociaux	5	
	Rapports médicaux (médecin du travail)	3	Climat social interne/risques psychosociaux
	Baromètre image interne (enquête) + enquête sur les risques psychosociaux (2011)	2	Climat social interne/image de l'entreprise
	Démarche de partage et enrichissement mutuel (vidéos, verbatims)	4	Remontée information des salariés/attentes/Priorités DG
Sociétaires	Etudes marketing et documents sur offre solidaire	5	Perception par les sociétaires des produits solidaires
	Etudes marketing autour de l'image perçue de la MAIF (image, communication)	5	Image MAIF perçue par sociétaires
	Etudes marketing sur le cœur de métier (offre, gestion de sinistre, relation)	7	Perception des habiletés de l'entreprise (qualité, prix, service)

	Documents relatifs à la base écoute des sociétaires ou attentes/DD	3	Attente des sociétaires/MAIF (notamment/DD)
Militants	Animation de formation au DD à destination des élus des sociétaires	2	Attentes et perceptions des militants/DD
	Actes de l'université d'été des militants	1	Attentes (entre autres) des militants/DD
	AG 2007, table ronde « développement sociétal et mutualiste »	1	Attentes et perceptions des militants/DD
	Etudes d'écoute auprès des militants	2	Attentes générales des militants
Toutes les parties prenantes + démarche RSE MAIF	Projet dialogue avec les parties prenantes (verbatim phases de consultation et de concertation)	2	- Attentes et perceptions /RSE - Effets de la RSE
	Rapport issu du Bilan Sociétal 2003	1	Evaluation démarche RSE et perceptions démarche/toutes les PP
	Rapports issus de la notation sociétale sollicitée Vigéo 2006 et Ethifinance 2010	1	Evaluation sociétale
	Documents relatifs à la perception de la démarche RSE par les salariés + étude sur image MAIF/parties prenantes internes et externes sur les valeurs et l'accès à l'éducation	5	Perception démarche RSE/salariés
Divers	Rapports annuels	5	
	Rapports DD et rapports mutualistes et institutionnels	5	
	Arbre des valeurs et explications	1	Identité MAIF prônée
	Articles presse divers sur la MAIF	2	Identité MAIF perçue
	Mémoires d'études sur la MAIF	2	Spécificités/non spécificités mutualistes

DONNEES SECONDAIRES EXTERNES :

Nous avons également récupéré un certain nombre de données secondaires externes (c'est-à-dire qui ne concernent pas la MAIF) mais qui nous ont été très utiles pour comprendre le contexte sociétal externe de l'entreprise, notamment en matière de perception de la RSE ou du DD par la société.

Nous nous proposons de présenter succinctement dans un tableau les principales données secondaires externes que nous avons recueillies.

Nature de la donnée secondaire	Nombre de documents
Etudes marketing des Caisses d'Epargne concernant la perception par les clients de l'étiquetage éthique des produits	2
Etudes relatives à l'évolution des comportements durables (consommation responsable, attitudes versus comportements/DD)	7
Etudes concernant le lien entre le DD et la performance économique de l'entreprise	2
Etudes concernant la communication et le DD	2
Etude sur l'assurance et le DD	1
Etudes sur les français et l'environnement	2
Etude sur les dirigeants face aux enjeux du DD	1
Divers études	2

ANNEXE 4 : Liste des codes N'Vivo

1^{ère} phase de codage : Création de « free nodes » :

Actions MAIF RSE perçues et souhaitées

Impact RSE sur attitudes et comportements

Facteurs de satisfaction

Facteurs d'insatisfaction

Motif de venue, de choix de la MAIF

Identification organisationnelle

Modérateurs des impacts de la RSE sur les attitudes et comportements

(Implication et connaissances RSE/DD des répondants)

(Perception de l'évolution de la MAIF)

(Perception de l'évolution de la société)

(Perception de la signature « assureur militant »)

(Information ou communication sur la RSE MAIF)

(Rôle de la DG par rapport à la RSE)

2^e phase de codage : Création de « tree nodes » à partir des « free nodes » :

Actions MAIF RSE perçues et souhaitées :

⇒ **Salariés**

- Dimension « principe de RSE/valeurs »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « éthique dans le métier d'assureur »

- Actions RSE perçues
- Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques mutualistes »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques de RSE »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées

⇒ **Militants**

- Dimension « principe de RSE/valeurs »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « éthique dans le métier d'assureur »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques mutualistes »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques de RSE »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées

⇒ **Sociétaires**

- Dimension « principe de RSE/valeurs »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « éthique dans le métier d'assureur »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques mutualistes »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées
- Dimension « pratiques de RSE »
 - Actions RSE perçues
 - Actions RSE souhaitées

Impact RSE sur attitudes et comportements :

⇒ **Salariés**

- Impacts positifs
 - Achat contrat ou service RSE par salarié
 - Satisfaction
 - Compensation insatisfactions/évolutions de l'entreprise
 - Capacité de vente de contrats ou services
 - Changement de comportement dans le sens du DD
 - Economie de frais généraux, rentabilité économique
 - Fidélité/intention de rester
 - Identification organisationnelle (et implication affective)
 - Impact au sens large
 - Implication, motivation des salariés
 - Motif de venue, de choix de la MAIF
 - Recrutement de sociétaires, BAO positifs
 - Renforcement ou amélioration de l'image de l'organisation

- Impacts négatifs
 - Coût et problème du retour sur investissement
 - Déception
 - Difficulté à vendre un contrat spécifique RSE
 - Gène les métiers
 - Demandes ou attentes plus fortes des salariés

- Absence d'impact
 - Argent gaspillé
 - Attractivité de l'image de l'organisation pour les salariés
 - Efficacité au travail
 - Identification organisationnelle (et implication affective)
 - Impact au sens large
 - Capacité de vendre un produit RSE
 - Changement de comportement dans le sens du DD

⇒ **Militants**

- Impacts positifs
 - Aide dans les missions du militant
 - Identification organisationnelle (et implication affective)
 - Légitimité de la mutuelle
 - Compensation nouvelle image plus commerciale
 - Attractivité de l'image
 - Satisfaction

- Impacts négatifs
 - Banalisation image
 - Reproche d'une démarche superficielle

- Absence d'impact
 - Attractivité de l'image de l'organisation

⇒ **Sociétaires**

- Impacts positifs

- Acte d'achat, de venue à la MAIF
 - Action indirecte du sociétaire/RSE
 - Adhésion au service RSE
 - BAO positif et recrutement de sociétaires
 - Changement de comportement dans le sens du DD
 - Confiance
 - Envie de s'engager pour la MAIF
 - Fidélité
 - Identification organisationnelle
 - Rentabilité et durabilité de l'organisation
 - Premium price
 - Réponse à une attente, une demande du sociétaire
 - Résistance information négative
 - Satisfaction des sociétaires
- Impacts négatifs
 - Des pratiques RSE
 - Des valeurs, pratiques mutualistes
 - Absence d'impact
 - Des pratiques RSE
 - De l'éthique dans le métier d'assureur
 - Des valeurs, pratiques mutualistes
 - Attractivité image de l'organisation
 - Sur l'acte d'achat, de venue à la MAIF
- ⇒ **Impacts spécifiques des produits et services RSE** (ex : épargne solidaire)
- Pour les salariés (P&S dimension sociale, P&S dimension environnementale)
 - Pour les sociétaires (P&S dimension sociale, P&S dimension environnementale)

Facteurs de satisfaction :

- ⇒ **Salariés**
- Principe de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Contrats, services, qualité, prix
 - Qualité de la gestion de sinistres
 - Qualité de la relation MAIF/sociétaires
 - Pratiques mutualistes (relations aux militants, fonctionnement mutualiste)
 - Pratiques de RSE
 - Sous-dimension « environnement »
 - Sous-dimension « GRH » (avec plusieurs sous dimensions)
 - Sous-dimension « handicap »
 - Sous-dimension « partenariats et mécénat RSE »
 - Sous-dimension « prévention »
 - Relation/rôle de la DG
- ⇒ **Militants**
- Principe de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur (qualité relation sociétaires, qualité gestion sinistres...)

- Pratiques mutualistes
 - Contenu, mission des militants
- Pratiques de RSE

⇒ **Sociétaires**

- ⇒ Principe de RSE/valeurs
- ⇒ Ethique dans métier d'assureur (qualité contrats, relations, gestion sinistres...)
- ⇒ Pratiques mutualistes
- ⇒ Pratiques de RSE

Facteurs d'insatisfaction :

⇒ **Salariés**

- Principe de RSE/valeurs
- Ethique dans métier d'assureur
- Pratiques mutualistes
- Pratiques de RSE
 - GRH
- Insuffisance de communication externe sur la MAIF
- Organisation de l'entreprise (bureaucratie, lenteur, prise de décision...)
- Relations ou rôle de la DG

⇒ **Militants**

- Principe de RSE/valeurs
- Ethique dans métier d'assureur
- Pratiques mutualistes
 - Contenu, mission des militants
- Pratiques de RSE
 - GRH salariés (métier, pratiques commerciales, salariés qui se plaignent tout le temps)
- Insuffisance de communication externe sur la MAIF
- Engagement, rôle de la DG

⇒ **Sociétaires**

- Principe de RSE/valeurs
- Ethique dans métier d'assureur
- Pratiques mutualistes
- Pratiques de RSE
- Absence de facteur d'insatisfaction

Motif de venue, de choix de la MAIF :

⇒ **Salariés**

- Hasard, opportunité
- Bouche à oreille positifs (par autres salariés, sociétaires, militants, autre acteur)
- Principes de RSE/valeurs et pratiques mutualistes
- Pratiques de RSE, GRH (conditions de travail, intérêt du poste...)

⇒ **Militants**

- Principes de RSE/valeurs, pratiques mutualistes et RSE (fort attachement aux valeurs)
- Bouche à oreille positif d'un autre militant ou sociétaire MAIF
- Envie de varier l'activité (par rapport à l'activité d'enseignant)

⇒ **Sociétaires**

- Famille sociétaire ou salarié MAIF (bouche à oreille positif, confiance)
- Travail dans l'éducation nationale
- Principes de RSE/valeurs et pratiques mutualistes et RSE

Identification organisationnelle :

⇒ **Salariés**

- Conséquence : Attitudes et comportements induits par l'identification
 - Bouche-à-oreille positifs
 - Fidélité/envie de rester au sein de l'organisation
 - Implication organisationnelle (affective positive, affective négative, calculée, normative)
 - Défense en cas de critique de l'organisation
 - Comportements de soutien autres à l'organisation (performance intra et extra tâche, autres...)
- Désidentification organisationnelle
- Identification organisationnelle ambivalente
- Identification neutre/absence d'identification
- Identification organisationnelle totale ou partielle
 - Dimension 1 « perception de caractéristiques partagées »
 - Dimension 2 « sentiment d'appartenance »
- Antécédent : Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)
 - Principes de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Pratiques mutualistes
 - Pratiques de RSE
- Implication organisationnelle sans identification

⇒ **Militants**

- Conséquence : Attitudes et comportements induits par l'identification
 - Bouche-à-oreille positifs et recrutement de sociétaires ou salariés
 - Fidélité/envie de rester militant au sein de l'organisation
 - Implication organisationnelle (affective, calculée, normative)
 - Défense en cas de critique de l'organisation
 - Comportements de soutien autres à l'organisation (envie d'aider la MAIF, baisse de coûts sinistres, rencontres sociétaires...)
 - Transfert d'identification militant vers salariés
 - Transfert d'identification militant vers sociétaires
- Identification organisationnelle ambivalente
- Identification organisationnelle totale ou partielle
 - Dimension 1 « perception de caractéristiques partagées »
 - Dimension 2 « sentiment d'appartenance »

- Antécédent : Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)
 - Principes de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Pratiques mutualistes
 - Pratiques de RSE
- ⇒ **Sociétaires**
- Conséquence : Attitudes et comportements induits (ou non induits mais existants) par l'identification
 - Attitude positive/organisation
 - Satisfaction
 - Insatisfaction/attentes ou demandes plus fortes
 - Fidélité
 - Bouche à oreille voire recrutement de sociétaires
 - Premium price
 - Défense à la critique
 - Confiance
 - Divers/autres effets
- Identification organisationnelle ambivalente
- Identification neutre/absence d'identification
- Identification organisationnelle totale ou partielle
 - Dimension 1 « perception de caractéristiques partagées »
 - Dimension 2 « sentiment d'appartenance »
- Antécédent : Attractivité de l'identité organisationnelle perçue (perception de différenciation positive)
 - Principes de RSE/valeurs
 - Ethique dans métier d'assureur
 - Pratiques mutualistes
 - Pratiques de RSE

Codage des discours dans des codes non exploités dans le cadre de ce travail doctoral, mais pouvant se trouver mobilisés par la suite dans d'autres travaux de recherche :

Modérateurs des impacts de la RSE sur les attitudes et comportements :

- ⇒ **Modérateurs pour salariés**
- Authenticité de l'engagement dans le DD/RSE de l'entreprise
- Communication interne et externe (et formation au DD/RSE MAIF)
- Evolutions de la mutuelle (insatisfactions salariés/GRH)
- DD banalise l'image MAIF
- Légitimité de la MAIF à faire du DD
- DD est un modérateur des insatisfactions/GRH
- Image humaniste de l'entreprise amplifie toute déception, incohérence
- Implication de la DG/RSE ou DD
- Intégration de la RSE DANS les métiers
- Perception d'efficacité/d'inefficacité (des actions quotidiennes RSE/DD par les salariés)
- Sensibilité des salariés à la RSE/DD, aux valeurs, à la MAIF

- Caractéristiques de la société actuelle
- Sur les salariés qui vendent ou proposent un service/contrat

⇒ **Modérateurs pour militants**

- Authenticité de l'engagement de la MAIF dans RSE/DD
- Caractéristiques de la société actuelle, des sociétaires, des prospects
- Communication externe sur actions RSE/DD
- Communication (et formation) interne sur actions RSE/DD
- Evolution de la MAIF
- Implication de la DG/RSE
- Sur les salariés qui vendent ou propose un service/contrat

⇒ **Modérateurs pour sociétaires**

- Authenticité de l'engagement de la MAIF dans RSE/DD
- Caractéristiques de la société actuelle, des sociétaires, des prospects
- Communication externe, conscience des actions RSE menées par les sociétaires
- Sensibilité des sociétaires à la RSE/DD

(Codage dans chacun des codes précédents, de l'ensemble des entretiens des prestataires techniques).

(Implication et connaissances RSE/DD des répondants :)

- ⇒ **Actions quotidiennes RSE/DD du répondant (implication personnelle du répondant/DD)**
 - Salariés
 - Militants
 - Sociétaires
- ⇒ **Définition du DD/RSE par le répondant (connaissance des concepts RSE/DD du répondant)**
 - Salariés
 - Militants
 - Sociétaires

(Perception de l'évolution de la MAIF :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Perception de l'évolution de la société :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Perception de la signature « assureur militant » :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Information ou communication sur la RSE MAIF :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants
- ⇒ Sociétaires

(Rôle de la DG par rapport à la RSE :)

- ⇒ Salariés
- ⇒ Militants

Sociétaire

ANNEXE 6 : Tableau récapitulatif commenté des occurrences de citation des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires

<u>Dimension</u> « démarche globale de RSE »	<u>Sous-Dimension</u>	<u>Facteur de satisfaction</u>	<u>Facteur d'insatisfaction</u>
Absence de facteur d'insatisfaction			13 (soit 59% des sociétaires)
Métier d'assureur	Dimension « qualité gestion de sinistre »	6	0
	Dimension « qualité relation sociétaire »	5	1
	Dimension « qualité contrats et services »	7	0
	Dimension « tarifs »	4	1
	Dimension « satisfaction métier en général »	5	0
Total pratique METIER (éthique métier d'assureur)		27	2
Principes mutualistes et de RSE	Dimension « valeurs »	9	0
Ethique dans le métier d'assureur (va au-delà du métier et du contrat)	Dimension « accompagnement du sociétaire en cas de sinistre »	6	0
	Dimension « pratiques mutualistes en général »	5	0
	Dimension « démocratie »	1	4
	Dimension « solidarité entre sociétaires »	5	0
	Dimension « signature assureur militant »	4	0

Pratiques mutualistes	Dimension « présence de militants »	2	0
	Dimension « non lucrativité » (non commercial)	4	1
	Dimension « formation élus des sociétaires »	1	0
	Dimension « confiance en sociétaires »	0	2
	Evolution MAIF (banalisation)	0	4
Pratiques RSE	Dimension « pratiques générales RSE »	3	0
Total pratique démarche globale de RSE		40	11

Le tableau ci-dessus récapitule des motifs de satisfaction et d'insatisfaction cités par les sociétaires (plusieurs motifs peuvent être cités par un même sociétaire) classés selon les différentes dimensions et sous-dimensions (détaillées dans la partie 1 de ce chapitre) de la variable « démarche globale de RSE perçue ».

On observe que le nombre de citations de facteurs de satisfaction métier nettement moins élevé que celui des facteurs de satisfaction liés à la démarche globale de RSE perçue : 27 occurrences (métier) contre 40 (démarche globale de RSE).

Quand, en revanche, on observe les occurrences de citation de facteurs d'insatisfaction on remarque que :

- Le nombre de facteurs d'insatisfaction est beaucoup plus faible que celui de facteurs de satisfaction : $(27 + 42) = 69$ (satisfaction) contre $(2 + 11) = 13$
- Le nombre de répondant ne citant aucun facteur d'insatisfaction est important : 69%
- Les facteurs d'insatisfaction métier sont moins nombreux (2) que les facteurs d'insatisfaction liés à la démarche globale de RSE (11). De plus, en observant de plus près ces facteurs d'insatisfaction métier, on remarque que les sociétaires les évoquent comme quelque chose de négligeable : une conseillère MAIF qui s'est montrée « *un peu agressive une fois au téléphone* » (dimension « relation sociétaire ») pour le premier sociétaire (qui évoque explicitement le caractère inhabituel de cette réaction par rapport aux interlocuteurs qu'il a toujours eu), et des tarifs un peu trop élevés sur le contrat habitation (dimension « prix ») qui ont amené le second sociétaire à assurer son habitation chez un autre assureur. Les taux de couverture des verbatims concernant ses deux facteurs d'insatisfaction confirment d'ailleurs ce caractère peu important : 3,7% et 1,6%.

**ANNEXE 7 : Détail des impacts de chaque dimension de
la démarche globale de RSE perçue sur les sociétaires**

Cette annexe vise à détailler les impacts de chacune des quatre dimensions de la démarche globale de RSE perçue : « principes/valeurs », « pratiques mutualistes », « éthique dans le métier d'assureur », et « pratiques de RSE » sur les différentes attitudes et comportements des sociétaires.

Tableau 1 : Détails des impacts de la dimension « principes/valeurs » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 2 : Détails des impacts de la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 3 : Détails impacts dimension « pratiques de RSE » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 4 : Détails impacts dimension « éthique dans le métier d'assureur » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Tableau 1 : Détails des impacts de la dimension « principes/valeurs » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Typo initiale	Typo identification	Attractivité IOP (différenciation +)	Attitude positive /E	satisfaction	Satisfaction/attentes + fortes	Fidélité	Premium Price	BAO + voire recrutement clients	Motif de venue/de choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/fautes	Total	% total variables	Détails sur "divers"
<=35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène	1	A	1	1	1	0			1	1	1			1	6	55%	transfert identification salarié/sociétaire
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN	1	A	1	1	1	0				1	1				4	36%	
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN	1	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1		1	1		1	1	8	73%	transfert identification salarié/soc
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu + MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1		1	0	1			2	7	64%	choix de devenir élu + implication affective (fierté, bonheur)
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1	1	0	1		1		7	64%	transfert identification salarié/soc souhaité
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1	1	0	1		1		6	55%	ouverture nouveaux contrats
<=35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	2	A proche ambiv				0				0					1	9%	
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN	2	C proche ambiv	1	1	1	0				0					2	18%	
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu + MAIF non EN	2	A	1	1	1	0	1		1	0	1		2	7	64%	Compt resp/sinistres + choix de devenir élus des soc	
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A	1	1	1	0	1	1		0	1				5	45%	
<=35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1	1	1	0	1	1	0	0	1		1	1	7	64%	souscription nouveau pdt + transfert identification salarié/soc
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	1	0	1	1		0	0,5		1		5,5	50%	
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A				0				0					0	0%	
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B				0				0					0	0%	
<=35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C	1	1	1	0				0	0,5				2,5	23%	
<=35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B	1	1	1	0		1		0	0,5		1		3,5	32%	
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B				0				0					0	0%	
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C				0				0	0				0	0%	
<=35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C	1	1	1	0				0	0				1	9%	

> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9%
<=35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<=35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
							15	0	13	0	8	6	5	3	10,5	0	5	8		
							68%	0%	59%	0%	36%	27%	23%	14%	48%	0%	23%	36%		
Légende:																				
Vide	Pas d'info																			
1	effet positif sur variable																			
0,5	identification partielle (sur une des deux dimensions) => case orange si □ "sentiment d'appartenance", case jaune si □ "caractéristiques partagées"																			
0	absence d'effet sur variable ou non cité																			
-1	effet négatif sur variable																			

Tableau 2 : Détails des impacts de la dimension « pratiques mutualistes » de la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipe	Type MAIF	Typo initial	Typo identific	Attractivité IOP	Attitude	Satisfac	Insatisfac	Fidélité	BAD + voire	Premium	Motif de renonc/de	Identificat ion	Défense à la	Confian	Divers/a	Total	% total variable	Détails sur "divers"
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN	3	B proche C	1		0	0					0,5		1		2,5	23%	
<=35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène	3	C	1		0	0	0			0	0				1	9%	
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène	3	C	0		0	0				0	0				0	0%	
<=35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN	3	C	0		0	0				0	0				0	0%	
<=35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène	3	C	1		0	0				0	0				1	9%	
							17	0	12	6	10	6	9	2	11	1	8	8			
							77%	0%	55%	27%	45%	27%	41%	9%	50%	5%	36%	36%			
Légende:																					
Vide	Pas d'info																				
1	effet positif sur variable																				
0,5	identification partielle (sur une des deux dimensions) => case orange si D "sentiment d'appartenance", case jaune si D "caractéristiques partagées"																				
0	absence d'effet sur variable ou non cité																				
-1	effet négatif sur variable																				
35-50 ans	F	27 ans	Fort	MAIF non EN	2	A	1		1	0	1	1		0	1			2	7	64%	Compt resp/sinistres + engagement en tant qu'élue
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A	1		1	0	1		1	0	1				5	45%	effet sur premium price très fort
<=35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1		1	0	1	0	1	0	1		1	1	7	64%	effet très fort dû surtout au P RSE solidaire mais également aux aspects valeurs (et mutualistes mais moins fort)
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1		1	0	1	1		0	0,5		1		5,5	50%	
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1		1	0	1	1		0	0,5		1	1	6,5	59%	résistance à de l'information négative
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B	1		1	0		1	1	0	0,5	1	1		6,5	59%	Compt resp/sinistres
<=35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène	2	B proche C				0				0					0	0%	
<=35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène	3	B	1		0	0		1		0	0,5		1		3,5	32%	
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	3	B	1		0	0	1	1		0	0,5				3,5	32%	effet faible sur BAD

Tableau 3 : Détails impacts dimension « pratiques de RSE » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Typo initiale	Typo identification	Attractivité IOP (différenciation +)	Attitude positive/E	Satisfaction	Insatisfaction/attentes + fortes	Fidélité	BAO + voire recrutement client	Premium Price	Motif de venue/de choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/autres effets	Total	% total variables	Détails sur "divers"
<=35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène	1	A	1	1	1	0		1		1	1			1	7	58%	effet + sur recrutement si cocc plus forte pratiques RSE/DD; IO et transfert IO avec proche salarié MAIF
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN	1	A		1	0	0				0	0			1	2	17%	effet + pratiques RSE; effet - P&S environnement discriminants et effet + P&S solidaires; divers: envie de souscrire pdt solidaire RSE
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN	1	A proche ambiv		1	0	0				0				2	3	25%	Divers: a souscrit (même si critique) le P solidaire + résistance à de l'info négative sur MAIF et DD
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu + MAIF EN	2	A proche ambiv		1	0	0				0				1	2	17%	effet poss sur recrutement nouveaux soc
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv			0	0				0					0	0%	Pas d'info spécifique sur effets RSE
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1	1		0	1			1	7	58%	Souscription nouveaux contrats; Apprécie bcp les engagements RSE notamment environnement dans service covoiturage - (MAIF mag et site internet)
<=35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	2	A proche ambiv	1	1	1	0	1		1	0	1		1		7	58%	effet positif P&S environnement + effet positif ensemble engagements RSE
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN	2	C proche ambiv		2	0	0		0		0					2	17%	effet + P solidaire sur attitude et P environnement (conforte) et RSE en général
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu + MAIF non EN	2	A	1	1	0	0	1	1		0	1			2	7	58%	Chgt comptt soc/DD + choix de devenir élu
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN	2	A		-1	0	0				0	0				-1	-8%	effet + puis très négatif P solidaire; effet + engagement RSE global
<=35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène	2	A	1	1	1	0	1	0	1	0	1		1	2	9	75%	Divers: A souscrit le P solidaire RSE + transfert identification salarié/soc; (BAO: pas l'occasion d'en parler)
> 50 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	1	0	1	1		0	0,5		1	1	7,5	63%	effet + sur recrutement à Mterme car sensibilité croissante; Chgt comptt soc/DD
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN	2	B proche A	1	1	0	0	1	1		0	0,5		1	0	5,5	46%	effet négatif P&S environnement si introduction de discrimination (-1), mais DK si non discriminatoire et effet + effet très positif démarche RSE => Effet globalement positif
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN	2	B		1	0	0			1	0	0,5				2,5	21%	effet + sur motif de venue pour personne engagées dans DDRSE

Tableau 4 : Détails impacts dimension « éthique dans le métier d'assureur » dans la démarche globale de RSE perçue sur les attitudes et comportements de chaque sociétaire.

Age	Genre	Anc	Taux Equipement	Type sociétaire	Attractivité IOP	Attitude positive c/E	Satisfaction	Satisfaction	Fidélité	BAO + voire recrutement clients	Premium Price	Motif de venue/choix de la MAIF	Identification organisationnelle	Défense à la critique	Confiance	Divers/ autres effets	Précisions/divers
35-50 ans	F	27 ans	Fort	élu des soc	1	1			1	1			1			2	Choix de devenir élu des sociétaires + compt resp/insistres
> 50 ans	H	39 ans	Fort	élu des soc													
<= 35 ans	H	NC	Faible	Filia MAIF endogène													
35-50 ans	F	25 ans	Fort	MAIF EN													
<= 35 ans	H	1 an	Fort	Filia MAIF endogène													
<= 35 ans	H	4 ans	Fort	Filia MAIF exogène													
53 ans	H	8 ans	Fort	MAIF EN	1				1	1		1	0,5		1		BAO positifs famille/motif venue
<= 35 ans	H	- d'1 mois	Faible	Filia MAIF exogène		1			1								
> 50 ans	H	40 ans	Fort	MAIF EN													
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN													
<= 35 ans	H	7 ans	Fort	Filia MAIF endogène					1						1		
> 50 ans	H	32 ans	Fort	MAIF EN											1		
<= 35 ans	F	12 ans	Faible	MAIF EN	1	1			1		1	1	1	1	1		
35-50 ans	F	4 mois	Fort	MAIF non EN													
35-50 ans	F	20 ans	Fort	MAIF non EN	1	1			1	1			0,5		1		
> 50 ans	H	38 ans	Fort	MAIF EN		1			1								
35-50 ans	H	16 ans	Fort	MAIF EN													
35-50 ans	F	15 ans	Fort	MAIF EN		1				1							
35-50 ans	F	13 ans	Faible	MAIF non EN													
<= 35 ans	F	4 mois	Faible	MAIF EN													
<= 35 ans	F	4 ans	Fort	Filia MAIF endogène		1			1						1		
> 50 ans	F	30 ans	Fort	Filia MAIF exogène		1									1		

ANNEXE 8 : Verbatims partie prenante

« sociétaires/clients »

Variable explicative : Démarche globale de RSE perçue

Verbatims des sociétaires dans la dimension « éthique dans la gestion des sociétaires » :

Sous-dimension « qualité gestion de sinistres » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« C'est l'assureur de mon entreprise, de mon association et j'ai toujours trouvé que les relations étaient d'une grande simplicité et alors que l'image qu'on a des assureurs, c'est que c'est toujours compliqué, qu'on paye des primes d'assurances mais quand on a un litige, on n'a jamais souscrit le bon contrat. Donc de ce côté-là, j'avais, j'avais une image plutôt très positive de cet, de cet assureur ».

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« Ethique dans relation sociétaire » :

Dimension « qualité gestion de sinistres » : Apprécie la clause d'assistance juridique « ça montre qu'il y a une volonté de suivi qui va au-delà du simple rapport de remboursement de sinistre ou d'envoi d'un expert (...) Mais qui consiste aussi à défendre l'assuré contre le reste du monde quoi ».

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Dimensions « qualité relation sociétaire », « qualité gestion sinistre », « qualité contrats et services » : Perception d'une ambiance agréable dans les délégations, d'un bon rapport prix/service/qualité, d'une bonne gestion des sinistres.

Perception d'une évolution de métier par diversification (banque) mais sans vente forcée donc OK (sinon serait prêt à quitter immédiatement la MAIF).

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « qualité gestion de sinistre » et « accompagnement des sociétaires » : Apprécie le fait que quand elle a eu un sinistre, on a su l'écouter, entendre sa détresse, et que tout a été géré sans qu'elle ait besoin de se soucier de quoi que ce soit ; perception que la MAIF « prend soin de nous », « nous soulage ».

« Plus qu'un service, je crois, c'est de l'attention, de l'écoute. C'est sûr que quand on appelle pour déclarer un sinistre, par exemple, c'est vrai que déjà, ben, on n'est pas bien, forcément (...) Donc c'est vrai que s'il y a une écoute attentive à l'autre bout du fil, forcément ça change, et puis des réponses tout de suite (...) Savoir que les choses sont réglées comme ça... Je crois qu'on n'a plus qu'à penser à nous, quoi. Le reste, l'essentiel est traité par des gens compétents. Donc forcément, ça apporte un soulagement. À Carrefour, je n'attends pas à être soulagée quoi, voilà. Je fais mes courses, point barre ».

« Plus pris en compte oui (...) Oui le fait d'avoir quelqu'un à l'autre bout du fil qui entend cette détresse à un moment donné. Donc forcément, on a le sentiment qu'on est entendu, qu'on est écouté et qu'on prend soin de nous, quoi. Donc ça je crois que c'est primordial, oui ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Ses parents n'ont jamais eu de problèmes dans la gestion de leurs sinistres avec la MAIF + très bons échos de la MAIF

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Réactivité, très bonne gestion des quelques petits sinistres

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

A été très satisfaite par rapport à un sinistre corporel où elle ne pensait pas pouvoir obtenir d'aide de l'assurance (ne l'imaginait pas)

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

A été agréablement surprise de pouvoir être indemnisée pour un petit sinistre (réparation appareil photo suite à une bousculade)

Actions souhaitées :

Sous-dimension « qualité relation avec les sociétaires » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Dimensions « qualité relation sociétaire », « qualité gestion sinistre », « qualité contrats et services » : Perception d'une ambiance agréable dans les délégations, d'un bon rapport prix/service/qualité, d'une bonne gestion des sinistres.

Perception d'une évolution de métier par diversification (banque) mais sans vente forcée donc OK (sinon serait prêt à quitter immédiatement la MAIF).

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Elle précise également qu'elle apprécie l'accueil téléphonique *« on ne tombe pas sur les plateformes où on ne sait pas où on arrive et où tout est assez impersonnel. Là on est encore dans une relation personnelle »*

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Très bon accueil, personne sympathique

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Relations agréables et « pas l'impression que les salariés sont là pour faire du chiffre »

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Dimension « relation sociétaires » et « qualité des contrats et services » : Perception d'une entreprise « à l'écoute » avec des contrats adaptés aux besoins

« Jusqu'à présent ben, ils sont à l'écoute, c'est ça. Enfin, ils sont à l'écoute et bon, ils essayent de mettre un contrat vraiment adapté à nos besoins et à nos façons de faire de tous les jours. »

Actions souhaitées :

Sous-dimension « accompagnement des sociétaires » :

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Un assureur qui va au-delà des termes du contrat et qui porte une assistance, un accompagnement des sociétaires ; c'est le sens qu'il donne à la signature, il y voit une intégration des critères sociaux dans les contrats d'assurance : « *Maintenant, quand j'entends ça, je me dis qu'effectivement il y a une forme non seulement d'assurance, mais je dirais aussi d'assistance à l'ensemble des assurés ou des sociétaires. Parce que bon à la fois par toutes les anecdotes que j'ai pu entendre par mes parents pour les problèmes qu'ils ont pu avoir à un moment donné, à chaque fois, l'assurance a été attentive à leur, non seulement disons a respecté les termes du contrat, mais ça, c'est contractuel, mais euh... attentive à apporter une aide, d'où le fait que je parle plus d'assistance que d'assurance et probablement aujourd'hui, quand j'entends effectivement Assureur militant, c'est un peu cette idée qui me vient à l'esprit* ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Accompagnement psychologique dans le cas d'un sinistre (cambriolage)

« *Je sais que mes parents ont été cambriolés. Il y avait eu tout un accompagnement par rapport à ça. Enfin... ce n'était pas juste un expert qui était venu comme ça qui était mandaté. Enfin c'était un expert qui était mandaté aussi par d'autres, parce que je sais qu'il y a des assureurs qui quand, lors de sinistres ou de trucs comme ça mandatent des experts extérieurs pour évaluer les dégâts, ce genre de choses. Là c'était quelqu'un de la MAIF* ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « qualité gestion de sinistre » et « accompagnement des sociétaires » : Apprécie le fait que quand elle a eu un sinistre, on a su l'écouter, entendre sa détresse, et que tout a été géré sans qu'elle ait besoin de se soucier de quoi que ce soit ; perception que la MAIF « prend soin de nous », « nous soulage ».

« *Plus qu'un service, je crois, c'est de l'attention, de l'écoute. C'est sûr que quand on appelle pour déclarer un sinistre, par exemple, c'est vrai que déjà, ben, on n'est pas bien, forcément (...) Donc c'est vrai que s'il y a une écoute attentive à l'autre bout du fil, forcément ça change, et puis des réponses tout de suite (...) Savoir que les choses sont réglées comme ça... Je crois qu'on n'a plus qu'à penser à nous, quoi. Le reste, l'essentiel est traité par des gens compétents. Donc forcément, ça apporte un soulagement. À Carrefour, je n'attends pas à être soulagée quoi, voilà. Je fais mes courses, point barre* ».

« *Plus pris en compte oui (...) Oui le fait d'avoir quelqu'un à l'autre bout du fil qui entend cette détresse à un moment donné. Donc forcément, on a le sentiment qu'on est entendu, qu'on est écouté et qu'on prend soin de nous, quoi. Donc ça je crois que c'est primordial, oui* ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « accompagnement des sociétaires » : « *Une assurance qui accompagne ses clients à travers toutes les étapes de leur vie* »

Actions souhaitées :

Sous-dimension « qualité des contrats et services » :

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Il évoque aussi l'intégration forte de critères sociaux dans les contrats avec le fait que la MAIF mette à disposition un service d'aide scolarisée à domicile quand un enfant a eu un sinistre : « *Du fait qu'on voit les lettres qui sortent d'une fenêtre et qu'on dit : voyez, l'enseignant va aussi vers le malade. Bon je pense que ça c'est des choses qui sont, oui qui sont des choses positives et qui me font dire que c'est une forme de militantisme (...) et je pense que la forme que ça prend me paraît intéressante. Ça va au-delà de la simple garantie que l'on donne, je trouve plus intéressant de fournir un enseignement à cet enfant malade que de fournir l'argent qui permettrait de s'offrir des cours par correspondance ou des cours à domicile* ». « *Donc là, il y a une forme d'accompagnement qui me paraît intéressant* ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Facilité pour prêt d'un véhicule ; perception que la MAIF met avant tout en œuvre pour rendre service, pour s'occuper de ses sociétaires, avant de rechercher le profit (le service est premier).

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Dimensions « qualité relation sociétaire », « qualité gestion sinistre », « qualité contrats et services » : Perception d'une ambiance agréable dans les délégations, d'un bon rapport prix/service/qualité, d'une bonne gestion des sinistres.
Perception d'une évolution de métier par diversification (banque) mais sans vente forcée donc OK (sinon serait prêt à quitter immédiatement la MAIF).

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Facilité en cas de prêt du véhicule

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Assistance juridique

« *Donc en conseils juridiques ou en termes d'assurance pour les dommages, il n'y a aucun problème quoi. C'est un service que je trouve impeccable* ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Dimension « relation sociétaires » et « qualité des contrats et services » : Perception d'une entreprise « à l'écoute » avec des contrats adaptés aux besoins
Jusqu'à présent ben, ils sont à l'écoute, c'est ça. Enfin, ils sont à l'écoute et bon, ils essayent de mettre un contrat vraiment adapté à nos besoins et à nos façons de faire de tous les jours.

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Facilité pour conduite accompagnée

Actions souhaitées :

Verbatims des sociétaires dans la dimension « pratiques mutualistes » :

Sous-dimension « démocratie » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : « Le fait d'être devenu élue des sociétaires, j'ai découvert vraiment la notion d'esprit mutualiste et le fait qu'on est vraiment dans une relation sociétaire-mutuelle, et non pas client-assureur, voilà. Et que le fait qu'il y ait un conseil d'administration, une assemblée générale...en tant qu'élue des sociétaires, on participe à des réunions régulièrement, j'ai vraiment l'impression qu'on est associés ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Critique un manque d'information sur certains domaines (nature des placements financiers et des pratiques des réassureurs) ; critique également l'immobilisme de la MAIF dû au fait que les élus des sociétaires mandataires sont ultra majoritaires et « verrouillent » le système. Le pouvoir des élus non mandataires est donc très limité, ils n'ont pas accès aux délégations, ni aux sociétaires qu'ils sont censés représenter ; et les élus mandataires qui sont en contact avec les sociétaires sont pour lui « juges et parties ».

« Il y a trop d'immobilisme. Entre autres j'ai quand même l'impression qu'on verrouille le système de sorte à ce que ça ne bouge pas beaucoup quoi. Et donc ce n'est pas pour moi un gage de bel avenir parce que finalement ou on veut la discussion pour se remettre en cause et à ce moment-là on a des chances de survie, mais si on ne veut pas de discussion, si on ne veut pas se remettre en cause, ben, on sait ce que ça donne de nos jours hein, ça va très très vite. (...) Le système qui a prévalu pour pouvoir faire vivre démocratiquement la MAIF c'est effectivement d'avoir pris un quota de nombre d'élus par rapport au nombre d'assurés. Aujourd'hui, il y a 750 élus des sociétaires. 750 élus, ils sont recrutés dans deux bassins que je considère, moi, fondamentalement différents, à savoir il y a les élus des sociétaires qui sont mandataires. Alors, pour moi, les mandataires, c'est quelque chose qui est assimilé à du personnel MAIF. C'est-à-dire qu'ils sont intégrés dans le système MAIF. Donc ils n'ont pas bien le pouvoir de contestation entre autres.

À quoi ça tient ? À des choses qui sont peut-être un peu sournoises, à savoir que ces mandataires, ils se disent bénévoles. Donc, c'est vrai que le bénévolat c'est une belle chose et puis c'est ce qui permet un petit peu de faire vivre la MAIF. Mais, en réalité, c'est un faux bénévolat puisque ces personnes sont indemnisées.

Et donc ils sont mandataires, et donc personnel un petit peu, je vous disais, de la MAIF. Et donc ils représentent aujourd'hui les deux tiers des élus des sociétaires.

Et donc la proportion ne me semble pas bonne puisque, si on voulait créer une dynamique, il faudrait que ce nombre de sociétaires soit inférieur à 50 %.

Voilà. C'est-à-dire : on ne peut pas... à mon avis, on ne peut pas être juge et partie.

Par exemple, je vous en prends un exemple et vous allez comprendre le pourquoi. J'ai cru comprendre, et je ressens moi-même, que les élus des sociétaires non mandataires, eh bien ils n'ont accès à rien. Aujourd'hui, si je n'avais pas accès à toutes ces réunions auxquelles je me suis inscrit très très volontairement, formation et autres là, eh bien je serais, j'aurais de plus que l'année dernière un titre d'élue de sociétaires, mais je serais toujours représentant que de moi-même, parce que je ne vois pas de sociétaires. Donc, comment représenter des sociétaires quand on ne les rencontre pas.

Donc là, il y a quelque chose qui ne va pas. Et il semblerait effectivement que je ne sois pas le seul dans ce cas-là. Les élus des sociétaires non mandataires ne sont pas forcément les

bienvenus dans les délégations. C'est très compliqué. On ne les fait pas participer à la vie. Donc ça veut dire que les élus des sociétaires en tant que tels non mandataires représentent peut-être un petit peu plus qu'eux-mêmes, mais que de l'autre côté, les autres élus des sociétaires mandataires eux sont juges et parties, c'est-à-dire qu'ils sont chargés entre autres de régler les dossiers, les litiges et ainsi de suite. Donc, de leur côté, les choses ne sont pas plus faciles puisqu'on ne peut pas, d'un côté, régler le problème d'un sociétaire de manière arbitraire, peut-être, peut-être hein, et défendre le sociétaire à la fois.

De façon très simple, de façon très simple, entre autres, un élu des sociétaires devrait pouvoir, par exemple, spontanément aller dans une délégation et puis voir un petit peu comment fonctionne le personnel, et puis peut-être écouter quels sont, au téléphone, quels sont les problèmes, au cours d'une demi-journée, quels sont les problèmes qui arrivent à la délégation, soit par téléphone, soit par personne physique ».

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Elle perçoit le fait que la démarche mutualiste de la MAIF est historique en voulant défendre les enseignants. *« Et puis c'est aussi qu'ils essaient quand même, dans leurs AG, de voir ce qu'ils peuvent rembourser plus, comment ils peuvent utiliser leurs fonds. Donc je trouve que c'est intéressant comme façon de fonctionner même si je ne m'y investis pas. Je trouve que c'est bien ».* Dans l'image qu'elle a de la MAIF, c'est la dimension mutualiste *« qui ressort en premier »*, elle apprécie cette façon de fonctionner en associant les sociétaires (élus) lors de l'AG aux décisions et aux choix d'investissement des fonds.

Image métier : *« je la définirai comme une assurance simple d'utilisation »* (pas besoin de se déplacer, facile par téléphone) ; mais c'est l'image mutualiste qu'elle mettrait en premier : *« Ah ben si. Si mais comme j'en avais parlé avant, je n'en ai pas reparlé. Mais je mettrai ça en premier d'ailleurs ».*

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Critique du manque d'implication réel des sociétaires dans la gestion démocratique, même s'il reconnaît qu'il ne fait pas non plus en sorte de s'impliquer (mais il explique qu'il est déjà impliqué ailleurs et qu'il est d'une autre organisation syndicale que les représentants MAIF de sa région, ce qui ne le pousse pas à venir non plus s'impliquer) ; mais son jugement final est que la MAIF se comporte sur ce point comme n'importe quelle assurance privée, ou autre mutuelle qui ont également perdu cet aspect mutualiste :

« Mais de ce point de vue là, je ne trouve pas que le fonctionnement soit à la hauteur de l'annonce quoi. Je trouve qu'à la MAIF il y a un discours mutuel mais que, dans les faits, en tant qu'adhérent... alors, je dois dire aussi que j'ai ma propre responsabilité là-dedans. C'est que j'ai très peu participé aux assemblées départementales pour donner mon avis ou prendre des responsabilités, être élu, ce que, si je voulais vraiment m'impliquer, c'est ce qu'il faudrait faire. Moi je ne peux pas m'investir dans toutes, dans toutes les organisations, la mutuelle, le syndicat, le parti. Donc je participe assez peu aux instances délibératives de la MAIF, les assemblées, c'est-à-dire d'aller rencontrer les responsables ou les directeurs de MAIF Calvados. Ça, je connais les gens, parce que ce sont aussi d'ex-militants syndicaux que je côtoie, des militants syndicaux enseignants qui viennent des syndicats d'instits ou du second degré que je côtoie. Mais comme je ne suis pas, comme je ne suis pas dans cette organisation-là puisque je suis cégétiste, pour tout dire, bon, il y a une certaine défiance par rapport à eux (...) Ben, c'est que globalement, j'estime que ça fonctionne comme une assurance privée et que la participation des assurés, c'est une participation de direction, de sommet, et qu'il n'y a pas une participation large des adhérents ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension démocratique : Critique de la distance avec le sociétaire sur plusieurs points :

1) Relation uniquement contractuelle :

« Purement contractuelles parce que l'assurance est un contrat. C'est ce que j'ai comme lien avec la MAIF. Donc, en fait, la relation avec la MAIF est une relation de souscription de contrat et de déclaration de sinistre. Ce que je considère, je rentre d'emblée dans le chapitre des critiques, c'est un peu dommage (...) Davantage à faire en termes de rencontre, en termes d'information. Je perçois ma relation avec la MAIF comme une relation lointaine. Je ne la vois pas comme étant une institution proche des sociétaires. En tout cas, c'est ma vision personnelle (...) Ça a toujours été ça et il me semble que la MAIF a tout intérêt à l'avenir de voir les choses différemment. Je crois que la MAIF vit sur son passé plus qu'elle n'envisage l'avenir. Et c'est un peu dommage, c'est un peu dommage. Je ne dis pas que la MAIF est une institution, une mauvaise institution, loin de là, je dis que la MAIF peut mieux faire. Oui, bon, parce que, encore une fois, il y a deux occasions qui permettent aux sociétaires de voir la MAIF, c'est lors de la souscription et lors d'une déclaration de sinistre. Je pense que ces deux points sont... limitent un petit peu la relation avec le sociétaire ».

« J'ai l'impression que, mais toujours parce que la MAIF ne vient pas vers le sociétaire. Je vous ai dit tout à l'heure que c'est une offre lointaine ou alors une relation lointaine. Eh bien, tout simplement, je crois que la MAIF ne vient pas vers ses clients, vit un peu sur ses acquis. C'est aux professeurs d'aller vers elle, comme dans les années peut-être soixante, soixante-dix ; dès lors qu'on est enseignant, on va vers la MAIF. La réalité, peut-être, a changé et il va falloir peut-être que la MAIF soit un peu plus proche et qu'elle vienne davantage vers le client ».

« Oui, oui bien sûr. Encore une fois, je ne dis pas que la MAIF c'est une institution qui est négative, qui ne fait rien. D'ailleurs moi, compte tenu de mes attentes, compte tenu de la perception que j'ai, bon, c'est qu'elle peut faire mieux (...) Je ne vous fais pas des reproches. Je vous réponds avec un esprit complètement positif vis-à-vis de la MAIF ».

2) Présence d'intermédiaires dans la relation de la MAIF avec ses sociétaires : Banque (produits assurance vie) et experts en cas de sinistre :

« Mais la MAIF aussi, il y a quelque chose que je conçois toujours comme un obstacle à notre relation, ne favorise pas le rapprochement direct. Elle ne rapproche pas la relation directe en ce sens qu'il y a toujours un intermédiaire. Deux exemples. Le premier, c'est que lorsqu'on va emprunter auprès de la MAIF, il va falloir passer par d'autres organismes type la Banque populaire. Il y a des sociétaires qui ne veulent pas passer par la Banque populaire, qui veulent traiter directement dans un cadre de confiance qui est celui que le sociétaire a avec la MAIF. Deuxième exemple : c'est celui de l'expertise. L'expertise, c'est indispensable, mais je trouve que ça casse la relation. C'est quelque chose qui devait être un éclairage et qui devient important dans la relation. Quelque chose qui devait être secondaire, il devient déterminant dans la relation. Là aussi il y a peut-être des choses à voir ».

3) Pas assez basée sur la confiance (voir actions souhaitées) : En cas de sinistre et par rapport à l'enregistrement de toutes les informations sur informatique.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Absence de perception d'une implication du sociétaire (ne se sent pas partie prenante) mais cela ne le dérange pas ; le terme sociétaire lui convient mieux que celui de client, même s'il ne se sent pas partie prenante.

« Bon, ça ne me gêne pas moi le mot client, ça ne me gêne pas, mais enfin, sociétaire, justement ce n'est pas le mot client. Je pense que c'est mieux. Alors sociétaire, je ne sais pas, parce que d'un autre côté sociétaire ça veut dire, ouais, ça veut dire qu'on est censé être partie prenante. Mais honnêtement je ne me sens pas... je ne me sens pas... pas actionnaire du truc. Je ne me sens pas, voilà. Mais bon c'est mieux que client, oui ».

Mais il n'a pas envie aujourd'hui de participer au système démocratique :

« Voilà, je n'ai pas par exemple envie. Je vois qu'il y a des gens qui se présentent pour être représentant de la MAIF dans tel truc, bon ça, voilà. Je ne suis pas militant (...) Je ne suis pas particulièrement demandeur. Je ne souffre pas d'un déficit de démocratie de la MAIF. A priori, pour l'instant, non. Peut-être que ça viendra ! Mais pour l'instant, non ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Pas de perception de signification du terme sociétaire car ne perçoit pas que la MAIF cherche à impliquer ses sociétaires, à leur demander leur avis. Le terme de sociétaire lui parle parce qu'elle travaille dans une mutuelle, mais elle ne perçoit pas son application concrète dans le cadre de la MAIF

« Mais après dans les faits, concrètement, bon, je suis quand même une cliente quoi (...) Si ça me parle parce que je travaille dans une mutuelle. Mais après, moi personnellement directement avec la MAIF, non ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Perception de la dimension implication des sociétaires, écoute des attentes, même si elle ne s'y investit pas personnellement (mais elle apprécie la démarche).

« Ben on participe...il y a des réunions. Des fois on est convoqués. On est convoqués pour donner notre avis et participer justement aux prises de décisions concernant la MAIF. C'est ce que j'ai perçu. Je n'y suis jamais allée mais c'est ce que je perçois (...) Oui, j'apprécie ce système qui fait qu'on soit à l'écoute, ben justement on va dire, des clients, quoi (...) Pour moi ça veut dire que la MAIF nous donne de la confiance ».

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Souhaiterait qu'il y ait une participation plus large des adhérents, une implication plus forte des sociétaires (hors élus).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Une plus grande proximité entre la MAIF et ses sociétaires, que la MAIF « vienne plus vers ses sociétaires », qu'elle aille au-delà de la relation contractuelle avec eux, qu'elle leur fasse confiance et établisse avec eux une relation durable :

« En tout cas, je souhaite une ouverture vers le sociétaire, une ouverture plus directe. Même l'offre, l'offre de la MAIF reste une offre lointaine et abstraite ».

« Voyez-vous ? Mais je parlerai en termes de respect, en termes de solidarité. Je parlerai en termes de confiance. Vous voyez. Bon, je crois que j'ai beaucoup réfléchi à ma relation avec la MAIF parce que ça fait un petit moment et voilà les éléments que je pourrais mettre. Par exemple, je... quand je parle de relation purement contractuelle, je crois qu'il ne faut pas que la MAIF continue à raisonner en termes de bonus-malus. Je trouve complètement dépassé ça ».

« Oui, exactement. Plus renforcé (un lien plus renforcé avec écoles et sociétaires), mais surtout, j'insiste sur le terme solidarité, pour revenir à votre question sur la responsabilité, la solidarité, sur la confiance et aussi relation durable, si je puis dire ».

« Plus d'informations, plus de rencontres, plus de sensibilisation, plus de... je ne sais pas, plus de points de... plus de liens permettant de responsabiliser les gens, de... etc., etc. Je vois des considérations éthiques, je vois des considérations de société, je vois des considérations de considération. C'est-à-dire qu'on voit le sociétaire, qu'on le considère, qu'on lui demande son avis de temps en temps. Il ne faut pas que ce soit que le contrat. Le contrat, c'est vrai, c'est très bien, mais ça reste une expression de volontés qui a une valeur, à un moment donné, et ça ne va pas très loin ».

« Si vous voulez, moi je voudrais faire de mon lien avec la MAIF autre chose, autre chose non, en plus du lien contractuel, parce qu'il faut toujours un lien contractuel, autre chose, un lien, peut-être d'intérêt commun, peut-être travailler plus dans une relation. Je vais introduire une autre notion et je sais que vous n'allez pas me rater, une notion de confiance. Ce que je vois derrière la notion de confiance, je pense que... j'ai toujours l'impression que la MAIF ne fait pas entièrement confiance à ses sociétaires. Je crois, qu'elle est toujours sur ses gardes, un petit peu. Deuxième fait (le premier était par rapport à un sinistre où il était totalement de bonne foi et où sa parole a été remise en doute par l'expert), c'est qu'à chaque fois, dès qu'on dit quelque chose à la MAIF, ne serait-ce qu'au téléphone, tout est enregistré sur l'ordinateur. Ce qui veut dire qu'il y a un climat peut-être de suspicion vis-à-vis du sociétaire. Tout est noté ! Tout est noté ! Moi personnellement, je peux vous dire, une fois, en discutant, quand ça, je ne sais plus, ça remonte à un an et demi ou deux ans (...) C'est peut-être... mais l'interprétation que j'en ai fait, c'est que tout est noté. Et il y a eu d'autres éléments qui ont été notés, hein ! Je pense que le sociétaire ne doit pas être complètement cadré informatiquement non plus (...) Maintenant, tout dépend, tout dépend, tout dépend de l'usage qu'on en fait, hein ! Ce n'est pas un reproche, parce que toutes les entreprises maintenant fonctionnent comme ça, hein ! Mais peut-être que la MAIF aurait pu percer au sein de la société d'une autre manière ».

« Compter sur son passé, se relâcher un petit peu, faire confiance davantage au sociétaire. Le sociétaire, ce n'est pas forcément un mauvais sociétaire. Je crois qu'il faut faire bénéficier les sociétaires d'une présomption favorable, partir de cette hypothèse. Et j'ai l'impression parfois que c'est un peu l'inverse. Je ne dis pas que c'est toujours le cas. Mais peut-être il faut davantage faire confiance aux sociétaires et je crois que la MAIF s'en sortira gagnante ».

« Partenaire actif. Je veux dire, bon, la MAIF est gérée, elle est très bien gérée. Elle a connu des hauts et des bas pendant un certain temps, mais elle est très très bien gérée. Mais ce n'est pas une affaire de techniciens, de la gestion. Il ne faut pas que ça soit réduit à ça. Il faut que ça soit aussi une affaire de gens capables de donner leur avis dans un sens positif, en passant par le chapitre Critiques comme je fais. Moi, tout ce que je vous dis là, ce sont peut-être des critiques en apparence, mais je m'inscris quand même dans un esprit plutôt positif. Donc, je crois qu'il faut que la MAIF accepte qu'on lui dise un certain nombre de choses et que ce ne soit pas une affaire de techniciens, de spécialistes de management ».

Sous-dimension « valeurs » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« L'Arbre des valeurs je n'avais jamais entendu parler de ça. C'est depuis que je suis élue des sociétaires que j'ai compris pourquoi, enfin, et surtout sur quoi ça reposait et l'importance que ça pouvait avoir dans la gestion de cette entreprise ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « valeurs » : Peur d'une perte d'identité avec la SGAM

« Oui, mais après j'avais entendu dire, je ne sais pas si c'est vrai, que la MAIF allait fusionner avec d'autres mutuelles (...) et alors ça m'avait dérangée un peu. Je m'étais dit : mais alors ils vont perdre leur identité (...) Ben oui, je me disais : quel intérêt de se différencier des autres par certains arguments et après de se rallier finalement ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Ici il s'agit des valeurs de solidarité, d'entraide, de mutualité, d'équité de traitement entre les personnes, qui différencient la MAIF des autres compagnies d'assurance et va à contre courant des tendances de plus en plus individualistes de la société (personnes de plus en plus solitaires, plus d'entraide).

« Oui, tout à fait, je vois cette idée de mutuelle et d'entraide...voilà, c'est cette idée-là que je me fais de la MAIF. L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, on va dire, cet esprit de mutualité, d'entraide...c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclat mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide. Chacun devient un petit peu solitaire dans son coin et c'est ce que je recherche auprès de la MAIF c'est cette notion d'entraide et de mutualité. Voilà. Et c'est comme ça que je vois, quand on me parlait de la MAIF, c'est comme ça que je voyais la MAIF.

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « signature assureur militant » et « non lucrativité » et « valeurs » : Perception positive de la signature, qu'elle associe à la notion de « solidarité », « de partage » (dimension « valeurs »), et à une posture non commerciale en comparaison des autres assurances, y compris mutualistes (dimension « non lucrativité »)

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « valeur » et « solidarité entre les sociétaires » : A choisi la MAIF parce que c'était une assurance mutualiste qui portait donc des valeurs de solidarité ; Il n'a donc pas choisi la MAIF pour une question de prix ou de qualité mais avant tout parce que c'était une assurance mutualiste, solidaire (dans le sens où les personnes ayant les moyens peuvent aider celles qui en ont moins)

« Oh ben parce que, parce que justement c'est une assurance mutualiste. Enfin ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité (...) Ah bien, le modèle mutualiste, à mon avis, est quelque chose de... qui doit parvenir à une aide, une aide des gens qui peuvent avoir les moyens par rapport aux gens qui ont moins les moyens. C'est une aide, c'est quelque chose de solidaire ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « valeurs » : Très bonne connaissance de la SGAM (très renseigné, mais enseignant en économie) ; n'est pas contre cette association, mais ne comprend pas comment les entreprises peuvent s'associer sans rechercher à faire des économies d'échelle (il n'est d'ailleurs pas contre ces méthodes libérales d'économie d'échelle, car il pense que cela n'empêche pas de garder un très bon service)

Actions souhaitées :

Sous-dimension « responsabilité du sociétaire » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : « *Donc le comportement de chacun fait en sorte, enfin si on est responsable, si on a un comportement responsable sur la conduite, mais après ça va aller sur, ça va être sur ne pas essayer de voler son assureur hein, de faire des fausses déclarations, des choses comme ça, ben ensemble, on va pouvoir baisser les tarifs, équilibrer la mutuelle, voilà, donc c'est ça, on est responsables* ».

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Pour elle, être sociétaire à la MAIF signifie aussi être responsable et ne pas déclarer de faux sinistre car c'est l'ensemble de la communauté des sociétaires qui est concernée (notion assureur-assuré) : « *Le fait que je pense que quand on est sociétaire de la MAIF, enfin alors ça c'est vraiment l'idéal, mais c'est qu'on entend souvent des fraudes aux assurances et je me dis que quand on est dans une assurance comme la MAIF, on a tout intérêt à être hyper réglo parce qu'on en est tous bénéficiaires* ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Vis-à-vis de la solidarité en cas de rappel de cotisation ; Il s'est rendu compte qu'il avait été un « mauvais mutualiste » parce qu'il a quitté la MAIF à un moment où elle était en difficulté (grave sinistre) et faisait appel à la solidarité de ses sociétaires (rappel de cotisation) ; il a essayé ensuite de revenir quelques années après et a été refusé ; il a contourné le système en ré adhérent à travers sa femme. Ce comportement de la MAIF « l'a choqué, interloqué » mais il l'a tout de même compris :

« *Elle m'a choqué. J'étais un peu interloqué, parce que je me suis dit : bon, je défends, c'est vrai que je défends mon intérêt individuel, mais enfin, oui, j'avais une revendication individuelle mais c'est vraiment la réponse. J'ai été surpris. La réponse qui m'a été faite : Vous avez quitté la MAIF, alors je crois que c'était il y a trois ans, au moment où nous avions des difficultés, maintenant il est trop facile pour vous de revenir. Ce n'est pas une démarche mutualiste* ». « *Ce n'est pas très glorieux au plan de la conception mutualiste, mais je suis satisfait de la MAIF et c'est moi qui effectivement n'ai pas été... euh... euh... qui n'ai pas... à ce moment-là j'avais aussi... j'étais le seul à travailler* ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « signature assureur militant » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« Pratiques mutualistes » mais image floue, parce qu'il ne perçoit pas réellement de pratiques en lien avec cette image:

- Dimension « signature assureur militant » : Elle est positive pour lui : « *Oui, je la connais. Elle est plutôt positive, parce que ça permet de différencier des autres assurances. Des assurances commerciales* ».
- Elle signifie pour lui « *un assureur engagé est peut-être plus proche des gens. Mais n'ayant pas essayé d'autres assurances, je ne peux pas vraiment vous parler* ». Les engagements sont perçus plutôt dans le domaine social, dans le sens « *d'une assurance qui est proche de ses assurés et également de la société* » « *quand j'entends militant, je pense que c'est plutôt quelqu'un justement qui est engagé plutôt en faveur du bien commun en thématique sociale* ».

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Perception d'une assurance (tout comme la MACIF) un peu différente, mutualiste, responsable par rapport aux autres assurances, ce qui explique en partie son choix de ce type d'assurance (également parce que ses parents y étaient et en étaient satisfaits, et pour les prix raisonnables et la qualité) : « *comme on dit les assurances, ben la MAIF porte bien son nom, l'assurance des militants* ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

La publicité et la signature lui plaisent, entrent en résonance avec sa propre personnalité. Pour lui cela signifie que la MAIF est engagée, mais il ne sait pas dans quels domaines. Ne savait pas que c'était une mutuelle (ni ce qu'était une mutuelle)

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Il connaît cette signature et trouve qu'elle est en conformité avec la façon dont la MAIF mène ses activités, et qu'elle permet de différencier la MAIF des autres sociétés d'assurance : « *C'est peut-être déjà entendu comme remarque, mais la devise qui est matraquée depuis quelques années maintenant dans toutes les communications de la MAIF, assureur militant, bon, finalement, ça a donné l'air d'être la ligne directrice de toutes les communications, de toutes les pubs, de tous les services. Et finalement, depuis le temps que j'en entends parler en ces termes, j'ai l'impression que c'est assez en lien, enfin que c'est assez cohérent en fait, que le message publicitaire est assez en lien avec, est cohérent avec vraiment l'activité de la MAIF et la façon dont elle mène ses activités* ».

Il donne l'exemple de la facilité de prêter son véhicule et ramène cette notion au fait que l'entreprise mène ses activités en faisant confiance à ses sociétaires, ce qui représente pour lui cet aspect militant : « *Bon, il y a cet aspect de solidarité, de confiance entre le sociétaire et l'assurance, qui ressort bien dans ce point particulier qui est que si on fait confiance à quelqu'un en lui prêtant notre voiture, on est assuré quand même, le véhicule est quand même assuré* ». Il généralise ensuite au fait que cela signifie pour lui que la MAIF prend soin de ses sociétaires et ne cherche pas à faire du profit à tout prix.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Perception de la signature, mais la trouve un peu excessive

« *Mais c'est sans doute, l'idée paraît peut-être un peu exagérée parce que bon, assureur militant, mais c'est surtout que, voilà, il n'y a pas ce rapport à l'argent. Pour moi c'est ça quoi.* »

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « signature assureur militant » et « non lucrativité » et « valeurs » : Perception positive de la signature, qu'elle associe à la notion de « solidarité », « de partage » (dimension « valeurs »), et à une posture non commerciale en comparaison des autres assurances, y compris mutualistes (dimension « non lucrativité »)

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « signature assureur militant » et « valeurs » ou « solidarité entre les sociétaires » : Perception d'une communication engagée, signe d'un certain nombre d'engagements (qu'elle ne connaît pas) et de valeurs de solidarité notamment ; elle apprécie cette communication qui « rattrape » en partie l'impression qu'elle a eu d'une assurance devenant plus commerciale (car communication non commerciale, engagée et moins fréquente que les autres assureurs)

« Ben je pense que la MAIF communique toujours beaucoup autour du caractère engagé de l'organisation, en fait. Donc malgré tout, en termes de communication, elle communique toujours plus autour de, justement, d'une structure solidaire et engagée que d'une structure commerciale. La remarque (par rapport aux relances téléphoniques commerciales récentes), c'est un ressenti en tant qu'utilisateur. Et puis c'est peut-être aussi qu'un ressenti, y'a peut-être pas de volonté derrière ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Elle s'était renseignée sur ce que cela signifiait (mais ne se souvient pas précisément de la réponse ; le rattache vaguement à la notion d'accompagnement du sociétaire en cas de problème)

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Indifférence au slogan, ne le connaissait pas avant d'adhérer (alors qu'elle connaissait la MAIF car elle avait reçu déjà des tracts aux rentrées IUFM plusieurs années, et n'avait ni une bonne, ni une mauvaise image de l'entreprise) ; elle l'a repéré pour la première fois écrit en gros sur son contrat et s'est dit « ça c'est bien un truc d'instit ».

« Je pense qu'en fait c'est visuellement que ça m'a marqué quand j'ai reçu le contrat en fait. Parce que sur le contrat, c'était écrit en gros (...) Mais ça ne m'avait pas marquée auparavant quoi.

Sa réaction à ce slogan a été : « Ben rien !!! Je me suis dit que c'était bien un truc d'instit quoi !!! C'est-à-dire ? Voilà, assureur militant quoi. Parce que les instits sont militants, l'assureur est militant ? Voilà, c'est ça, ça reprenait ça quoi ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Apprécie la signature, distingue la MAIF de toutes les autres entreprises d'assurance, signifie pour elle des « valeurs d'aide et de développement »

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Dimension « signature assureur militant » et « prévention » : Connaît la signature qui évoque pour elle des actions en faveur de la sécurité, de la prévention dans le cadre de la conduite accompagnée. S'en souvient car son fils en a bénéficié (directement concernée)

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « signature assureur militant » : « *Moi la notion de militant, je la trouve quand même quelque peu dépassée. Oui, je serais davantage favorable au terme responsable, au terme solidarité, ça parle davantage. Militant, ça... on n'est plus maintenant, si je puis me permettre, dans des... dans le militantisme de groupe, de groupe dans un autre groupe, de parti politique, syndicalisme. Je crois que notre société est en train de changer, de basculer, malheureusement vers peut-être des actions individuelles et je crois que ça serait très bien de parler en termes, je ne sais pas, pour moi hein !, en termes de responsabilité des personnes, en termes de respect, en termes de solidarité, etc., en allant vers les gens presque individuellement* » (...) « *Ca reste quand même un slogan accrocheur. Mais bon, les gens, j'ai entendu des collègues dire : militant, militant, quand on leur demande des choses, ils ne réagissent pas. Et c'est vrai que c'est peut-être un slogan prometteur, mais qui classe la MAIF, qui fait des torts à la MAIF quelques fois* ».

Sous-dimension « non lucrativité » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Concernant la démarche mutualiste, il l'assimile à une assurance non directement tournée vers le profit répartissant les risques entre les adhérents : « *ça permet de mieux répartir le risque entre les usagers et c'est des systèmes d'assurance qui ne sont pas tournés, qui ne visent pas forcément à être bénéficiaires* ».

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« *Donc il n'y a pas forcément l'aspect commercial qu'on peut avoir dans d'autres assurances (...) c'est vrai que c'est une assurance qui est ancienne, qui s'est construite de façon différente des autres. Donc, elle n'a pas fonctionné comme toutes les assurances dans le profit, pour moi* ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Apprécie le fait que l'entreprise mette en avant ses valeurs et ses idées, et ne cherchent pas avant toute chose le profit et le client de façon agressive : « *Ce que j'apprécie par exemple, c'est peut-être un peu antinomique parce que c'est pas forcément une, comment dire, une qualité dans l'entreprise, mais c'est que c'est pas une entreprise qui me paraît être, rechercher de façon agressive le client, c'est-à-dire qu'effectivement dans tout ce que je vois, je vois les publicités, on en voit aussi pas mal pour la MAIF, mais il n'y a pas de recherche du client, en fait on met en avant des qualités ou des éléments oui qualitatifs qui semblent être les valeurs de l'entreprise sans aller faire une recherche à tout crin du client, par des appels un peu agressifs. Donc ça, c'est une chose qui me satisfait, donc l'assurance dans laquelle je suis, après tout elle revendique des idées plus qu'une, plus qu'une, comment, je ne sais pas comment dire, une, une attraction de la clientèle pour faire du chiffre* ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Une entreprise qui fait tout pour servir avant tout et s'occuper de ses sociétaires avant de rechercher le profit (le profit est second) : « *Mais en tout cas, ce qui ressort vraiment, enfin, l'impression que j'en ai, c'est que c'est vraiment une compagnie d'assurance qui cherche d'abord à s'occuper de ses sociétaires sans chercher à faire de profits. Donc d'abord c'est la*

qualité de service et puis on essaie d'assurer l'équilibre financier en plus, mais, ce n'est pas l'inverse ».

Il ajoute ensuite que cette non recherche primaire du profit est propre aux entreprises mutualistes, et garantit la réalité du statut de sociétaire, par rapport aux entreprises capitalistes gouvernées par les actionnaires : *« Parce que bon, pour suivre un petit peu plus tout ce qui actualités économiques et même financières, la bourse, je sais pertinemment qu'Axa est tenue, enfin il y a des actionnaires, enfin elle est détenue par un groupe allemand en partie. Bon, je sais que ce n'est pas le cas avec la MAIF. Je sais que vraiment le statut de sociétaire, au niveau, même, on va dire, juridique et financier, la gouvernance de l'entreprise, enfin de l'entité MAIF, elle n'est pas gouvernée par les profits ».*

« Après, comme on sait très bien que la plupart du temps, quand il y a des actionnaires, c'est le profit à court terme, et donc là, ce n'est pas le cas avec la MAIF, c'est un argument qui est intéressant pour moi ». Il précise ensuite que ce n'est pas ce qui l'a décidé à venir à la MAIF (c'est la qualité de service, de gestion de sinistre et le prix), mais c'est pour lui un argument de sécurité (*« c'est rassurant de savoir qu'on est assuré par une société qui ne dépend pas de ça »*).

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Aucune image ; aucune image derrière « assureur militant » car ne croit pas à la publicité.

Sauf : Dimension « non lucrativité » : Perception d'une entreprise moins commerciale que dans les autres entreprises (pas de vente à tout prix) qui le satisfait.

Ne perçoit aucune image de la MAIF derrière la signature « assureur militant » car ne croit pas à la publicité : *« Non, je pense que les pubs c'est une chose. On leur fait dire un peu ce qu'on veut, quand on voit un peu ce qui, quand on voit ce qui passe à la télé. Donc j'évite de les regarder d'une part, et puis ce n'est pas... enfin, je ne fais pas trop confiance aux pubs pour montrer la vraie image d'une société (...) Pas un mensonge, mais disons qu'on leur, alors c'est un peu comme les chiffres, on leur fait dire ce qu'on veut, quoi ».*

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Perception de la signature, mais la trouve un peu excessive

« Mais c'est sans doute, l'idée paraît peut-être un peu exagérée parce que bon, assureur militant, mais c'est surtout que, voilà, il n'y a pas ce rapport à l'argent. Pour moi c'est ça quoi. »

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Perception de l'absence de recherche de profits et d'un système de solidarité entre les sociétaires faisant que les cotisations ne sont pas fonction du niveau de risque du sociétaire :

« Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi. C'est-à-dire que bon, je dirais que... bon, l'image, c'est d'abord l'image de sociétaires, de mutuelle, donc là de gens qui, voilà, et ça, ça veut dire que finalement il n'y a pas de cotation des clients en fonction de facteurs de risque, quoi. C'est ça qui est important aussi. Enfin je veux dire, voilà, il y a une espèce de solidarité, si j'ai bien compris, et bon je ne pense pas que pour l'instant ce soit démenti. Bon c'est-à-dire que la cotisation n'est pas fonction du facteur de risque, comme ça peut être le cas dans le secteur privé où l'entreprise évalue le risque et va adapter sa cotisation en fonction du risque client. Bon voilà. Là j'ai l'impression qu'il y a plus de solidarité, il y a moins de recherche de gain pour le gain, voilà, sur le dos du sociétaire ou du client entre guillemets, quoi ».

« Ben, à cause de quoi, c'est parce que bon, l'idée de la mutuelle c'est que c'est quand même un truc qui cherche pas à faire du profit. Donc ça veut dire que normalement si ça gagne de l'argent, c'est que, et si ça marche, ça veut dire que ça va pouvoir restituer plus de services,

plus de... ça va restituer davantage aux sociétaires, quoi ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Dimension « signature assureur militant » et « non lucrativité » et « valeurs » : Perception positive de la signature, qu'elle associe à la notion de « solidarité », « de partage » (dimension « valeurs »), et à une posture non commerciale en comparaison des autres assurances, y compris mutualistes (dimension « non lucrativité »)

« L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Absence de recherche de profit et idée forte de solidarité entre les personnes ; de plus, pour la MAIF il ne veut pas employer le terme entreprise, pour lui ce n'est pas une entreprise, c'est une mutuelle.

« Donc les valeurs mutualistes puisqu'en théorie une mutuelle n'a pas l'objectif de faire des profits, hein. Donc c'est une répartition mutuelle des charges et des profits. Donc, dans ce sens-là, il y a l'idée d'une solidarité et c'est important en tant qu'humain d'être solidaire de son prochain, voyez ».

« Si vous me permettez, vous avez utilisé le terme entreprise et pour moi je ne l'emploierais pas pour la MAIF, j'emploierai le terme « mutuelle » ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » : Inversée : Pour elle perception d'une entreprise devenant de plus en plus commerciale (évolution), et ressemblant ainsi aux autres prestataires ; mais cela correspond à son expérience personnelle récente (appels répétés pour souscrire de nouveaux produits) ; cependant elle ne remet pas en cause le principe global de non lucrativité ou de bonne gestion de la mutuelle et salue également le caractère engagé de ses communications.

« Euh... bon, là, récemment, ce que, si j'avais une remarque à faire, mais c'est une remarque que l'on peut faire au niveau de nombreux prestataires de service, c'est le côté un peu marchand du prestataire, à savoir relances téléphoniques pour proposer de nouveaux contrats. Bon, on va dire que ce sont des, des, des personnes qui font leur travail. Mais malgré tout, c'est vrai qu'on trouve un peu le côté désagréable de, que l'on ressent en tant qu'usager d'être sollicité téléphoniquement pour adhérer à un nouveau contrat ».

« Je pense que même si la MAIF est une mutuelle, on est là sur des prestataires qui ont intérêt, à un moment donné, à vendre du contrat »

« Enfin, ceci étant, je n'ai jamais mis en, enfin honnêtement, parce que là on en discute, mais je n'ai jamais eu le moindre soupçon sur la MAIF qui est quand même une énorme structure encadrée, avec des commissaires aux comptes...Enfin j'imagine qu'il n'y a pas de problème sur la réalité du caractère mutualiste effectivement annoncé, mais je n'ai jamais été vérifier les comptes (...) Par contre il est vrai que globalement, depuis que je suis sociétaire à la MAIF, je n'ai pas constaté d'énormes augmentations de prestations, donc j'en conclus que globalement la gestion doit être bonne ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Perception d'une entreprise qui ne cherche pas à tout prix la rentabilité comme les entreprises capitalistes.

« Ben AXA, c'est un groupe privé déjà. Donc eux, ils veulent que ce soit rentable (...) Que la MAIF (...) je le vois moins d'un côté rentabilité, quoi ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « solidarité entre sociétaires » et « solidarité en général » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Concernant la démarche mutualiste, il l'assimile à une assurance non directement tournée vers le profit répartissant les risques entre les adhérents : « ça permet de mieux répartir le risque entre les usagers et c'est des systèmes d'assurance qui ne sont pas tournés, qui ne visent pas forcément à être bénéficiaires ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « solidarité entre les sociétaires » : Critique la segmentation plus forte des contrats pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs et au marché (/produits concurrents) ; perte de la notion de solidarité entre les sociétaires. Il critique aussi le fait que le système solidaire de ristourne en cas de surplus de cotisation ne s'applique plus depuis de nombreuses années et pour lui : « Elle perd ses valeurs en ne faisant pas ça. Et à la MAIF, à l'heure actuelle, personne n'est contre ce discours. Mais j'ai bien l'impression que personne ne le défend ».

« Mais en étant élu des sociétaires on peut effectivement se rebaigner dans l'ambiance et s'apercevoir effectivement que ça n'est plus tout à fait le cas, entre autres la MAIF est obligée de segmenter ses créneaux de contrats pour pouvoir coller aux assurances privées généralistes aujourd'hui, de sorte à ce que les prix soient le plus ajustés possible et pouvoir correspondre à la demande des nouveaux sociétaires qui rentrent aujourd'hui ».

« De notre temps, on savait qu'on était bien assuré. On ne s'amusait à faire le détail, ce n'était pas notre préoccupation. On avait une super assurance. Elle était chère mais on savait qu'on était bien couvert. Aujourd'hui ça n'est plus tout à fait le cas, c'est-à-dire que, semble-t-il, que les jeunes trouvent ça cher également mais que, effectivement ils veulent mettre en concurrence régulièrement la MAIF avec d'autres assurances ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille, qu'il y ait une forme de solidarité au sein de la MAIF, ce qui était probablement l'idée de base et qui transparait toujours, même si aujourd'hui peut-être que la MAIF, à travers Filia MAIF ou différentes solutions, s'ouvre un peu à des clients, alors que c'était pas le mode de fonctionnement initial qui était vraiment réservé aux enseignants ». Pour lui, en s'ouvrant, elle perd son aspect mutualiste (puisque effectivement les clients de Filia ne votent pas), mais il comprend qu'elle doit peut-être le faire pour vivre ; il trouve également « qu'on continue tout de même à percevoir une différence parce que d'un côté il y a la MAIF et les sociétaires, et de l'autre on est vraiment client » (explique en partie le fait que, lorsqu'il n'était pas enseignant, il n'était pas à la MAIF malgré tout le bien qu'il en pensait et son héritage familial : il ne souhaitait pas être Filia MAIF car pour lui il n'y a pas ce côté mutualiste ; il a donc attendu d'être enseignant pour pouvoir adhérer à la MAIF).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Perception de l'absence de recherche de profits et d'un système de solidarité entre les sociétaires faisant que les cotisations ne sont pas fonction du niveau de risque du sociétaire :

« Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi. C'est-à-dire que bon, je dirais que... bon, l'image, c'est d'abord l'image de sociétaires, de mutuelle, donc là de gens qui, voilà, et ça, ça veut dire que finalement il n'y a pas de cotation des clients en fonction de facteurs de risque, quoi. C'est ça qui est important aussi. Enfin je veux dire, voilà, il y a une espèce de solidarité, si j'ai bien compris, et bon je ne pense pas que pour l'instant ce soit démenti. Bon c'est-à-dire que la cotisation n'est pas fonction du facteur de risque, comme ça peut être le cas dans le secteur privé où l'entreprise évalue le risque et va adapter sa cotisation en fonction du risque client. Bon voilà. Là j'ai l'impression qu'il y a plus de solidarité, il y a moins de recherche de gain pour le gain, voilà, sur le dos du sociétaire ou du client entre guillemets, quoi ».

« Ben, à cause de quoi, c'est parce que bon, l'idée de la mutuelle c'est que c'est quand même un truc qui cherche pas à faire du profit. Donc ça veut dire que normalement si ça gagne de l'argent, c'est que, et si ça marche, ça veut dire que ça va pouvoir restituer plus de services, plus de... ça va restituer davantage aux sociétaires, quoi ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Ici il s'agit des valeurs de solidarité, d'entraide, de mutualité, d'équité de traitement entre les personnes, qui différencient la MAIF des autres compagnies d'assurance et va à contre courant des tendances de plus en plus individualistes de la société (personnes de plus en plus solitaires, plus d'entraide).

« Oui, tout à fait, je vois cette idée de mutuelle et d'entraide...voilà, c'est cette idée-là que je me fais de la MAIF. L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, on va dire, cet esprit de mutualité, d'entraide...c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclat mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide. Chacun devient un petit peu solitaire dans son coin et c'est ce que je recherche auprès de la MAIF c'est cette notion d'entraide et de mutualité. Voilà. Et c'est comme ça que je vois, quand on me parlait de la MAIF, c'est comme ça que je voyais la MAIF.

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « valeur » et « solidarité entre les sociétaires » : A choisi la MAIF parce que c'était une assurance mutualiste qui portait donc des valeurs de solidarité ; Il n'a donc pas choisi la MAIF pour une question de prix ou de qualité mais avant tout parce que c'était une assurance mutualiste, solidaire (dans le sens où les personnes ayant les moyens peuvent aider celles qui en ont moins)

« Oh ben parce que, parce que justement c'est une assurance mutualiste. Enfin ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité (...) Ah bien, le modèle mutualiste, à mon avis, est quelque chose de... qui doit parvenir à une aide, une aide des gens qui peuvent avoir les moyens par rapport aux gens qui ont moins les moyens. C'est une aide, c'est quelque chose de solidaire ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires »: Absence de recherche de profit et idée forte de solidarité entre les personnes ; de plus, pour la MAIF il ne veut pas employer le terme entreprise, pour lui ce n'est pas une entreprise, c'est une mutuelle.

« Donc les valeurs mutualistes puisqu'en théorie une mutuelle n'a pas l'objectif de faire des profits, hein. Donc c'est une répartition mutuelle des charges et des profits. Donc, dans ce sens-là, il y a l'idée d'une solidarité et c'est important en tant qu'humain d'être solidaire de son prochain, voyez ».

« Si vous me permettez, vous avez utilisé le terme entreprise et pour moi je ne l'emploierais pas pour la MAIF, j'emploierai le terme « mutuelle » ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « signature assureur militant » et « valeurs » ou « solidarité entre les sociétaires »: Perception d'une communication engagée, signe d'un certain nombre d'engagements (qu'elle ne connaît pas) et de valeurs de solidarité notamment ; elle apprécie cette communication qui « rattrape » en partie l'impression qu'elle a eu d'une assurance devenant plus commerciale (car communication non commerciale, engagée et moins fréquente que les autres assureurs)

« Ben je pense que la MAIF communique toujours beaucoup autour du caractère engagé de l'organisation, en fait. Donc malgré tout, en termes de communication, elle communique toujours plus autour de, justement, d'une structure solidaire et engagée que d'une structure commerciale. La remarque (par rapport aux relances téléphoniques commerciales récentes), c'est un ressenti en tant qu'utilisateur. Et puis c'est peut-être aussi qu'un ressenti, y'a peut-être pas de volonté derrière ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Equité entre les sociétaires et pas d'exclusion en fonction des risques ou des ressources des personnes :

« Ben déjà, pour moi, c'est une assurance justement qui accompagne ses clients à travers, enfin, les différentes étapes de leur vie et sans se poser de questions, sans faire de tri, entre guillemets, sur justement les ressources de ces personnes-là et leur milieu ou leur travail, etc. Pour moi, c'est une assurance qui s'adresse en fait à tout le monde... qui veut bien l'entendre ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « accueil militant » :

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

A apprécié d'avoir été reçu par un militant lors de son adhésion, qui lui a expliqué le système mutualiste.

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Apprécie cette proximité avec des militants qui sont « à notre niveau », et peuvent écouter et dialoguer en cas de problème ; cette dimension de proximité avec des militants lui donne l'impression de ne pas être un simple client, d'être plus que cela pour la MAIF.

« C'est un peu effectivement tôt pour y répondre (concernant les aspects métiers, gestion de sinistres), mais euh... moi, ce qui m'intéressait, c'est cette idée également, de militants, etc, c'est vrai que c'est cette proximité et cette... voilà, le fait que ce soit des gens qui soient à

notre niveau, bon on va dire, entre guillemets, qui m'intéresse. On n'est pas simplement un client. On est autre chose. Voilà. C'est cette idée-là qui m'intéresse. Ça je le verrai après à l'usage effectivement mais c'est comme ça que je vois la MAIF » « On peut dialoguer, on peut discuter s'il y a un problème. Voilà, c'est important ».

Actions souhaitées :

Sous-dimension « pratiques mutualistes en général » :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Très bonne image de la MAIF mais il a peur que cela se dégrade du fait du comportement des jeunes nouveaux sociétaires « zappeurs », « qui sautillent », qui sont « prêts à remettre en cause la MAIF pour un oui ou pour un non », qui ne sont pas prêts à continuer « à porter » la MAIF comme eux l'ont fait.

Critique aussi la MAIF pour le fait qu'elle cherche à se développer et non pas à rester une « mutuelle au service d'une certaine catégorie ». Pour lui elle agit sous l'effet de la peur de la concurrence, alors qu'il pense qu'il n'y a pas de danger : « je ne suis pas sûr qu'elle soit obligée de le faire ».

« Alors pourquoi elle va dans ce sens-là ? Ben parce qu'elle est davantage liée à une peur. Pour moi, la peur n'évite pas le danger, donc c'est vrai qu'il y a de la concurrence, mais est-ce que la MAIF doit devenir une grande compagnie d'assurance ? Le problème se pose comme ça puisqu'on dit qu'il y a de plus en plus de concurrence. Alors ça, c'est vrai, c'est certainement très vrai. Mais est-ce que la MAIF doit devenir une entreprise de concurrence plutôt que de rester une mutuelle au service d'une certaine catégorie ? Puisque, si on regarde bien les choses, la MAIF continue d'augmenter son nombre d'adhérents considérablement. Par rapport à l'époque où j'ai adhéré, le nombre d'adhérents est quand même nettement plus important. Donc il n'y a a priori pas de danger particulier. Maintenant effectivement, si elle veut se frotter à toutes les grandes compagnies nationales ou internationales, ça c'est effectivement un autre tir. Je ne suis pas sûr qu'elle soit obligée de le faire, mais c'est sans doute effectivement les options qu'elle a prises il y a déjà quelques années.

Actions souhaitées :

Verbatims des sociétaires dans la dimension « pratiques RSE » :

Absence totale de perception des actions RSE :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Aucune perception des pratiques RSE (environnement comme engagements sociaux/handicap mais trouve que cela entre parfaitement dans cadre mutualiste)

- ⇒ SAUF dit juste qu'elle sait que les fauteuils roulant sont mal remboursés (mais je pense qu'elle confond avec la MGEN)
- ⇒ SAUF : MAIF Mag en papier recyclé « ça fait déjà une petite chose »

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Aucune connaissance de ce que fait la MAIF dans ce domaine (mais n'y est que depuis 1 an), mais se sont des choses auxquels il est sensible. Ne sait pas qu'elle fait un rapport DD

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Il sait qu'elle est engagée dans le DD car je lui en avais parlé auparavant, sinon ne le savait pas du tout.

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Aucune image et perception d'action

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Aucune perception (pas non plus des produits solidaires), pour elle les engagements en matière de DD (pour elle DD = écologie, RSE = Social et environnement) sont plus difficiles à percevoir parce qu'ils sont « moins visibles, plus abstraits » (que les pratiques mutualistes qui concernent directement les sociétaires) ; Mais compte tenu de son esprit mutualiste, elle pense que cela « coule de source » que la MAIF fasse « attention à ce genre de choses là »

« C'est difficile à dire parce que je ne me suis pas penchée sur ce sujet par rapport à la MAIF. Je n'ai pas cherché à savoir comment se comportait la MAIF en ce qui concerne le développement durable. Donc là ça m'est difficile de vous donner une opinion ».

« Et la protection du, enfin le développement durable, je veux dire, c'est quelque chose de plutôt abstrait. Ce n'est pas quelque chose de très visible, on va dire, immédiatement comme ça. Mais, je pense que de par son esprit mutualiste et sociétaire la MAIF de toute façon fait attention à ce genre de choses parce que ça coule de source, il me semble ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

« Pratiques RSE » : Aucune perception : Pense « qu'il y a certainement des actions qui sont menées au sein de la MAIF qui ont un sens » mais n'en perçoit aucune en tant que sociétaire, notamment par rapport à ses besoins.

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Aucune perception des actions RSE

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Pas de perception des engagements concrets RSE/DD, juste la perception d'une entreprise engagée (signature, pratiques mutualistes) ; Réagit positivement à la présentation du produit RSE solidaire (LEA)

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Aucune perception des pratiques RSE

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Aucune perception des pratiques RSE

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène : Aucune action souhaitée (en matière de pratiques RSE ou de pratiques mutualistes)

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Ne sait pas ce que la MAIF pourrait mettre en place par rapport à ses besoins (pas d'action)

souhaitée).

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Aucun élément ; Trouve juste intéressant et « important » que les entreprises s'engagent en matière de RSE/DD, ce n'est pas quelque chose qu'elle attend de la MAIF (elle attend un service de qualité en cas de sinistre et une capacité à dialoguer en cas de désaccord) mais elle trouve que c'est « un plus », que « Voilà, c'est pas nécessaire, mais c'est positif quoi ! » ; c'est un sujet

« Enfin je trouve ça bien que ça le soit, mais ce n'est pas forcément ce que j'attendais de mon assurance. C'est un plus, mais voilà, pour moi, à la base j'attends plus de mon assurance qu'elle me rembourse correctement si j'ai un accident ou si j'ai un problème, et que je puisse avoir un dialogue raisonné avec elle. Après oui voilà c'est, enfin c'est pas pour ça que j'ai choisi la MAIF ».

Réaction graduelle provoquée par la connaissance des engagements dans le DD/RSE de la MAIF : Le fait que je lui parle de quelques actions RSE/DD et que ce sujet semble la toucher, son attitude évolue nettement au fil de l'entretien : Au début elle était indifférente/MAIF, et après l'évocation générale des actions RSE/DD (sans aucun exemple, juste un engagement au sens général) elle est intéressée, et après la description précise du produit RSE solidaire elle est enthousiasmée :

= **passage d'une attitude indifférente/MAIF à une attitude positive grâce aux engagements RSE/DD (un plus, positif) ;**

Et elle reconnaît ensuite que de savoir que l'entreprise est engagée dans la RSE/DD peut avoir également un effet pour recommander plus facilement à quelqu'un d'y adhérer « Ah ben oui, je pense que forcément, du coup, ça m'amènerait plus facilement à conseiller quelqu'un d'y adhérer...Oui, ça jouera dans la balance pour que je conseille à quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer, que je lui dise de s'assurer là quoi ».

Attitude positive => BAO positifs

Elle est encore plus enthousiaste quand je lui décrit le Livret Epargne Autrement (produit RSE solidaire) => **BAO positifs plus forts + attitude positive plus marquée (et satisfaction)**

=> **Ce qui montre que la RSE/DD peut avoir un effet significatif sur des personnes qui n'ont pas du tout choisi la MAIF pour ses valeurs, qui ne sont pas du tout attachées au côté mutualiste. Très intéressant.**

Actions perçues :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Aucune connaissance ; perçoit surtout ce qui concerne directement le sociétaire, et pas du tout les engagements, tant internes en matière d'environnement, qu'externes en matière d'engagement sociétal par exemple.

=> SAUF : MAIF Mag : Il apprécie de recevoir le Maif Magazine et de constater que la MAIF met en place des actions pour soutenir tel ou tel projet ou action (mais il ne le rattache pas directement à la notion de DD, il le rattache à celle de solidarité) ; cela lui permet également de percevoir une utilité plus forte de sa cotisation (/entreprise versant des dividendes) : « Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire ; et de faire valoir justement les actions pour sensibiliser, c'est-à-dire que je trouve plus intéressant d'avoir, par exemple des lettres régulières avec des informations (...) sur des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel

développement ou organisation pour aider, accompagner, ça me paraît des choses que moi, je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Perçoit un peu la démarche interne d'éco responsabilité et les actions de prévention, et a un souvenir vague concernant les personnes handicapées et en réinsertion.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« Pratiques RSE » : Aucune à part :

- Dimension « engagement pour l'éducation » : Fondation à l'université de Poitiers, donc pour lui la MAIF soutient des causes qui sont « logiques » (parce qu'en rapport avec l'éducation) ; mais le risque est que cela « fasse des jaloux » dans d'autres régions : « *Donc là, ils mettent le doigt dans un truc qui va peut-être être pas évident à gérer par la suite* ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » : « *Après en termes de... j'apprécie de recevoir la revue ; enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi* » : Maif Mag même si ne le relie pas directement à la notion de DD (qui pour elle est synonyme d'écologie)

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Perception uniquement du produit solidaire (livret épargne autrement)

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Lit rapidement le MAIF Mag donc a vaguement conscience de quelques actions

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Solidaire : A souscrit le LEA et trouve qu'il est très intéressant et permet de faire un don « sans s'en rendre compte », « ça rentre dans les habitudes » et ça permet de participer à l'amélioration de la vie des autres personnes » ; il permet « encore de différencier la MAIF des autres ».

« *Et puis par exemple, le Livret Epargne Autrement...enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allée dans cette agence pour souscrire à ce livret d'épargne ... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants à l'école, ben...enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre contrat. Et enfin je trouve que c'est bien, ça permet, voilà, encore de différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes* ».

« *Oui, c'est un exemple concret de la communication qui veut être faite sur l'entreprise,*

ouais » : Le LEA permet de concrétiser la signature

Elle trouverait intéressant que d'autres assureurs ou banques proposent ce produit pour faire prendre conscience aux personnes qu'elles peuvent être solidaires et donner, mais précise que cela sera peut-être moins efficace dans leur contexte car cela « *ne fait pas partie de leur image et de leurs valeurs* » comme à la MAIF (modérateur : authenticité perçue de la MAIF à faire de la RSE)

« Et effectivement les clients (d'une banque ou d'une assurance capitaliste), enfin, seront peut-être moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Lit plus le MAIF Mag maintenant (à la retraite) et a été surprise de voir tous ces engagements, ce « militantisme » (pour elle s'était uniquement une compagnie d'assurance), mais surprise dans un sens positif, tout en précisant qu'il faut quand même que l'assurance ne « dérive » pas de son but premier (modération par la variable : « habiletés de l'entreprise dans son métier ») :

- **Dimension « engagements sociétaux »** (ex : un cahier un crayon »)
- **Dimension « prévention »** : Fondation MAIF (recherche)
- **Dimension « intégration RSE dans P&S »** : Produit solidaire : On lui a proposé et elle va souscrire le LEA (mais n'a pas totalement compris la logique du produit)

« Je vais vous dire, toutes ces, disons, extensions de l'assurance MAIF sur, bon là disons, un projet social... ou de santé... En fait ça m'a un petit peu ouvert les yeux en me disant que... si vous voulez, au départ, pour nous les assurances voiture ou assurances maison, c'était une société qui ne s'occupait que de ça quoi hein. Donc j'ai été assez surprise, voilà ! Mais surprise dans le bon sens hein. Mais bon, il ne faudrait pas non plus que ce soit la MAIF ou d'autres, mais que le but premier de la MAIF, comment dire ? Dérive. Bon, c'est bien qu'il y ait du social de fait, c'est bien qu'au niveau du développement durable aussi, mais il ne faudrait pas qu'il y ait, qu'on oublie le but premier de la MAIF, comprenez-vous ? »

« Eh bien qu'elle fasse correctement son métier et qu'à côté de ça effectivement elle mène tous ces engagements »

Actions souhaitées :

Perception globale des pratiques RSE :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :
Perception assez globale de l'ensemble de la démarche RSE (même si reste peu précise)

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires : Perception assez globale de l'ensemble de la démarche RSE (même si reste peu précise)

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Perception assez globale de l'ensemble de la démarche RSE (même si reste peu précise)

Actions souhaitées :

Sous-dimension « actions concrètes RSE » (= démarche totale de RSE) :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » et « intégration RSE dans P&S » (covoiturage) : Un engagement remarqué dans la RSE et apprécié, qu'il assimile tout de même à la signature « militant », ce qui « redore » un peu la signature. Même s'il critique l'aspect démocratique qui fait que la MAIF n'est plus une mutuelle de son point de vue, il remarque tout de même des engagements militants forts qu'il apprécie ; il est à remarquer que le niveau d'attente vis-à-vis de la MAIF et de ses engagements est plus fort que pour d'autres entreprises, du fait qu'elle se dise justement « assureur militant » ; cela crée des attentes plus fortes des sociétaires attachés naturellement à cette notion de militantisme, et donc également des risques de déception :

« Ben, c'est-à-dire qu'il y a quand même un point positif, c'est que quand j'ai des rapports avec la MAIF, j'ai moi-même des exigences autres que si c'était une assurance, une assurance privée ou un organisme privé et qu'il y a quand même des choix dans la gestion. Je le vois par les choix dans l'information, les choix que je vois apparaître sur le site, qui sont quand même... qui invitent... enfin sur justement le développement durable, sur les initiatives qui ont été prises, par exemple sur le développement du covoiturage, autant sur le site que sur la MAIF Info. Il y a quand même des choix idéologiques qui me satisfont ».

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Un engagement de la MAIF sur l'ensemble des dimensions du DD et pas sur une seule, sinon pour elle l'entreprise n'est plus dans une démarche citoyenne mais commerciale. Pour elle les trois pan du DD doivent être menés en parallèle : *« J'imagine, donc si c'est une démarche citoyenne, ben alors pourquoi plus l'un que l'autre, essayons de mener les trois d'un coup, enfin en parallèle ».*

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« Pratiques RSE » : Aucune perception mais pense que c'est le rôle d'une mutuelle de s'engager dans ces pratiques RSE, et que les sociétaires qui ne sont pas en accord avec cela choisissent d'autres assurances : *« Je pense que c'est le rôle d'une mutuelle donc elle doit poursuivre ses engagements dans ces domaines (...) Enfin, si les personnes veulent seulement garantir leurs propres risques, elles choisissent peut-être aussi d'autres assurances. Et elles ne défendent pas ce système-là de toute façon ».*

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » (au sens général) : Souhaite que la MAIF continue à s'engager et puisse montrer l'exemple aux autres assureurs et faire connaître ses engagements.

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Rôle essentiel des entreprises par rapport au DD (surtout avant tout les grosses industries)

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » (au sens global) : Pense que les personnes (dont lui) sont de plus en plus sensibilisées et sensibles au DD et apprécie effectivement qu'une entreprise s'engage sur ce type de thématiques, d'autant plus qu'elles ont un impact plus important que les individus : *« Donc je pense que les entreprises en général qui ont probablement un impact plus important que les particuliers, j'apprécie qu'elles aient ce souci*

dans leur gestion...tout en continuant à fournir ce dont j'ai besoin, c'est pas pour autant que Michelin va arrêter de faire des pneus mais s'ils peuvent le faire en coupant moins d'hévéas, c'est mieux ».

Il pense également que la MAIF se doit d'être aussi vertueuse en interne et plus largement dans une démarche RSE globale (vis-à-vis de la société, des salariés, de l'environnement, des fournisseurs etc...) qu'elle l'est avec ses sociétaires, ça lui paraît complètement logique, elle doit avoir une démarche cohérente dans l'ensemble : « *Que l'entreprise ait une démarche qui soit modèle. J'aurais du mal à comprendre qu'effectivement elle ait une certaine façon d'être vis-à-vis des sociétaires et que dans son fonctionnement interne elle ne respecte pas la même logique. Ce serait quelque chose que je ne comprendrais pas, ce ne serait pas logique ».*

« Donc il y a une logique globale qu'il faut respecter et c'est quelque chose qui est aujourd'hui ce qui me paraît être justement le côté solidaire (...) et cette notion de solidarité, c'est quelque chose à laquelle je suis très attaché, et qui me paraît intéressante à être véhiculée par une société, entre autres, par une société d'assurances qui plus est ». Il lui paraît donc essentiel que cette dimension solidaire soit déclinée à tous les niveaux : « ça me paraît essentiel que ce soit bien, bien mis en évidence et à tous les niveaux ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Dimension « actions concrètes RSE » (interne comme externe) : Pour lui, l'entreprise se doit de faire des efforts sur TOUS les pans du DD (salariés, fournisseurs, engagement sociétal), sinon pour lui elle ferait du greenwashing, et elle aurait peut être encore plus que les autres cette obligation :

« Je dirais que comme entreprise, après, peut-être même plus que la plupart des entreprises, la MAIF se doit de faire des efforts sur toutes les dimensions du développement durable. Que ce soit humain, sociétal, vis-à-vis des fournisseurs, enfin vraiment la palette complète du développement durable, et pas juste du greenwashing de bonne conscience, comme la plupart font ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

« Pratiques RSE » : Ce n'est pas une attente puisque pour elle c'est normal que les entreprises s'engagent dans cette démarche, comme toute personne individuellement :

« Disons que ce n'est pas forcément des attentes. Il me paraît que, enfin il me semble que c'est, une attente, c'est parce que c'est quelque chose qui n'est pas normal, donc on attend que la personne en face se comporte différemment. Or il me semble que le développement durable et que tous ces problèmes liés à l'environnement et au social, à l'humanitaire, etc, c'est une notion qui nous englobe tous. On est tous responsables à notre niveau, que ce soit le particulier ou les entreprises de tout ça. Donc il me semble que ça devrait couler de source ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

« Pratiques RSE » : Pour lui, tous les acteurs de la société doivent s'engager afin de ne pas créer de distorsion de concurrence : « *Parce que s'il n'y en a que quelques-uns qui font des efforts, c'est... c'est institué des inégalités, d'une part, et laisser les avantages compétitifs à certains. »*

La MAIF doit s'engager dans la RSE, et peut avoir un rôle d'exemple pour les autres compagnies « *tant que cela ne nuit pas à sa pérennité (...) En tout cas elle peut toujours montrer l'exemple, afin que d'autres se sentent motivés pour embrayer dans ce chemin ».*

Sous-dimension « information et sensibilisation des sociétaires à la RSE » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « information et sensibilisation RSE » et « actions concrètes RSE »: **Les entreprises ont, celui lui, un rôle important de sensibilisation auprès de leurs clients, mais plus largement de leurs salariés et de leurs fournisseurs** « *Je pense déjà favoriser une prise de conscience chez les gens. Pour ça je pense que les entreprises ont un rôle à jouer en tant qu'entreprises et aussi parce que, justement, elles conservent soit des clients soit des adhérents, ce qui est le cas entre autres de la MAIF. Et que par conséquent elles peuvent, enfin elles ont également une mission d'information. Soit elles peuvent choisir en interne de mener des actions, comme vous l'avez dit, je ne sais pas, en faveur des handicapés ou ce genre de choses qui vont faire que le bien-être général va être augmenté. Mais elles peuvent aussi choisir d'informer leurs adhérents et de profiter justement de l'audience dont elles bénéficient par rapport aux individus quand ils sont seuls pour sensibiliser les gens à tel ou tel problème* ». Cependant, à la fin de l'entreprise, quand on parle de communication sur les actions RSE, il ajoute : « *Je pense qu'elles doivent plutôt agir avant de communiquer. Si vraiment elles agissent, les gens s'en rendent compte par eux-mêmes* ». Il s'agit donc d'un rôle d'information, de sensibilisation des parties prenantes sur des thèmes spécifiques mais pas forcément sur les actions menées par l'entreprise en la matière.

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « information et sensibilisation RSE » : **Faire plus connaître et savoir les actions réalisées en matière de DD/RSE auprès des sociétaires.**

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Elle pense que la MAIF pourrait informer un peu plus, et mieux ses sociétaires sur ce qu'elle fait en matière de RSE (notamment engagements sociaux) : « *Donc, peut-être, je ne sais pas, peut-être informer un peu plus les gens, ce qui ne servira en rien le développement durable, mais au moins que les gens soient informés de ce qu'ils font !* ». Elle précise ensuite que effectivement si l'on veut vraiment savoir si la MAIF est respectueuse en matière de RSE, on peut chercher l'information, mais ne le fait pas par manque de temps. Elle pense aussi que se sont peut être les personnes qui sont très concernées initialement par le sujet, ou qui sont sur le point de choisir une assurance et sont sensible à cela qui feront la démarche active d'aller chercher l'information. Elle suggère par exemple qu'ils informent plus sur ces engagements RSE lors des présentations IUFM (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui). NB : Ne lis pas forcément/systématiquement MAIF Magazine.

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Pour lui, le DD est un thème auquel les jeunes sont de plus en plus sensibles, mais le fait qu'un assureur soit engagé ne peut pas venir à l'esprit spontanément, il pense donc que la MAIF aurait tout intérêt à communiquer sur ses engagements en la matière afin de montrer que les assureurs peuvent aussi jouer un rôle et sensibiliser les gens. Cela pourrait peut-être faire venir de nouveaux assurés sensibles à cette dimension.

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Trouve la signature très bien, mais serait intéressé pour avoir plus d'information sur les domaines d'engagements concrets de la MAIF, « *oui, ça serait peut-être bien d'éclaircir un peu le pourquoi Assureur militant et dans quels domaines* » (mais ne lit pas ou peu MAIF magazine).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Concernant notamment toutes les actions RSE menées en faveur des personnes handicapées :

« Je ne le vois peut-être pas, mais je suis, je prends ma responsabilité, enfin je prends ma part de responsabilité, et je pense aussi peut-être que la MAIF aurait pu communiquer davantage ». « Là aussi, il va falloir que la MAIF organise une information qui nous explique certaines choses (par rapport à ce qu'elle fait en matière de RSE. Parce que nous sommes prêts à marcher avec elle sans problème ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

La MAIF pourrait avoir un rôle de sensibilisation des salariés et des sociétaires ; mais cela ne représente pas une attente, mais serait un plus par rapport à son image de l'entreprise.

« Ben je pense que ça pourrait être éducatif pour les salariés. Donc enfin je veux dire, peut-être que oui effectivement les entreprises pourraient impulser des choses pour montrer, pour impulser une dynamique, oui, pour les salariés, et puis après on le ferait aux enfants (...) Oui mais bon en même temps je ne sais pas si j'attends ça vraiment ...je trouve que ça serait un plus, oui.

Sous-dimension « intégration RSE dans P&S » solidaire :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Connaît le livret épargne autrement et l'a souscrit

« Ben elle, elle me pose question parce qu'elle se met en concurrence avec les autres banques. J'ai accepté, parce qu'on me l'a proposé, effectivement, de, de, de participer à cette épargne autrement, parce que justement elle a un côté solidaire avec des enfants qui ont des difficultés de lecture, mais par ailleurs les autres produits qui peuvent être proposés me semblent être délibérément concurrentiels à des produits qu'on trouve que le marché et ça, ça ne m'intéresse pas dans, dans ce fonctionnement. Excusez-moi, c'est mon téléphone. Je dis à la personne que je ne suis pas libre hein.

D'accord. Donc pour vous, le fait que la MAIF se lance dans une banque, ça pose problème ? ou c'est le fait qu'elle fasse...

Ça pose un problème fondamental, oui.

D'accord. Pour quelle raison ça vous pose un problème fondamental ?

Parce que, parce que justement on se, on se... la MAIF qui, qui, à mon sens, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, était un système de solidarité, était un système qui, qui n'a rien à voir avec le système libéral, se profile justement dans ce système libéral.

Oui, mais ça, ça, ça, ce sont effectivement des explications qui sont couramment données même par ailleurs. Je vois à l'université, on nous dit, on nous dit : il va falloir fonctionner autrement parce que justement on est dans un système concurrentiel. Il va falloir absolument que, qu'on change, qu'on change des choses. Et donc du coup, du coup on essaie de changer, de changer fondamentalement les mentalités à l'intérieur de cette société, pour être justement complètement intégré au système, au système libéral.

Ben tout à fait. Vous allez, vous allez être obligé d'adapter les personnels à ce système. Les personnels seront notés en fonction de leurs résultats. Tout ça, tout ça c'est peut-être encore tenu dans le... dans nos... dans nos systèmes solidaires, mais ce sont des choses qui sont en train de, de, de pénétrer, de s'imprégner et puis après on se retrouvera, ben, comme actuellement, dans le système, dans l'ancien système public comme les... zut, c'est à la mode actuellement de citer l'entreprise publique là...

France Télécom.

Voilà, France Télécom qui était... eh ben, il n'y a pas que celle-là, il y a EDF, il y a plein de sociétés qui, qui sont... plein de sociétés publiques qui, elles, étaient dans la solidarité et qui sont devenues des entreprises privées et donc avec, avec un, avec une autre idée de, du service. On n'est plus dans le service rendu mais dans la rentabilité.

Tout à fait. On va, on entre dans le système de la concurrence et on est fatalement obligé de, de, de proposer des produits concurrentiels, d'avoir des méthodes, des méthodes de, de, de... de vente identiques. Donc, voyez, c'est... à partir du moment où vous vous mettez dans un système, il faut vous adapter au système.

Ben, pour l'instant la MAIF ne... reste ce que... dans l'idée que j'en avais jusqu'à présent. Elle commence, étant donné qu'elle commence à entrer... je me demande même s'il n'y a pas une législation qui l'oblige à entrer dans cet, dans ce cercle de concurrence. Mais donc ce sont les prémisses que je constate. Pour l'instant la MAIF, pour moi, c'est mon assurance.

De toute façon oui, et en même temps c'est contradictoire avec ce que je... avec mon action, puisque je vous dis que j'ai adhéré à ce produit parce qu'il me semblait solidaire. Mais c'est vrai que si j'avais eu plus de réflexions par rapport, par rapport à ça, je pense que je n'y aurais pas adhéré.

Et pour vous, la banque, on perd cette solidarité en faisant une banque, dans le système bancaire.

Oui, c'est ça. On entre dans une autre philosophie. On n'est plus dans le système solidaire, on est dans le système concurrentiel.

D'ailleurs je crois que du point de vue des personnels, moi je vais interroger une personne, mais je connais la personne du service qui a mis en place le livret, il y a une forme de fierté de proposer ce livret solidaire.

C'est ce que j'ai un peu ressenti lorsqu'on me l'a proposé à la MAIF cette fois, là. Mais en même temps, quand on pose la question de la façon dont le système libéral s'insinue dans la MAIF, on sent quand même un malaise.

Chez les salariés, c'est ça ?

Chez les salariés.

D'accord. Oui donc, finalement, la partie solidaire, on va dire, du produit fait qu'ils sont contents de le proposer, ils sont fiers de le proposer.

Voilà.

Mais par contre quand on creuse un petit peu plus loin et que vous vous posez les questions, ce que vous êtes en train de me dire là actuellement, on sent que les gens tout d'un coup sont gênés par le discours, parce que quelque part ils voient une forme de vérité dans ce que vous dites. C'est ça ?

Tout à fait.

D'accord. Oui, c'est très intéressant ça. Moi de toute façon j'interroge des salariés aussi, donc moi j'ai la double perception.

Oui, oui, bien sûr.

Donc c'est intéressant que vous, de votre point de vue de sociétaire, vous ayez ressenti ça des salariés. Je trouve ça très intéressant.

Ah mais je vous dis, c'est... bon, c'est peut-être aussi ma façon d'aborder les choses et de les sentir, hein. Maintenant je n'ai pas spécifiquement discuté avec les personnels sur cette libéralisation de la MAIF.

Oui, complètement, mais quand même, si vous avez vu un changement d'attitude entre la fierté à vous proposer ce produit et tout d'un coup quand vous poussez un petit peu plus loin, le malaise, la gêne...

Voilà.

Et d'ailleurs avec la sensibilité que, avec ma sensibilité que vous devez percevoir maintenant,

eah... je, je, j'ai été emballé dans un premier temps quand on m'a proposé ce produit et c'est après avec... à la réflexion et en épluchant les documents que j'ai perçu tout ce que je peux vous dire.

Complètement.

Ce n'est pas quelque chose qui, ce n'est pas quelque chose qui m'a sauté aux yeux...

Donc quelque part, l'aspect solidaire du produit vous a attiré...

Voilà.

Voilà. Alors c'est aussi la particularité de la MAIF. C'est que quand j'ai pris ce contrat, je ne l'ai pas pris dans l'heure. J'avais un rendez-vous avec une personne au guichet. Elle m'a fait cette proposition-là, ce n'était pas le sujet de l'entrevue, mais elle m'a fait cette proposition-là et on a pris un rendez-vous pour un mois plus tard. Alors que dans une société, dans une société, dans une entreprise directement, enfin ailleurs qu'à la MAIF, on aurait utilisé les avantages du produit pour me le fourguer aussitôt.

Oui, complètement. Alors que là on vous a laissé quand même le temps de la réflexion.

Tout à fait.

Vous avez quand même, donc finalement vous avez adhéré à ce produit-là après en avoir vu un petit peu les limites.

Tout à fait.

Je ne sais pas !!! je, je, je... vous... On en discute, ça me fait réfléchir sur le sujet, mais j'avoue que je n'ai pas réfléchi sur le sujet depuis. J'ai émis mes... j'ai émis ce que j'avais, ce que j'avais à dire à propos du contrat, je l'ai signé et envoyé puisqu'il fallait l'envoyer. Ça fait partie aussi des choses qui ne sont pas faites dans une entreprise normale. C'est-à-dire que là vous avez une personne en face de vous qui vous fait signer, qui vous met la pression et puis vous, c'est qu'après qu'on, que vous dites : mais qu'est-ce que j'ai signé ? Enfin voyez. Alors que là non. Je suis revenu, j'ai posé des questions et ensuite j'ai renvoyé mes documents. Donc maintenant effectivement, puisque vous le dites, malgré toutes les réticences que je pouvais avoir sur le système, je l'ai quand même envoyé.

Parce que peut-être aussi vous ne vous êtes pas senti pressé justement.

Alors ça fait partie, ça fait effectivement partie de la raison pour laquelle je l'ai fait. Si j'avais senti une pression, je ne l'aurais pas fait.

Oui, c'est ça. Donc finalement la manière de faire, on va dire, respectueuse, en vous laissant le temps de vraiment y penser, d'y réfléchir, le fait que ce ne soit pas commercial à tout prix pour vous vendre...

Voilà.

Le produit, ça vous a peut-être un petit peu donné confiance dans le produit et dans... ça a peut-être en tout cas permis de basculer sur les réticences que vous aviez, de... Au niveau de la balance, vous avez basculé du côté : ben finalement je prends le contrat, parce qu'il y avait peut-être un certain nombre de choses qui faisaient peser un tout petit peu plus lourd la balance d'un côté et...

Enfin c'était surtout le côté solidaire. Mais bon maintenant, maintenant je ne sais pas. C'est par rapport à... vous devez bien sentir par rapport à tous les gens que vous questionnez, il est possible que beaucoup de gens réagissent autrement et que ce qui les intéresse c'est d'avoir des avantages immédiats et puis pour le reste ça ne les préoccupe pas hein. Encore qu'il y a quand même pas mal de gens qui s'en préoccupent mais...

Silence

Il reste que bon, si la MAIF réagit comme ce que je crains, c'est bien parce qu'il y a de la pression qui se fait dans la société, hein.

C'est ça, peut-être des consommateurs qui évoluent aussi, dont les besoins changent, qui ont besoin de... qui comparent beaucoup.

Et je comprends bien. Je comprends bien et en même temps si on a un discours qui reste

solidaire (= dans le sens mutualiste, pas épargne solidaire), je crois qu'on peut faire admettre aux gens, même si ça apparaît comme un peu plus cher que les autres, ça peut peut-être les convaincre. Ça peut peut-être les convaincre d'une, d'une... d'un certain sérieux derrière parce que c'est vrai que, après, les autres assurances, comment elles vont prendre en charge les sinistres ? C'est pas, c'est pas si évident.

D'accord. Donc finalement le fait que la MAIF reste comme ça solidaires, peut-être qu'elle attirera des gens qui seront prêts à mettre un tout petit peu plus cher mais pour cette dimension solidaire et pour le fait que normalement derrière tout va bien se gérer s'il y a un problème.

Moi, pour l'instant, je n'irai pas ailleurs qu'à la MAIF parce que je sais que les contrats qu'on va me proposer, même s'ils sont largement moins chers, il va y avoir des petits astérisques, il va y avoir des textes en tout petit qu'il va falloir lire et éplucher pour savoir exactement ce à quoi on doit s'attendre. »

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Solidaire : A souscrit le LEA et trouve qu'il est très intéressant et permet de faire un don « sans s'en rendre compte », « ça rentre dans les habitudes » et ça permet de participer à l'amélioration de la vie des autres personnes » ; il permet « encore de différencier la MAIF des autres ».

« Et puis par exemple, le Livret Epargne Autrement...enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allée dans cette agence pour souscrire à ce livret d'épargne ... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants à l'école, ben...enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre contrat. Et enfin je trouve que c'est bien, ça permet, voilà, encore de différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes ».

« Oui, c'est un exemple concret de la communication qui veut être faite sur l'entreprise, ouais » : Le LEA permet de concrétiser la signature

Elle trouverait intéressant que d'autres assureurs ou banques proposent ce produit pour faire prendre conscience aux personnes qu'elles peuvent être solidaires et donner, mais précise que cela sera peut-être moins efficace dans leur contexte car cela « ne fait pas partie de leur image et de leurs valeurs » comme à la MAIF (modérateur : authenticité perçue de la MAIF à faire de la RSE)

« Et effectivement les clients (d'une banque ou d'une assurance capitaliste), enfin, seront peut-être moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Lit plus le MAIF Mag maintenant (à la retraite) et a été surprise de voir tous ces engagements, ce « militantisme » (pour elle s'était uniquement une compagnie d'assurance), mais surprise dans un sens positif, tout en précisant qu'il faut quand même que l'assurance ne « dérive » pas de son but premier (modération par la variable : « habiletés de l'entreprise dans son métier ») :

- **Dimension « engagements sociétaux »** (ex : un cahier un crayon »)
- **Dimension « prévention »** : Fondation MAIF (recherche)
- **Dimension « intégration RSE dans P&S »** : Produit solidaire : On lui a proposé et elle va souscrire le LEA (mais n'a pas totalement compris la logique du produit)

« Je vais vous dire, toutes ces, disons, extensions de l'assurance MAIF sur, bon là disons, un projet social... ou de santé... En fait ça m'a un petit peu ouvert les yeux en me disant que... si vous voulez, au départ, pour nous les assurances voiture ou assurances maison, c'était une société qui ne s'occupait que de ça quoi hein. Donc j'ai été assez surprise, voilà ! Mais surprise dans le bon sens hein. Mais bon, il ne faudrait pas non plus que ce soit la MAIF ou d'autres, mais que le but premier de la MAIF, comment dire ? Dérive. Bon, c'est bien qu'il y ait du social de fait, c'est bien qu'au niveau du développement durable aussi, mais il ne faudrait pas qu'il y ait, qu'on oublie le but premier de la MAIF, comprenez-vous ? »

« Eh bien qu'elle fasse correctement son métier et qu'à côté de ça effectivement elle mène tous ces engagements »

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Un engagement de la MAIF dans l'intégration de la RSE dans les P&S tant au niveau écologique que social (produits solidaires), mais là encore elle pense que cela n'intéressera pas toutes les catégories de sociétaires, seulement ceux qui sont dans une démarche citoyenne et apprécient le caractère mutualiste de la MAIF. Elle trouve tout de même cela intéressant, mais pense également que la MAIF doit savoir s'ouvrir à d'autres catégories de sociétaires moins naturellement tournés vers ces questions, plus « consommateurs » ; économiquement, la MAIF ne peut pas se contenter de cette catégorie là de consommateurs citoyens.

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

OK pour épargne solidaire, pas d'accord pour tarifications avantageuses/environnement car discriminatoire (favorise des personnes ayant déjà les moyens) et anti mutualiste, par contre OK pour conseils et accompagnement, conseils en cas de sinistre pour reconstruire en prenant en compte l'écologie:

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Après tout ce qui est, je vais dire, carotte pour faire une amélioration, je trouve que c'est à double tranchant. C'est à double tranchant parce que effectivement les gens qui font des efforts, c'est bien, bon c'est bien qu'ils aient un petit supplément, un petit quelque chose, et en même temps ceux qui ne font pas d'effort, est-ce qu'ils ne les font pas parce que ça ne les intéresse pas du tout ou parce qu'ils n'en ont pas les moyens, et à ce moment-là ne sont-ils pas pénalisés (...) Donc il me semble qu'une société mutualiste justement doit faire attention à ça, c'est-à-dire à tout le monde, y compris ceux qui aimeraient bien mais qui ne peuvent pas.

Et ça, ça me gêne beaucoup dans la société actuelle, c'est que effectivement sous des prétextes, alors c'est très bien ceux qui peuvent le faire, y'a pas de souci, ils peuvent le faire, ils le font, c'est très bien. Je ne vais pas dire... mais il y a aussi... je trouve qu'on met de côté certaines personnes qui ont cet esprit-là, qui ont cette volonté, mais qui ne peuvent pas le faire. Donc oui, je trouve que c'est à double tranchant. Je trouve que c'est à la fois bien et c'est à la fois... discriminatoire effectivement. Je trouve que ça gênerait le côté mutualiste

justement de la société. Oui, parce que si vous mettez ce genre de produit en route, vous allez tomber dans le même système que les autres entreprises, qui sont, elles, on va dire, capitalistes, entre guillemets, mais qui n'ont pas cette notion de mutualité, de social. C'est-à-dire qu'on favorise toujours ceux qui le font parce que effectivement ils le peuvent et les autres, bon, voilà, tant pis pour eux, et c'est un peu dommage ».

Par contre trouve les produits solidaires intéressants : « Oui parce que ça c'est, c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet une entraide c'est important ».

Sous-dimension « intégration RSE dans P&S » environnement :

Actions perçues :

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « actions concrètes RSE » et « intégration RSE dans P&S » (covoiturage) : Un engagement remarqué dans la RSE et apprécié, qu'il assimile tout de même à la signature « militant », ce qui « redore » un peu la signature. Même s'il critique l'aspect démocratique qui fait que la MAIF n'est plus une mutuelle de son point de vue, il remarque tout de même des engagements militants forts qu'il apprécie ; il est à remarquer que le niveau d'attente vis-à-vis de la MAIF et de ses engagements est plus fort que pour d'autres entreprises, du fait qu'elle se dise justement « assureur militant » ; cela crée des attentes plus fortes des sociétaires attachés naturellement à cette notion de militantisme, et donc également des risques de déception :

« Ben, c'est-à-dire qu'il y a quand même un point positif, c'est que quand j'ai des rapports avec la MAIF, j'ai moi-même des exigences autres que si c'était une assurance, une assurance privée ou un organisme privé et qu'il y a quand même des choix dans la gestion. Je le vois par les choix dans l'information, les choix que je vois apparaître sur le site, qui sont quand même... qui invitent... enfin sur justement le développement durable, sur les initiatives qui ont été prises, par exemple sur le développement du covoiturage, autant sur le site que sur le MAIF Info. Il y a quand même des choix idéologiques qui me satisfont ».

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Un engagement de la MAIF dans l'intégration de la RSE dans les P&S tant au niveau écologique que social (produits solidaires), mais là encore elle pense que cela n'intéressera pas toutes les catégories de sociétaires, seulement ceux qui sont dans une démarche citoyenne et apprécient le caractère mutualiste de la MAIF. Elle trouve tout de même cela intéressant, mais pense également que la MAIF doit savoir s'ouvrir à d'autres catégories de sociétaires moins naturellement tournés vers ces questions, plus « consommateurs » ; économiquement, la MAIF ne peut pas se contenter de cette catégorie là de consommateurs citoyens.

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Non favorable en ce qui concerne l'environnement et l'habitat (consommation d'énergie) mais favorable concernant la récompense de l'utilisation des transports en commun. Pour l'habitat cela serait pour lui discriminatoire pour les personnes qui n'ont pas les moyens d'avoir une maison écologique, ou qui ne sont tout simplement pas propriétaires. Par contre il pense qu'il pourrait y avoir un accompagnement par exemple en cas de sinistre ou pour le bâti neuf.

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « environnement » et « intégration RSE dans P&S » : Le rôle de la MAIF serait de proposer des idées différentes (suite à un brassage d'idées avec les sociétaires) au niveau gouvernemental en matière d'écologie, avec une démarche un peu similaire à celle des associations de consommateurs. Elle pourrait également agir en matière de produit ou service pour sensibiliser les sociétaires et les aider à agir en matière d'habitat écologique.

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » et « démarche interne d'éco responsabilité »: Pense que la MAIF aurait un rôle à jouer par rapport aux énergies renouvelables dans ses contrats, ou dans sa démarche interne (favoriser l'utilisation des énergies renouvelables).

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Trouverait intéressant que la MAIF puisse proposer des réductions de primes d'assurance pour les personnes utilisant les transports en commun, et plus généralement, mette en place des actions « pour encourager les sociétaires à vraiment faire quelque chose dans ce domaine là » : « Vous pourriez avoir un engagement, alors, après, c'est peut-être déjà fait, mais je pense que ça pourrait être intéressant d'avoir le même type d'engagement que d'autres compagnies d'assurance qui vont faire des remises de prime d'assurance si la personne utilise plus les transports en commun. On pourrait dire que c'est plus des engagements sur pour encourager les sociétaires à utiliser des moyens de transport plus écologiques ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Environnement : Pense que la MAIF devrait poursuivre ses engagements pour encourager des comportements respectueux de l'environnement de la part de ses sociétaires (ex : covoiturage), en intégrant cette dimension dans ses contrats :

« Donc, je me disais, et j'ai retrouvé ça sur les documents de la MAIF, sur réduire la consommation de CO2, j'ai vu : favoriser le covoiturage, favoriser l'achat de véhicules à basse production de CO2. Donc, tous ces aspects-là comme par exemple sur le logement, l'assurance du logement, trouver des moyens, soit par la cotisation, soit par la prise en compte dans les contrats de tout ce qui va contribuer à réduire le réchauffement climatique, l'isolation, les équipements en énergie durable, etc ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » : Environnement : intégrer des tarifications spécifiques pour encourager le choix de véhicules moins polluants, tout en « trouvant un juste milieu » pour ne pas créer de discrimination.

« Je crois qu'il va falloir peut-être que dans un objectif qui serait de développement durable, dans un objectif qui serait : responsabilité sociale, raisonner en termes de société responsable, en termes d'investissement ou achat de biens répondant aux objectifs de... ou impératifs nouveaux de notre société. Voilà. Et puis ça peut se traduire en termes de, pas forcément d'aide, parce qu'il n'y a pas d'aide, mais en termes de taux, par exemple, pour tel ou tel bien. Voilà quelques éléments qui pourraient aller dans le sens de la responsabilité sociale ».

« Alors, justement, tout à l'heure j'ai évoqué l'idée de l'achat d'un bien. Mais pourquoi la MAIF ne s'impliquerait pas davantage pour aider, ou du moins faire payer moins par exemple les acheteurs des véhicules les moins polluants, par exemple. La MAIF peut le faire ça (...) Tout à l'heure, je disais qu'il n'y a pas que le bonus-malus, mais il y a cette considération. Et je crois que ça serait très très bien ».

« Aider pour acheter un véhicule, sans abandonner, sans abandonner l'idée de bonus-malus, parce que ça reste quand même, quoique dans les pays européens c'est... il y a des pays qui ne fonctionnent pas comme ça. Mais je pense que ça reste quand même responsabilisant. Mais il faudra y ajouter autre chose. Il faudra y ajouter autre chose et il ne faut pas que ça se traduise non plus par une pénalisation des gens qui vont acheter des vieux véhicules parce qu'ils n'ont pas de moyens. Là on abandonnera l'idée de solidarité. Il va falloir trouver un juste milieu qui n'est pas si évident que ça ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Environnement/tarifification : Non favorable car pas équitable et non lié au risque réel de l'usager ; sauf si MAIF trouve un système qui favorise ceux qui font l'effort sans pénaliser ceux qui ne le font pas pour diverses raisons.

« Ben, c'est difficile, parce que bon, finalement, je veux dire qu'ils assurent après tout contre les accidents, le dégât des eaux, les... bon, je veux dire, il n'y a pas plus de risque a priori, enfin je veux dire, bon. Qu'il y ait une prise de conscience, bon, ça me paraît, ça me paraît de leur rôle, bon après, si c'est entré dans les tarifs là ça me paraît un peu plus discutable, mais bon ». « Moi par exemple, j'habite un logement ancien. Donc, forcément je n'arriverai jamais à avoir la même performance en matière, je dirais, d'isolation que ce qu'on fait aujourd'hui dans les logements neufs, par exemple. Bon. En plus, la voiture c'est pas un truc dans lequel j'investis, donc j'utilise plutôt des véhicules d'occasion. Bon voilà. Donc effectivement je serai toujours voilà. Je me dis : bon ben très bien, mais bon, après, je ne suis pas sûr que ça soit forcément équitable, quoi ».

« Oui si ça favorise ceux qui font l'effort sans pénaliser ceux qui pour une raison X ou Y le font moins. C'est pas mal, oui ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Environnement ; Elle est favorable à l'intégration de critères dans les contrats visant à encourager des comportements écologiques des sociétaires (modes de transports alternatifs, accompagnement pour reconstruction en cas de sinistre...) : *« Ah c'est sûr que s'il y avait des gestes concrets faits pour les gens qui se déplacent à vélo oui, des choses... pourquoi pas, mais après... j'imagine mais là je ne sais pas trop, mais oui, ça ne serait pas mal, qui favorisent, ouais (...) Oui, oui, ça c'est sûr, c'est aller de l'avant, oui, oui, pour reconstruire avec quelque chose de bien, oui, oui. »*

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

OK pour épargne solidaire, pas d'accord pour tarifications avantageuses/environnement car discriminatoire (favorise des personnes ayant déjà les moyens) et anti mutualiste, par contre OK pour conseils et accompagnement, conseils en cas de sinistre pour reconstruire en prenant en compte l'écologie:

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Après tout ce qui est, je vais dire, carotte pour faire une amélioration, je trouve que c'est à double tranchant. C'est à double tranchant parce que effectivement les gens qui font des efforts, c'est bien, bon c'est bien qu'ils aient un petit supplément, un petit quelque chose, et en même temps ceux qui ne font pas d'effort, est-ce qu'ils ne les font pas parce que ça ne les intéresse pas du tout ou parce qu'ils n'en ont pas les moyens, et à ce moment-là ne sont-ils pas pénalisés (...) Donc il me semble qu'une société mutualiste justement doit faire attention à ça, c'est-à-dire à tout le monde, y compris ceux qui aimeraient bien mais qui ne peuvent pas.

Et ça, ça me gêne beaucoup dans la société actuelle, c'est que effectivement sous des prétextes, alors c'est très bien ceux qui peuvent le faire, y'a pas de souci, ils peuvent le faire, ils le font, c'est très bien. Je ne vais pas dire... mais il y a aussi...je trouve qu'on met de côté

certaines personnes qui ont cet esprit-là, qui ont cette volonté, mais qui ne peuvent pas le faire. Donc oui, je trouve que c'est à double tranchant. Je trouve que c'est à la fois bien et c'est à la fois... discriminatoire effectivement. Je trouve que ça gâcherait le côté mutualiste justement de la société. Oui, parce que si vous mettez ce genre de produit en route, vous allez tomber dans le même système que les autres entreprises, qui sont, elles, on va dire, capitalistes, entre guillemets, mais qui n'ont pas cette notion de mutualité, de social. C'est-à-dire qu'on favorise toujours ceux qui le font parce que effectivement ils le peuvent et les autres, bon, voilà, tant pis pour eux, et c'est un peu dommage ».

Par contre trouve les produits solidaires intéressants : « Oui parce que ça c'est, c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet une entraide c'est important ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Environnement : Des action pour encourager les comportements écologiques des sociétaires : « tarification spéciale en fonction du caractère polluant du véhicule », prêts à taux spéciaux pour ces véhicules ; mais après elle se reprend en disant qu'il n'y a pas de lien entre le véhicule « propre » et le fait d'avoir moins d'accident (pas de lien avec le risque), et que ce n'est donc pas forcément le travail d'un assureur de mettre en place ces actions, en tout cas ce n'est pas directement en lien avec son cœur de métier qui est d'assurer en fonction d'un risque : « Enfin vous voyez, après je me dis : est-ce que le fait d'avoir un comportement qui tient compte du côté environnemental, est-ce que ça diminue les risques ? Vous voyez ? Est-ce qu'un assureur qui, par exemple, impacterait cette dimension dans ses coûts, voyez, dans le coût de ses prestations, est-ce que ce serait pertinent ? Je n'en sais rien. Je ne sais pas ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Environnement : Pour favoriser ou récompenser les comportements de sociétaires qui choisissent des véhicules moins polluants.

« Puis bon, ne serait-ce que pour les véhicules. Donc c'est une assurance et puis moi, je ne vois que le côté véhicules, pour la maison j'y suis pas, mais ils peuvent faire aussi des choses. Côté véhicules, faire des tarifs peut-être plus intéressants sur des véhicules dits propres ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Environnement ; pense qu'il serait intéressant de proposer une assurance au km, même si elle reconnaît que ce serait plus individualiste et que ce n'est pas l'esprit de la MAIF.

Sous-dimension « démarche interne éco responsabilité » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« j'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question (...) Dans la présentation qui avait été faite j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher tous les champs de l'entreprise. Ça va sur la quantité de papiers qu'on photocopie, le choix du papier qu'on va acheter, comment on le recycle, mais bon il y a plein d'autres facettes et... Le choix des fournisseurs, quel cahier des charges entre guillemets on leur impose, voilà ». La personne savait donc que la MAIF était engagée dans la RSE/DD parce qu'elle est élue des sociétaire et qu'une présentation de la démarche lui avait été faite lors d'une assemblée générale. Elle fait partie des rares sociétaires à connaître l'engagement

concret de la MAIF dans ce domaine. Le moyen de communication utilisé (présentation directe en assemblée animé par D Cheissoux) semble être donc un vecteur efficace de communication, et surtout de mémorisation de ce type d'information. Cependant, elle n'a pas spécialement retenu d'exemple d'actions mises en œuvre, mais elle a retenu le fait que la MAIF était engagée dans ce domaine.

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :
Apprécie le fait de pouvoir faire des opérations en ligne (sensible à cela).

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

« C'est par rapport au fait d'envoyer le moins de courriers possible, de les envoyer groupés, ce qui me semble pour le coup ne pas être trop le cas, d'utiliser du papier recyclé ». Il est notamment très favorable à la dématérialisation (courriers par mail, notamment les nouvelles offres, pas forcément pour les appels à cotisation), en tout cas pour le fait que l'on pose la question à tous les sociétaires (ou lors de l'adhésion) s'ils souhaitent être contactés par mail ou par courrier (ou par téléphone), car certains sociétaires n'ont pas forcément accès à l'informatique. Pour lui, la MAIF doit également être exemplaire en interne dans sa démarche en faveur de l'environnement.

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Cette sociétaire attend de la MAIF qu'elle mette en place des actions en matière de RSE, au même titre que n'importe quelle entreprise ou citoyen : « il faut qu'elle fasse, qu'elle s'adapte, et puis qu'elle fasse les efforts qu'on demande à tout citoyen » (en matière d'environnement). Elle ajoute un peu plus tard que les entreprises ont même un rôle plus important que les individus en raison de leur poids et donc impact potentiel (positif comme négatif) plus important : « Je pense qu'elles ont plus de poids à agir sur tout ce qu'est le développement durable que nous en tant qu'individus on peut avoir. C'est-à-dire que nous, c'est une petite goutte d'eau dans l'océan, alors que les entreprises, elles ont un poids plus important. Donc, je pense qu'elles ne peuvent pas ne pas faire attention parce que c'est la société de demain qui en dépend ». Envoi de courriers ou de factures par mail plutôt que courrier (ce que ne fait pas la MAIF, même si elle n'envoie pas énormément de courriers).

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « intégration RSE dans P&S » et « démarche interne d'éco responsabilité » : Pense que la MAIF aurait un rôle à jouer par rapport aux énergies renouvelables dans ses contrats, ou dans sa démarche interne (favoriser l'utilisation des énergies renouvelables).

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Rôle vertueux en matière d'environnement et d'exemple : « Oui, le développement durable, on peut en mettre partout, enfin moi, je pense au papier, je pense au recyclage ou à la provenance du papier, est-ce que c'est un papier qui est fabriqué avec du bois où on replante derrière... ensuite, je sais pas comment ça se passe, mais le matériel informatique qu'il y ait un recyclage adapté derrière, enfin je pense qu'il y a pas mal de choses, ne seraient-ce que les ampoules dans les bureaux basse consommation ou économie d'énergie, voilà, il y a des efforts à faire partout, des efforts qu'on fait au quotidien dans, dans une maison ils peuvent être aussi faits au sein d'une entreprise ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « démarche interne d'éco responsabilité » et « gestion responsable des salariés » : Il n'a pas perçu d'engagement sur ces points (n'a pas regardé le rapport DD, juste sur le site), et pourtant pense que la MAIF doit également s'engager en interne en faveur de la RSE
« Alors, je me posais la question: mais qu'est-ce qu'elle fait, que fait l'entreprise au plan de ses bâtiments, au plan de son personnel? Et j'ai regardé un petit peu, dans les documents, je n'ai rien trouvé, quoi ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » et plus largement « environnement » : La MAIF a également un rôle important à jouer dans l'environnement, tout autant que dans le domaine social, car cela fait également partie pour lui de la notion de solidarité :
« Ben, écoutez, je ne sais pas si... plus que, je n'en suis pas sûr. Pour moi, elle a son rôle à jouer et dans l'un et dans l'autre. Absolument, absolument. Pour moi, c'est un ensemble indivisible ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » (voir « environnement » plus largement et « social »): Apprécie par contre qu'il y ait une prise de conscience sur cette dimension et même sur d'autres dimensions du DD mais ne souhaite pas que cela soit introduit dans les tarifications.

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Eviter le papier (dématérialiser), par exemple MAIF Mag par mail « C'est éviter le papier. Hein, je pense que par voie numérique on peut, on peut arriver à donner de l'information. Par exemple, bon c'est vrai que même encore la MAIF, on reçoit régulièrement le petit journal. Bon, la question qu'on pourrait se poser : est-ce que cette information ne pourrait pas, ne pourrait-elle pas être envoyée par mail ? Donc voilà. Donc l'aspect environnemental d'une entreprise, ça passe par des choses, des actions simples comme celle-ci ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

La MAIF a, selon elle, un rôle à jouer par rapport au DD, notamment sur cette dimension, même si elle reconnaît que son rôle est moindre que celui de Total, mais qu'il est tout de même existant : « Bien sûr, elle est consommatrice. Elle est consommatrice de papier. Elle est consommatrice de stylos. Elle est consommatrice de tout ce qui est informatique. Elle est consommatrice de beaucoup de choses... d'énergie ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » et plus largement « environnementale » : Attentes existantes mais plus faibles /MAIF car peu polluante (juste dans sa démarche interne), « Il y a le côté vraiment environnement, mais qui s'applique moins à des entreprises qui sont pas des entreprises industrielles en fait, ça s'applique moins à une entreprise de service, mais qui est quand même, voilà, de s'assurer que tout en développant son activité elle ne met pas en péril l'environnement autour de soi (...) Elle peut effectivement participer, comme chacun et si chacun le fait à améliorer la situation, mais elle peut pas avoir l'impact d'un Total ou d'un EDF sur, sur l'environnement ».

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Chasse au gaspillage (mobilier bureau, papier, informatique, énergie...)

Sous-dimension « environnement en général » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « environnement » et « intégration RSE dans P&S » : Le rôle de la MAIF serait de proposer des idées différentes (suite à un brassage d'idées avec les sociétaires) au niveau gouvernemental en matière d'écologie, avec une démarche un peu similaire à celle des associations de consommateurs. Elle pourrait également agir en matière de produit ou service pour sensibiliser les sociétaires et les aider à agir en matière d'habitat écologique.

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Pas d'attentes sur le pan social car déjà en avance mais attentes sur l'axe environnemental car impression qu'il est moins développé: *« Sur l'axe social, on pourrait penser que la MAIF est quand même pas mal en avance par rapport à d'autres. Enfin, c'est l'impression que j'ai. Donc, je dirais que ce n'est peut-être pas l'axe social qu'il faudrait développer en premier, mais plutôt peut-être l'axe environnemental parce que ce n'est pas le... enfin, l'impression que j'en ai de l'extérieur, mais sans vraiment de données ou de faits, c'est que l'axe environnemental est un peu moins développé ».*

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « démarche interne d'éco responsabilité » et plus largement « environnementale » : Attentes existantes mais plus faibles /MAIF car peu polluante (juste dans sa démarche interne), *« Il y a le côté vraiment environnement, mais qui s'applique moins à des entreprises qui sont pas des entreprises industrielles en fait, ça s'applique moins à une entreprise de service, mais qui est quand même, voilà, de s'assurer que tout en développant son activité elle ne met pas en péril l'environnement autour de soi (...) Elle peut effectivement participer, comme chacun et si chacun le fait à améliorer la situation, mais elle peut pas avoir l'impact d'un Total ou d'un EDF sur, sur l'environnement ».*

Sous-dimension « engagements sociétaux » :

Actions perçues :

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Lit plus le MAIF Mag maintenant (à la retraite) et a été surprise de voir tous ces engagements, ce « militantisme » (pour elle s'était uniquement une compagnie d'assurance), mais surprise dans un sens positif, tout en précisant qu'il faut quand même que l'assurance ne « dérive » pas de son but premier (modération par la variable : « habiletés de l'entreprise dans son métier ») :

- **Dimension « engagements sociétaux »** (ex : un cahier un crayon »)
- **Dimension « prévention »** : Fondation MAIF (recherche)
- **Dimension « intégration RSE dans P&S »** : Produit solidaire : On lui a proposé et elle va souscrire le LEA (mais n'a pas totalement compris la logique du produit)

« Je vais vous dire, toutes ces, disons, extensions de l'assurance MAIF sur, bon là disons, un projet social... ou de santé... En fait ça m'a un petit peu ouvert les yeux en me disant que... si vous voulez, au départ, pour nous les assurances voiture ou assurances maison, c'était une société qui ne s'occupait que de ça quoi hein. Donc j'ai été assez surprise, voilà ! Mais surprise dans le bon sens hein. Mais bon, il ne faudrait pas non plus que ce soit la MAIF ou d'autres, mais que le but premier de la MAIF, comment dire ? Dérive. Bon, c'est bien qu'il y

ait du social de fait, c'est bien qu'au niveau du développement durable aussi, mais il ne faudrait pas qu'il y ait, qu'on oublie le but premier de la MAIF, comprenez-vous ? »
« Eh bien qu'elle fasse correctement son métier et qu'à côté de ça effectivement elle mène tous ces engagements »

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimensions « Conférences mutualistes » et plus largement « **engagements sociétaux** » : Un engagement plus large et communiqué de la MAIF dans des domaines sociétaux ou citoyens en dehors de la cible « enseignants ». Elle apprécie la démarche mais elle reproche juste le fait que cela soit trop souvent dirigé vers les membres de l'éducation nationale, et souhaiterait que la MAIF s'ouvre plus aux préoccupations des autres catégories de sociétaires (comme elle), « sorte du strict milieu enseignant », « sinon elle va à sa perte ». En réfléchissant ensuite, elle se rend compte que la MAIF fait aussi des choses en dehors du monde enseignant (ex : handicap), mais pour elle ce n'est pas assez visible, porté, ce qui fait qu'elle a encore l'impression que toutes les actions sont menées en direction du monde enseignant : « *Ouais, c'est vrai que la notion de assureur militant quand on se souvient, quand on regarde la pub d'un conducteur qui se gare dans un parking, qui se met sur une place handicapée, le message, il n'est pas Éducation nationale, il est vraiment citoyen. Donc c'est vrai, c'est là-dessus qu'il faut arriver à percer effectivement pour essayer de masquer, masquer je ne sais pas, on ne va pas masquer l'origine de la MAIF, mais je crois que dans la, dans l'esprit de personnes qui ne connaissent pas bien la MAIF, l'idée c'est ça, c'est les enseignants* ».

Sous-dimension « prévention » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

A apprécié que la MAIF vienne dans son école, et, sur son stand, propose des lames fluo et des alcootest aux étudiants (les autres assureurs ne le font pas) : Effet notable de l'introduction de dimensions RSE (ici prévention) dans le cadre des actions commerciales. Ainsi, quand je lui demande s'il perçoit certains engagements concrets de la MAIF, il me répond cela : « *J'ai vu par exemple sur le campus de l'école Centrale, j'ai vu une ou deux fois la MAIF, des intervenants de la MAIF venir et... Bon, c'était d'un côté pour recueillir, on va dire, des prospects potentiellement intéressés par les contrats d'assurance de la MAIF, mais en même temps ils ont fait des actions de prévention auprès du public étudiant en distribuant des lames fluorescentes pour les vélos ou en distribuant des alcootests. Bon, c'est vrai que je n'ai pas vu beaucoup de compagnies d'assurance venir sur le campus de mon école faire ça* ». Trouve intéressant qu'elle fasse des démarches de prévention, ne serait ce que pour diminuer les coûts de sinistres ; mais ce qui est intéressant, c'est que pour lui la recherche de diminution de coût n'est pas primaire, elle est induite par l'action ; la démarche relève avant tout d'un engagement sincère de la MAIF : « *La première, c'est que pour limiter les coûts de l'entreprise en termes de prime d'assurance c'est plus intéressant pour la MAIF de faire de la prévention contre l'alcoolisme ou contre l'alcool au volant. Après, j'aurais tendance à croire, peut-être aussi de manière un peu innocente, que la MAIF étant un peu moins gouvernée par les profits, peut-être que c'est d'abord dans un but un peu humaniste, on va dire, qu'elle le fait et que, comme deuxième, on va dire, dommage collatéral, il y a en plus des réductions de prime et des choses comme ça derrière* ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « prévention » et « engagement pour l'éducation » : Se souvient de documents de prévention à destination des élèves (scooter, risques routiers), mais vaguement ; pense qu'elle doit poursuivre dans ces engagements là.

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Dimension « signature assureur militant » et « prévention » : Connaît la signature qui évoque pour elle des actions en faveur de la sécurité, de la prévention dans le cadre de la conduite accompagnée. S'en souvient car son fils en a bénéficié (directement concernée)

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « prévention » : *« Ou justement pour des organisations qui sont plutôt dans les assurances, justement de faire de la prévention du risque ; et d'essayer d'éliminer le risque plutôt que d'en tirer des bénéfices ».*

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « prévention » et « engagement pour l'éducation » : Qu'elle poursuive ses engagements dans ces domaines

« J'attendais aussi que la MAIF produise des documents sur l'éducation, je pensais en particulier à des jeunes, des élèves de troisième qui conduisent des mobylettes, des motos, des choses, je pense qu'il y a de quoi faire. Je pense que la MAIF y a contribué, mais je ne sais pas trop comment, enfin, dans les informations, dans les documents... ».

Sous-dimension « catégories vulnérables » :

Actions perçues :

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Se souvient (en cherchant) avoir vu « un ou deux » engagements de la MAIF en faveur de l'insertion des personnes handicapées, et plus généralement de l'insertion.

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « catégories vulnérables » : La MAIF a un rôle à jouer vis-à-vis des personnes « défavorisées dans la vie quotidienne » (personnes âgées en détresse, personnes défavorisées économiquement : *« Les personnes qui justement supportent le plus de risques et parce qu'ils présentent certaines caractéristiques sont plus vulnérables et donc, par définition, ont plus besoin de soutien quoi. À chacun selon ses moyens et puis après, on essaie de compenser un peu ».*

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Il faudrait que la MAIF soit performante notamment par rapport aux remboursements des sociétaires handicapés, et plus largement des actions en faveur des personnes en difficulté : *« Donc il faudrait réussir à trouver un équilibre pour quand même mettre en avant des personnes qui sont déjà en difficulté ».*

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Souhaiterait que la MAIF, face notamment aux problèmes de pouvoir d'achat, « *puisse plus aider les gens qui en ont besoin en fait* » (chômage, difficultés financières, tarifs adaptés) « *Donc je veux dire avec le problème de pouvoir d'achat en ce moment, c'est un peu dur pour tout le monde quoi, donc ce serait bien qu'elles puissent aider les gens qui en ont le plus besoin, qui ont des difficultés* ». Quand je lui décris rapidement le projet MAIF créateur de solidarité, il trouve que « *carrément, c'est un très bon projet* ». Il trouve aussi qu'il est important que la MAIF joue un rôle important par rapport aux thèmes du handicap ou de la réinsertion.

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Trouve très intéressant qu'une entreprise d'assurance puisse s'engager pour les plus démunis (cf projet MAIF créateur de solidarité), ou en faveur du handicap.

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Solidarité envers les jeunes, les personnes handicapées, les populations les moins favorisées
« *La solidarité, ça peut être aussi vis-à-vis des jeunes. Vis-à-vis des handicapés, bien sûr, enfin ça va de soi. La solidarité c'est, pour moi, c'est quelque chose qui repose sur l'humain, sur une action qui s'inscrit dans le temps et qui prend en considération les populations les moins favorisées.* »

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « catégories vulnérable » et plus largement « sociale » : Attentes fortes en termes d'adaptation des tarifs aux catégories défavorisées, ou en terme d'attention au handicap ; l'impact social perçu est plus fort car il peut directement être intégré dans le métier de l'assureur: « *C'est développer son activité en offrant un service à ses clients, mais en permettant aussi d'aider les personnes qui ont le moins de chance dans la vie (vulnérables) (...) enfin voilà, de pas avoir un service qui creuse encore plus les inégalités en fait* ». Ces fortes attentes dans le domaine social par rapport au domaine environnemental se justifient parce que pour elle l'impact environnemental des actions de la MAIF ne pourra pas être très fort, ce qui n'est pas du tout le cas de ses potentiels impacts sociaux ; la notion d'impact des actions est donc relevée ici : « *Donc elle peut faire les mêmes efforts qu'un particulier mais elle arrivera jamais à faire évoluer son métier de sorte à avoir un impact vraiment très très significatif à elle seule sur l'environnement* »
« *Alors que d'un point de vue social, enfin on peut, voilà, comme c'est un assureur, on peut tout à fait penser qu'il peut y avoir des tarifs particuliers pour les gens qui n'ont pas les mêmes revenus, enfin voilà, que, que la MAIF puisse adopter, adapter, pardon, ses services aux capacités de ses, enfin aux capacités financières de ses clients* ».

Sous-dimension « social en général » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Dimension « catégories vulnérable » et plus largement « sociale » : Attentes fortes en termes d'adaptation des tarifs aux catégories défavorisées, ou en terme d'attention au handicap ; l'impact social perçu est plus fort car il peut directement être intégré dans le métier de l'assureur: « *C'est développer son activité en offrant un service à ses clients, mais en permettant aussi d'aider les personnes qui ont le moins de chance dans la vie (vulnérables)*

(...) enfin voilà, de pas avoir un service qui creuse encore plus les inégalités en fait ». Ces fortes attentes dans le domaine social par rapport au domaine environnemental se justifient parce que pour elle l'impact environnemental des actions de la MAIF ne pourra pas être très fort, ce qui n'est pas du tout le cas de ses potentiels impacts sociaux ; la notion d'impact des actions est donc relevée ici : « Donc elle peut faire les mêmes efforts qu'un particulier mais elle arrivera jamais à faire évoluer son métier de sorte à avoir un impact vraiment très très significatif à elle seule sur l'environnement »

« Alors que d'un point de vue social, enfin on peut, voilà, comme c'est un assureur, on peut tout à fait penser qu'il peut y avoir des tarifs particuliers pour les gens qui n'ont pas les mêmes revenus, enfin voilà, que, que la MAIF puisse adopter, adapter, pardon, ses services aux capacités de ses, enfin aux capacités financières de ses clients ».

Sous-dimension « engagements pour l'éducation » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Il pense que la MAIF pourrait s'engager en faveur de l'éducation (et notamment éducation au DD mais dans tous les pans : responsabilité sociale et environnementale), compte tenu de ses liens historiques avec le monde de l'éducation, mais de façon désintéressée c'est-à-dire pas uniquement pour les enfants des sociétaires ou pour gagner des prospects (et il insiste sur cela, le répète deux fois) : « Comme la MAIF est vraiment très proche du monde de l'enseignement, peut-être plus d'actions envers, envers les jeunes. Alors, après, je ne sais pas comment ça peut se matérialiser, mais peut-être une plus grande éducation ou plus d'actions à destination des jeunes dans les écoles, que ce soit primaire ou même quels que soient les âges. Mais que ce soit complètement désintéressé, que ce ne soit pas forcément parce qu'il y a des sociétaires en face ou que les enfants sont des enfants de sociétaires, mais vraiment dans cette démarche vraiment d'éducation, de pousser les valeurs de la MAIF auprès des publics jeunes (...) j'entend éducation au DD au sens large, tous les pans, pas uniquement environnemental ».

Il précise ensuite son idée : « Mais ça peut être vraiment... enfin la MAIF qui offre une formation, de la connaissance ou des supports d'information, d'éducation à des classes, à des niveaux scolaires ou vraiment une démarche d'associer, je pense, l'entreprise, son image de marque existante auprès des jeunes, en poussant des valeurs qui sont, qui ont l'air pour l'instant d'être vraiment les piliers de la MAIF. Essayer de pousser ça, et pas du tout dans une démarche commerciale. Je pense que l'intérêt c'est d'aller plutôt sur l'aspect vraiment de valeurs et humain ».

Pour lui, la MAIF est plus pertinente, plus légitime à porter ce message que d'autres entreprises, et cela aura donc plus d'effet sur les populations concernées :

« Après, que la MAIF soit plus pertinente qu'Axa ou que Total, je pense que oui... Avec sa devise assureur militant. Elle est plus légitime à le faire sans une arrière-pensée juste de bonne conscience ou de greenwashing comme vous allez avoir avec Total et son dernier spot publicitaire qu'il y a en ce moment, ou d'autres entreprises où on a vraiment ce lavage de surface, où on se donne bonne conscience aussi dans les rapports RSE d'entreprise, où au final il n'y a pas grand-chose ; et je pense que de ce côté-là la MAIF est beaucoup plus légitime à mener de telles actions quoi. Ça passera moins pour une manipulation ou de la

pub, ou quelque chose à dessein plus mercantile, du fait de l'historique de la MAIF, de son image de marque ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « prévention » et « engagement pour l'éducation » : Qu'elle poursuive ses engagements dans ces domaines

« J'attendais aussi que la MAIF produise des documents sur l'éducation, je pensais en particulier à des jeunes, des élèves de troisième qui conduisent des mobylettes, des motos, des choses, je pense qu'il y a de quoi faire. Je pense que la MAIF y a contribué, mais je ne sais pas trop comment, enfin, dans les informations, dans les documents... ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimension « engagement pour l'éducation » : Penserait que la MAIF serait plus légitime à s'engager dans les zones où l'éducation est difficile plutôt que dans les universités « dans le domaine il y a du social plus lourd à faire que les universités » :

« Ben c'est-à-dire le problème c'est que quand on commence à mettre les doigts dans ce truc-là, je ne vois pas pourquoi la MAIF s'engagerait pas non plus dans les banlieues où... où l'éducation est difficile. Je veux dire que voilà quoi. C'est facile aussi, une fois de plus, de miser, bon, sur l'université qui est un peu... bon, voilà. C'est, c'est un truc qui marche, un truc de prestige. Bon, assureur militant, je ne vois pas pourquoi ça ne serait pas plutôt mettre du fric dans les écoles où la situation des enseignants et des élèves est difficile, quoi, pour, je ne sais pas, permettre du soutien, permettre... ça me paraîtrait aussi légitime, hein, honnêtement. Donc, à partir du moment où on commence à mettre les doigts là-dedans effectivement on peut y aller gaiement ».

« Oui, c'est ça, c'est-à-dire non, mais je veux dire économiquement, il faut que voilà, il faut que les cotisations des sociétaires génèrent plutôt... enfin un bénéfice qu'une perte, quoi. Donc déjà il faut que l'entreprise dans son domaine ben déjà soit efficace, parce que si elle perd de l'argent, bon, ça ne va pas se passer bien. Bon maintenant le... le, le, le social, c'est ce qu'on évoquait tout à l'heure. Là il y a sans doute à faire et dans son domaine, puisque bon au départ effectivement c'était quand même lié à l'éducation, bon voilà, aux enseignants, donc à mon avis dans le domaine il y a, il y a, il y a du social plus lourd à faire que les universités, hein »

Sous-dimension « conférences mutualistes » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dans son cas, sur la violence scolaire : « je n'en sais pas énormément, si ce n'est que moi, je sais qu'il y a des actions (...) j'ai eu l'info d'une conférence qui allait être organisée sur Poitiers, en partenariat avec la MAIF, sur les violences scolaires je crois ». Elle trouve cela très intéressant car cela démontre que la MAIF va au-delà de son rôle d'assureur et s'implique dans des thèmes de société.

Actions souhaitées :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Dimensions « Conférences mutualistes » et plus largement « engagements sociétaux » : Un engagement plus large et communiqué de la MAIF dans des domaines sociétaux ou citoyens en dehors de la cible « enseignants ». Elle apprécie la démarche mais elle reproche juste le fait

que cela soit trop souvent dirigé vers les membres de l'éducation nationale, et souhaiterait que la MAIF s'ouvre plus aux préoccupations des autres catégories de sociétaires (comme elle), « sorte du strict milieu enseignant », « sinon elle va à sa perte ». En réfléchissant ensuite, elle se rend compte que la MAIF fait aussi des choses en dehors du monde enseignant (ex : handicap), mais pour elle ce n'est pas assez visible, porté, ce qui fait qu'elle a encore l'impression que toutes les actions sont menées en direction du monde enseignant : « Ouais, c'est vrai que la notion de assureur militant quand on se souvient, quand on regarde la pub d'un conducteur qui se gare dans un parking, qui se met sur une place handicapée, le message, il n'est pas Éducation nationale, il est vraiment citoyenneté. Donc c'est vrai, c'est là-dessus qu'il faut arriver à percer effectivement pour essayer de masquer, masquer je ne sais pas, on ne va pas masquer l'origine de la MAIF, mais je crois que dans la, dans l'esprit de personnes qui ne connaissent pas bien la MAIF, l'idée c'est ça, c'est les enseignants ».

Sous-dimension « gestion responsable des salariés » :

Actions perçues :

Actions souhaitées :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Dimension « gestion responsable des salariés » : Il attend que l'entreprise qui mène une démarche externe de RSE soit également exemplaire en interne, par exemple dans sa façon de gérer ses salariés. « Mais ça va autant dans le sens d'assurer une harmonie entre ses salariés, la direction et... enfin, un mode de gestion qui soit durable justement, que dans le sens d'éviter de donner dans l'inutile ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Critique le fait que la MAIF ne remplisse pas ses obligations légales en matière d'emploi de salariés handicapés.

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Dimensions « démarche interne d'éco responsabilité » et « gestion responsable des salariés » : Il n'a pas perçu d'engagement sur ces points (n'a pas regardé le rapport DD, juste sur le site), et pourtant pense que la MAIF doit également s'engager en interne en faveur de la RSE « Alors, je me posais la question: mais qu'est-ce qu'elle fait, que fait l'entreprise au plan de ses bâtiments, au plan de son personnel? Et j'ai regardé un petit peu, dans les documents, je n'ai rien trouvé, quoi ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Les salariés doivent être plus pris en considération, et notamment mieux et davantage formés pour qu'ils soient plus à l'écoute des sociétaires (afin de dépasser la simple relation contractuelle entre le salarié et le sociétaire)

« Oui, l'impact, c'est d'abord, en termes de responsabilité sociale, vous savez, pour moi, ça évoque dans ma tête l'idée de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, la position de l'entreprise vis-à-vis des sociétaires, la position de l'entreprise vis-à-vis de la société tout entière, ce qu'elle fait pour ces différentes catégories. Moi je pense que c'est toujours, je reste toujours dans ma logique, la responsabilité sociale de la MAIF c'est plus de formation vis-à-vis de ses propres salariés, de les former davantage en adéquation avec les besoins des sociétaires et à l'écoute des sociétaires. Vis-à-vis des sociétaires, ce serait davantage de confiance, davantage de prise en charge à la fois sur le plan technique mais également sur le

plan social, comme un accompagnement dans certains cas. Et vis-à-vis de la société, je résume un petit peu, vis-à-vis de la société en termes d'écologie, en termes de la protection de l'environnement, etc ».

Sous-dimension « gestion responsable des fournisseurs/prestataires » :

Actions perçues :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

« J'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question (...) Dans la présentation qui avait été faite j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher tous les champs de l'entreprise. Ça va sur la quantité de papiers qu'on photocopie, le choix du papier qu'on va acheter, comment on le recycle, mais bon il y a plein d'autres facettes et... Le choix des fournisseurs, quel cahier des charges entre guillemets on leur impose, voilà ». La personne savait donc que la MAIF était engagée dans la RSE/DD parce qu'elle est élue des sociétaires et qu'une présentation de la démarche lui avait été faite lors d'une assemblée générale. Elle fait partie des rares sociétaires à connaître l'engagement concret de la MAIF dans ce domaine. Le moyen de communication utilisé (présentation directe en assemblée animé par D Cheissoux) semble être donc un vecteur efficace de communication, et surtout de mémorisation de ce type d'information. Cependant, elle n'a pas spécialement retenu d'exemple d'actions mises en œuvre, mais elle a retenu le fait que la MAIF était engagée dans ce domaine.

Actions souhaitées :

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires :

Dimension « responsabilité vis-à-vis des fournisseurs » et « investissements » et pratiques mutualistes « démocratie »: Il évoque notamment la nature précise des placements financiers, par rapports aux pratiques RSE/DD notamment; il trouve qu'il n'y a pas assez de transparence sur ce point (vis-à-vis des élus); de même pour les pratiques des réassureurs (en termes de placement également, blanchiment, pratiques DD), où on lui répond *« on n'en sait rien, ce n'est pas notre problème quoi ».*

« Mais je pense quand même qu'on a peut-être le choix (parmi les quelques réassureurs), en dehors du simple choix de coût, de faire peut-être un choix d'éthique ».

Identification des sociétaires :

De prime abord, lorsque nous observons le positionnement global de l'ensemble des sociétaires par rapport à la notion d'identification, on remarque que l'on peut diviser la population de sociétaires **en trois grandes catégories** :

- **Identification complète à l'organisation**, c'est-à-dire présente sur l'ensemble des dimensions théoriques de l'identification retenues précédemment dans la partie théorique: 1) Perception de caractéristiques partagées ET 2) Sentiment d'appartenance à l'organisation (perception d'être membre de l'organisation). Nous avons ajouté à ces deux dimensions principales de l'identification, des observations sur les conséquences directes de cette identification, lorsqu'elles sont évoquées par les sociétaires (ex: fidélité, BAO), ce qui nous aidera à préciser la force de l'identification du sociétaire lorsque nous présenterons les verbatims.

- **Identification partielle à l'organisation**, c'est-à-dire présente sur une seule des deux dimensions : 1) perception de caractéristiques partagées OU 2) sentiment d'appartenance. Là encore, nous ajouterons des observations éventuelles sur les conséquences évoquées par les sociétaires afin de préciser la force de cette identification partielle.
- **Absence d'identification à l'organisation**, c'est-à-dire qu'il n'y a aucune identification présente dans les paroles des sociétaires sur l'une ou l'autre dimension.

Verbatims des sociétaires de la catégorie « absence d'identification à l'organisation » :

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène :

Différenciation et prestige: OUI (différente et positive)

« La signature est plutôt positive, parce que ça permet de la différencier des autres assurances. Des assurances commerciales » + « Enfin, si les personnes veulent seulement garantir leurs propres risques, elles choisissent peut-être aussi d'autres assurances. Et elles ne défendent pas ce système-là de toute façon. À partir du moment où elles cotisent ici, c'est aussi... je trouve que c'est plutôt positif ».

Identification : Non

⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI (mais pas de référence à soi)**

Perception du slogan « assureur militant » de façon positive (perception d'une dimension sociale derrière : *engagement* et *proche des gens* et « un aspect plutôt *social* et finalement engagée à assurer *le bien-être* des adhérents et de la société ».

Puis, un peu plus tard, je lui demande s'il se qualifierait personnellement comme quelqu'un de militant : « Oui, plutôt oui. Dans le sens où je défends des convictions et je pense que quand on parle de, enfin quand j'entends militant, je pense que c'est plutôt quelqu'un justement qui est *engagé* plutôt en faveur *du bien commun* en thématique *sociale* et c'est pas forcément comme ça que d'autres le définiraient, mais donc, de ce point de vue là, je me définis plutôt comme militant ».

⇒ Il existe donc une similarité entre l'image qu'il perçoit de la MAIF à travers sa signature (même s'il dit qu'il ne peut pas vérifier et comparer n'ayant jamais été chez d'autres assureurs), et l'image qu'il perçoit de lui-même ;

⇒ Il perçoit une distinction et un prestige de l'image perçue de la MAIF, deux antécédents de l'identification (+ voir verbatim/ système MAIF particulier, différent)

Y a-t-il pour autant identification ? Il ne fait pas référence spontanément à lui-même quand il parle de l'image de la MAIF...pas non plus de dimension d'appartenance (malheureusement je ne lui ai pas posé la question/terme sociétaire ; il parle spontanément « *d'adhérents* » ou « *d'usagers* » ou « *d'assuré* » mais pas de sociétaire).

⇒ **Sentiment d'appartenance : NON**

Cependant, à la fin de l'entretien, il me dit concrètement qu'il n'y a pas pour lui « d'esprit MAIF » (/service de covoiturage où les sociétaires MAIF peuvent se retrouver pour covoiturer) : « *En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des*

gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi. Pour les gens qui travaillent à la MAIF, oui ».

⇒ **Comportements associés à l'identification (fidélité, défense) : NON**

⇒ N'a jamais eu l'occasion de défendre la MAIF car ne connaît personne assuré à la MAIF, donc je ne sais pas s'il aurait tendance à la défendre ;

⇒ Absence de fidélité absolue, car pas de point de comparaison : « Si quelqu'un me disait : « oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point », ben peut-être que je me renseignerais ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : Oui mais faible notamment par rapport à la nature de la communication (non commerciale, engagée) et la fréquence (plus faible).

« Donc là, aujourd'hui, bon, il n'en demeure pas moins vrai que la MAIF c'est un prestataire, enfin moi, pour moi, c'est un prestataire d'assurance pas comme un autre mais presque. C'est-à-dire que c'est vrai que je n'ai plus souvenir... Bon, déjà, il y a beaucoup moins de communication. Il n'y a pas de pub sur les médias, donc, ou tout au moins je ne le ressens pas. Donc, autant la MAAF, la MATMUT communiquent beaucoup beaucoup beaucoup hein, autant la MAIF, enfin si, quand elle communique, c'est justement sur son côté militant engagé. Donc, la communication qui est faite par la MAIF est bien faite dans ce sens ».

Identification : NON

- ⇒ Sentiment d'appartenance : Non (pas d'élément et perception peu différente de la MAIF/autres assureurs)
- ⇒ Perception de caractéristiques partagées : Non
- ⇒ Comportements associés à l'identification : Non sauf BAO mais plutôt occasion de parler de la MAIF parce que d'autres collègues y sont ;

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène :

Différenciation : AUCUNE sauf à la fin de l'entretien (après avoir évoqué les actions RSE)

« Non, je pense que les pubs c'est une chose. On leur fait dire un peu ce qu'on veut, quand on voit un peu ce qui, quand on voit ce qui passe à la télé. Donc j'évite de les regarder d'une part, et puis ce n'est pas... enfin, je ne fais pas trop confiance aux pubs pour montrer la vraie image d'une société ». « Pas un mensonge, mais disons qu'on leur, alors c'est un peu comme les chiffres, on leur fait dire ce qu'on veut, quoi. Donc voilà. Après il y a ceux qui croient que Mir lave plus blanc que blanc, alors que ça lave aussi bien que Skip ! »

« Ben c'est... Après, niveau qualité de service, je ne pourrais pas juger (s'il y a une différence/autres assureurs), mais au point de vue... client, oui, pour moi, je suis un client de la MAIF. On m'appelle client ou sociétaire, je suis un client d'une entreprise commerciale ».

Mais, à la fin de l'entretien, après avoir évoqué les actions en matière de RSE (dont il n'avait pas conscience), il perçoit une différenciation : « Je pense que la MAIF c'est une, je ne dirai pas un exemple parce qu'il y a forcément des travers comme dans toutes les boîtes, mais

*disons parmi les entreprises d'assurance (...) elle sort peut-être un peu du lot quand même »
« Ce serait peut-être, oui, plus le respect des personnes, commercialement, c'est pas agressif du tout »*

Identification : NON aucune

Pas de sentiment d'appartenance (aucune perception de sens du terme sociétaire), pas de caractéristiques partagées, pas de comportements en lien avec l'identification.

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Différenciation : NON (mais adhérente depuis seulement 4 mois)

Identification : NON

⇒ **Sentiment d'appartenance : NON**

⇒ **Caractéristiques partagées : NON** ; Elle ne se considère pas vraiment comme quelqu'un de militant, juste quelqu'un qui réfléchit à ce qu'elle fait et pourquoi dans son métier

« Hof, je suis militante, je suis militante on va dire à ma hauteur. Ça veut dire que je suis militante dans mon quotidien, mais je suis pas du tout militante, je m'organise pas pour être militante avec d'autres quoi. Voilà ».

⇒ **Comportement associé à l'identification : NON**

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Différenciation : Oui faible (/signature et prévention/conduite accompagnée)

« Ils ont assez insisté là-dessus hein (sur la signature). Parce que bon, je pense que la MAIF était quand même, disons, performante au niveau des enfants pour tout ce qui est conduite et prévention, hein. Je crois non ? (...) Quelque chose comme ça. Parce que moi, mon fils, c'était ça je crois hein ».

Identification : NON mais par contre confiance (par rapport à « éthique dans relation sociétaire » et « pratiques RSE » vues dans MAIF Mag)

⇒ **Perception de caractéristiques partagées : NON**

⇒ **Sentiment d'appartenance : NON**

⇒ **Comportements associés à l'identification, ou à la confiance : OUI (confiance) :**
Fidélité, attitude positive/entreprise et attachement (/engagements RSE ; enthousiaste à la fin de l'entretien et va aller consulter le rapport DD sur Internet)

Verbatims des sociétaires de la catégorie « identification partielle à l'organisation » :

C'est-à-dire présente sur une seule des deux dimensions : 1) perception de caractéristiques partagées OU 2) sentiment d'appartenance. Là encore, nous ajouterons des observations éventuelles sur les conséquences évoquées par les sociétaires afin de préciser la force de cette identification partielle.

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation :

Pas explicite

Identification : OUI

Créée par : Le fait de faire partie de la famille des enseignants + aspect mutualiste

- ⇒ **Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Sentiment d'appartenance au moins par rapport au fait de faire partie de la famille des enseignants**, mais pense que le sentiment d'appartenance qui existait avant s'est un peu perdu, elle ne « le ressent pas complètement » :

« Je pense qu'on l'a perdu (le sentiment d'appartenance), mais je pense qu'il a existé chez les gens qui l'ont montée. Donc c'est vrai que j'ai déjà entendu des gens en parler et je peux le comprendre, même si je ne le ressens pas complètement, tout en sachant quand même que je fais partie des enseignants, donc aussi de cette famille qui a monté cette mutuelle (...) Et je pense qu'on le ressent (mais un peu moins fort). Le problème, c'est que c'est de moins en moins ressenti parce que l'histoire, elle n'est pas forcément connue, de la MAIF. Donc, chez les jeunes enseignants, il n'y a pas cet aspect-là et ce sentiment ».

Puis quand je lui demande si les jeunes connaissent cette histoire, cet aspect mutualiste, pense t-elle qu'ils viendraient plus spontanément : ce à quoi elle me répond : « Non, je ne suis pas sûre, parce qu'après, c'est un problème financier. Donc, si... C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. Donc je pense que le souci, il est de compétitivité et que les jeunes, ils regardent plus la compétitivité des assurances. Je peux comprendre parce que, quand on débute, on n'a pas des salaires mirobolants ».

- ⇒ **Comportements associés à l'identification : OUI (défense et BAO)**

- **BAO MAIF** : Oui pour se transmettre des informations/ contrats, services (métier).
- **Défense de l'organisation** : Quand on lui critique la MAIF en lui disant que c'est trop cher, **elle la défend sur l'aspect mutualiste** : « Heu ben, c'est une mutuelle, donc moi je défends le côté mutualiste de la MAIF et puis après, chacun est libre de ses choix, donc chacun fait ce qu'il veut ! »
- **Premium Price** : « Non, je ne suis pas sûre, parce qu'après, c'est un problème financier. Donc, si... C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. »

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI

- **Mise en avant de valeurs dans les communications et pas de recherche agressive de clients, différent des autres assurances :**

« Ce que j'apprécie par exemple, c'est peut-être un peu antinomique parce que c'est pas forcément une qualité de l'entreprise, mais c'est que c'est pas une entreprise qui me paraît rechercher de façon agressive le client, c'est-à-dire qu'effectivement dans tout ce que je vois, je vois les publicités, on en voit aussi pas mal pour la MAIF, mais il n'y a pas de recherche du client, en fait on met en avant des qualités ou des éléments oui qualitatifs qui semblent être les valeurs de l'entreprise sans aller faire une recherche à tout crin du client, par des appels un peu agressifs. Donc ça, c'est une chose qui me satisfait, donc l'assurance dans laquelle je

suis, après tout elle revendique des idées plus qu'une, comment, je ne sais pas comment dire, une attraction de la clientèle pour faire du chiffre ».

- **Accompagnement du sociétaire différent :** « *Et là aussi mes parents avaient eu une aide pour venir me voir, donc la MAIF les avait accompagnés (quand il était malade enfant)... Déjà il y a quarante ans, il y avait une forme d'aide et d'accompagnement du sociétaire. Et ça, c'est quand même quelque chose qu'on ne trouvait pas dans d'autres assurances ».*
- **Banalisation perçue avec ouverture de filiales,** signe pour lui d'une perte du fonctionnement mutualiste, notamment pour ces catégories de clients

« *Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille, qu'il y ait une forme de solidarité au sein de la MAIF, ce qui était probablement l'idée de base et qui transparait toujours, même si aujourd'hui peut-être que la MAIF, à travers Filia MAIF ou différentes solutions, s'ouvre un peu à des clients, alors que c'était pas le mode de fonctionnement initial qui était vraiment réservé aux enseignants ».* Pour lui, en s'ouvrant, elle perd son aspect mutualiste (puisque effectivement les clients de Filia ne votent pas), mais il comprend qu'elle doit peut-être le faire pour vivre ; il trouve également « *qu'on continue tout de même à percevoir une différence parce que d'un côté il y a la MAIF et les sociétaires, et de l'autre on est vraiment client »*

Identification : OUI

Créée par la communication sur les valeurs (militant), le fonctionnement mutualiste, et la démarche RSE notamment dans sa dimension solidaire (entre sociétaires, et vis-à-vis de la société et des salariés en interne) + **appartenance au corps enseignant**

- ⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI :** Comment peut-on considérer la réflexion « *donc l'assurance dans laquelle je suis* » (voir au dessus souligné) + évoque le côté sociétaire (voir au dessus souligné) « *Ce côté sociétaire, ce qui est agréable c'est effectivement d'être à la fois, d'avoir, que ce soit un assureur mais aussi quelqu'un qui t'accueille* ». + voir citation ci-dessous
- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI :** Non formulé, mais dans les faits, il partage fortement la notion de solidarité : « *Donc il y a une logique globale qu'il faut respecter et c'est quelque chose qui est aujourd'hui ce qui me paraît être justement le côté solidaire (...) et cette notion de solidarité, c'est quelque chose à laquelle je suis très attaché, et qui me paraît intéressante à être véhiculée par une société, entre autres, par une société d'assurances qui plus est* » + voir citation ci-dessous

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : « *C'est le côté... c'est le côté je dirais confiance, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ce sont, où la MAIF a été, est engagée comme la MGEN, à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs, je ne sais pas si mon mot est correct mais qui ont une démarche un peu identique à la mienne parce qu'on a, on a, on a fait des choses un peu identiques, on a un cursus un peu identique au départ. On est arrivé vers l'enseignement et on est enseignants, à partir du moment où ce sont des enseignants qui me disent : oui on le fait, j'ai tendance à les croire. Donc il y a un côté justement mutualiste qui fait que on a les mêmes idées, on défend les mêmes, les mêmes idées vis-à-vis de la formation des enseignants, donc à un moment donné si on me dit : on a sur ce terrain, je vais..., je le crois, je serais extrêmement déçu si un jour je me rendais compte que c'était basé que sur des aspects marketing. Probablement si je m'en rendais compte, je partirais ».*

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI dans le domaine des « pratiques mutualistes » notamment dans les dimensions « non lucrativité » et « solidarité entre les sociétaires » (pas de sur cotisation des sociétaires « à risques plus élevé ») ; « *Ah ben oui, la MAIF c'est a priori sur l'échelle de l'assurance, c'est un peu l'anti-AXA, quoi. Ça c'est sûr, pour moi* »

Identification : OUI (plutôt faible) mais par contre confiance forte

Créé par : Le fait d'appartenir à la profession des enseignants et qu'il s'agit d'une mutuelle pour les enseignants et parce que ses parents y étaient (filiation) + « pratiques mutualistes » mais qui génèrent davantage un sentiment de confiance que d'identification.

- ⇒ Sentiment d'appartenance : OUI mais plus faible ; perception du terme « sociétaire » (qu'il prononce spontanément) et préférence au terme « client » mais ne se sent pas « partie prenante » ; perception d'une appartenance à la famille des enseignants (et pas directement à l'organisation).
- ⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI avec les autres enseignants, mais pas avec l'entreprise directement ; (ne se perçoit pas comme militant)

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : « *Oui, en plus bon peut-être avec le fait que c'est une mutuelle mais bon, c'est la mutuelle aussi qui correspond, ben je dirais, à des gens qui ont forcément quelque chose en commun avec moi, quoi. On exerce la même profession quelque part, donc voilà, je me dis qu'il n'y a pas, a priori il n'y a pas d'embrouille, quoi (...). Oui, voilà. Bon, ils payent leur cotise, voilà, ils ne font pas n'importe quoi. Donc tout ça pour expliquer ce que je vous évoquais tout à l'heure, cette confiance a priori* ».

- ⇒ **Comportements associés à l'identification : OUI (mais lui l'associe directement à son sentiment de confiance)** : Fidélité et BAO positif (à ses enfants : son fils est Filia MAIF mais pas auprès d'autres personnes)

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène :

Différenciation : OUI

- « **Pratiques mutualistes** » : **Dimension « signature : assureur militant »** distingue la MAIF des autres, et lui semble en cohérence avec ce qu'il perçoit de l'organisation
- « **Pratiques mutualistes** » : **Dimension « non lucrativité »** : Service avant tout au sociétaire avant de chercher à faire du profit et non pas l'inverse (comme chez d'autres assureurs) + ne possède pas d'actionnaires. « *Bon, je sais que ce n'est pas le cas avec la MAIF (d'être gouvernée par des actionnaires). Je sais que vraiment le statut de sociétaire, donc au niveau même, on va dire, juridique et financier, la gouvernance de l'entreprise, enfin de l'entité MAIF, elle n'est pas gouvernée par les profits* ».
- « **Pratiques RSE** » : **Dimension « prévention »** : Parle du fait qu'il a vu la MAIF sur le campus de son école d'ingénieur, qui, en plus de mettre un stand pour présenter ses produits, distribuait des alcootests et des lames fluorescentes pour vélo : « *Bon, c'est vrai que je n'ai pas vu beaucoup de compagnies d'assurance venir sur le campus de mon école faire ça* ».

Identification : OUI

Créée par : Sa famille et sa perception de l'ensemble des dimensions de la démarche RSE de l'organisation (mais surtout famille).

- ⇒ **Sentiment d'appartenance** : Perception du terme sociétaire (le prononce spontanément en le mettant en oppositions aux clients des assureurs capitalistes) + perception « d'avoir baigné dans un monde MAIF »

« Ben, parce que j'ai toute ma famille qui est dans l'enseignement et que j'ai toujours vu... enfin, MAIF pour moi a toujours été associée aussi à l'Éducation nationale. L'impression que j'ai, mais c'est plus le fait d'avoir presque, d'avoir baigné dans un monde, entre guillemets, dans un monde MAIF, d'avoir l'impression que MAIF et Éducation nationale, CAMIF et MGEN, c'est le même monde, quoi, c'est la même planète ». **Puis :**

« Mais La CAMIF n'est plus là. La MAIF, au moins, j'espère qu'elle va rester ».

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées :** Pas explicite, mais perçoit de nombreuses actions RSE (dans les domaines mutualistes, RSE, relation sociétaires) et est personnellement très engagé dans le DD ; donc, de fait, il existe une similarité, après il ne fait pas directement référence à lui quand il parle de la MAIF.

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Différenciation : OUI sur le côté solidaire et non commercial

« Je vois MMA là par exemple, qui est aussi une mutuelle, enfin non, c'est aussi une assurance. Pour le coup c'est rigolo mais on sent bien quoi...ou je ne sais plus, la MAAF. On sent le côté ouais, le côté commercial. Là c'est très visible et c'est vrai que ce n'est pas quelque chose qui nous attire ».

Identification : Oui faible ?? Aucune appartenance, mais perception de caractéristiques partagées (identification cognitive) et présence de comportements associés (fidélité, BAO)

Créée par : « Pratiques mutualistes » : Signature « assureur militant » et notamment notion de solidarité et sentiment qu'il n'y a pas d'aspect commercial

- ⇒ **Sentiment d'appartenance : NON ;** ne se sent pas sociétaire, mais plutôt assureur-assuré, par contre ne se sent pas du tout client. La différence par rapport à un rapport de client à entreprise réside dans le fait qu'elle perçoit que la MAIF, dans son métier et notamment dans la gestion des sinistres, est « proche », « à l'écoute », « prend soin de nous », « nous soulage », en écoutant la détresse et en réglant tout le sinistre très rapidement, sans que le sociétaire ai besoin de se soucier de quoi que ce soit. Par contre elle réfute totalement la perception d'un sentiment d'appartenance.

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** avec signature « assureur militant »

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : « L'assureur militant...Oui j'aime bien cette idée de partage et puis cette idée effectivement de solidarité. C'est vrai que c'est quelque chose qu'on perçoit et qui nous correspond. Je pense qu'aussi quelque part, le fait d'être restés à la MAIF, si on gratte un peu, je pense qu'il y a aussi cette idée-là par derrière quoi. De solidarité, enfin de quelque chose...où il n'y a pas quelque chose de commercial, voilà ».

- ⇒ **Comportements associés à l'identification (ici uniquement cognitive) : OUI**
fidélité + BAO positifs (mais concernant les aspects métier)

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : « Ca m'arrive oui (de parler de la MAIF à d'autres personnes), effectivement, quand il y a des problèmes d'assurance...ou des collègues ou voilà, ou des amis, ça nous arrive effectivement de dire : ah ben nous, à la MAIF, c'est... voilà. Oui, à la MAIF, ah je n'ai pas ce problème-là, tiens... Voilà. Je pense que c'est déjà arrivé de dire : ah ben, y'a pas de souci, oh non ».

Homme, <=35 ans, 1 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI

Assurance (comme la MACIF) un peu différente (côté engagé, mutualiste, responsable)

Identification : OUI ?

Créée par la démarche militante, engagée, RSE de l'organisation.

⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI**

Mais prononcé une seule fois : La seule chose qu'il dit, c'est qu'il espère que la MAIF pourra montrer l'exemple aux autres assurances en matière d'engagements militants, RSE : « *J'espère qu'on aura un effet positif* » (pour montrer l'exemple et sur la société en général).

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN :

Différenciation : Oui (mais assez faible) par rapport à la non lucrativité

« *Ben AXA, c'est un groupe privé déjà. Donc eux, ils veulent que ce soit rentable (...) Que la MAIF (...) je le vois moins d'un côté rentabilité, quoi* ».

Identification : Oui (mais faible) par contre confiance

Créée par : Pratiques mutualistes (dimension démocratique)

⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI** mais faible : perçoit une signification du terme sociétaire, perçoit que l'on cherche à l'impliquer, à l'associer, à lui demander son avis, mais elle n'y participe pas (mais apprécie la démarche). Pour elle cependant, cette démarche signifie que la MAIF « lui fait confiance » et elle ressent une confiance réciproque.

⇒ **Caractéristiques partagées : A priori non** (pas d'élément)

Verbatims des sociétaires de la catégorie « identification complète à l'organisation » :

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène :

Différenciation : OUI

Mais par rapport au fait que c'était une assurance « spécialisée enseignement ».

Identification : OUI forte

Créé par : 1) Membre de la famille qui est salarié à la MAIF (« solidarité familiale ») et 2) par la signature « assureur militant » et par les engagements RSE qui la concrétisent.

⇒ **Perception de caractéristiques partagées et choix de la MAIF: OUI** ; a choisi d'être assuré à la MAIF en partie en raison de la signature qui lui correspond : « *Publicité télé et voilà, ça me plaisait Assureur militant, et voilà. D'accord. Et ça te correspondait ? Voilà, exactement (...) Le fait d'être à gauche et politiquement voilà, de vouloir un peu changer ce qu'il y a en place* ».

⇒ **Transfert d'identification salarié – sociétaire : OUI** La raison principale qui l'a fait choisir de s'assurer à la MAIF est parce que sa belle sœur y travaille : « *La raison principale c'est parce que ma belle-sœur y travaillait (...) Ah pour elle la MAIF, c'est sa vie, son taf, ses collègues de boulot, enfin voilà, c'est le bonheur (...) Ouais, elle est fière d'y travailler* ».

⇒ **Sentiment d'appartenance + BAO positif**: Se perçoit appartenir à la MAIF (du fait qu'elle ait ces engagements RSE et du fait que sa belle sœur y travaille) et lui donne envie de recommander la MAIF: « *Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE de la MAIF et la signature), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur* ».

aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu ...je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois », lui donne envie de recommander la MAIF à des amis : « Ah oui, même à conseiller à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN :

Différenciation : OUI par rapport aux pratiques mutualistes

« L'image que j'ai de la MAIF c'est que c'est encore une entreprise, entre guillemets, enfin une société, qui est vraiment au service de ses sociétaires, cet esprit de mutualité, d'entraide...voilà, c'est ça que je recherche et c'est comme ça que je vois la MAIF, et pas comme une grosse société comme on voit maintenant qui s'est développée, qui fait beaucoup de marketing ou de coups d'éclat mais en fait où les gens ne sont pas forcément traités de la même façon. Je trouve qu'actuellement on perd beaucoup cette notion de mutualité, de service et d'entraide ».

Identification : OUI forte

Créée par : Pratiques mutualistes (démocratie, valeurs, présence de militants, solidarité entre les sociétaires)

⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI forte

« Voilà, plus de proximité et le fait qu'il y ait des militants, comme moi par exemple, qui s'investissent. C'est une autre approche du service, voilà »

⇒ Sentiment d'appartenance : OUI fort : le terme de « sociétaire » possède une vraie signification pour elle (même si n'a pas encore eu le temps de le tester car est à la MAIF depuis seulement quelques mois), et démontre une appartenance et une participation réciproque à la vie de l'entreprise.

« On n'est pas simplement un client. On est autre chose. Voilà. C'est cette idée-là qui m'intéresse (...) Moi j'ai toujours fait partie d'associations, je me suis toujours investie disons voilà dans des groupements. Donc c'est cette notion de service que j'ai en moi (...) Mais c'est vrai que ce terme de sociétaire, pour moi c'est une appartenance, c'est, voilà, je participe à la vie de cette entreprise parce que j'y mets moi aussi quelque chose. Voilà, alors qu'un client c'est : qu'on me serve ».

⇒ Comportements associés à l'identification : NON pour BAO mais expliqué par le fait qu'elle vient d'arriver dans une nouvelle ville et qu'elle a peu de contacts avec ses collègues (s'occupe d'enfants)

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Différenciation : OUI forte grâce, entre autres, au MAIF Mag (thèmes abordés), mais aussi grâce à l'éthique dans son métier d'assureur (prêt d'un véhicule, accompagnement psychologique)

« Après j'apprécie de recevoir la revue, enfin...Oui. Je trouve que ça fait un peu, enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi. Ça apporte un plus par rapport à d'autres assureurs, puisqu'on est assuré ailleurs pour d'autres choses, hein ».

« Mais je ne perçois pas la MAIF comme au autre assureur quoi. Je ne sais pas. Je la mets un peu à part quoi».

« Quand je dis que ce n'est pas un assureur comme les autres pour moi, c'est que j'ai

confiance aussi quoi hein, je ne sais pas, c'est pas... c'est pas juste : je paye une cotisation et je suis assurée quoi ».

Identification : OUI et confiance

Créée par : 1) Perception de différenciation (/MAIF Mag notamment) et 2) Ethique dans métier d'assureur (notamment accompagnement en cas de sinistre, et facilité pour prêter un véhicule)

⇒ Sentiment d'appartenance : OUI perception de « se sentir dans la même maison » mais par contre, pas de perception concrète du mot sociétaire (ne se sent pas spécialement impliquée ou écoutée)

« Voilà. Enfin on se sent un peu dans la même maison. Je ne sais pas comment le dire ».

⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI à travers la revue : « Par rapport à la revue qu'on reçoit, je trouve que c'est chouette parce que voilà, il y a des thèmes qui nous parlent »

« Oui, oui, c'est un peu... c'est la confiance quoi. Je ne sais pas. Je ne sais pas pourquoi...peut-être parce que mes parents y étaient aussi, que j'en ai toujours entendu du bien, donc... Mais c'est vrai qu'il y a une certaine confiance d'emblée à la MAIF par le fait que mes parents y étaient, c'est sûr et puis par le fait aussi quand j'ai eu des soucis, ils ont été là. »

⇒ Comportements associés à l'identification : OUI confiance et fidélité (la perception d'engagements à travers le MAIF Mag renforce le fait de vouloir rester à la MAIF)

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI par rapport aux pratiques mutualistes (non lucrativité, solidarité...)

« Les autres assureurs, oui... Ben, comme je connais aussi le mécanisme chez les autres assureurs, puisque j'ai eu des connaissances qui étaient des commerciaux chez d'autres assureurs, j'ai pas l'impression qu'à la MAIF il y ait ce marchandage absurde : viens chez moi, tu paieras moins cher ! Il n'y a pas cette logique-là, tout du moins je l'espère... Et si on vient à la MAIF, c'est pour, oui pour une tranquillité, ça, c'est certain, une tranquillité et on n'a pas le temps de se poser de questions et on sait que derrière il y a une solidarité, c'est... oui je pense, c'est ça assureur militant. Je crois que la publicité a été bien là-dessus »

Identification : OUI forte

Créée par : Pratiques mutualistes (notion de solidarité)

⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI**, appartenance à la famille des enseignants et plus largement (mais aussi moins automatiquement) à une « famille MAIF » ; le terme de sociétaire a également beaucoup de sens pour lui ; il parle ensuite explicitement « d'une appartenance à une communauté » pour expliquer que, si la contrainte économique pèse habituellement pour choisir un produit ou service, pour le choix de la MAIF elle n'a pas d'importance parce qu'il y a justement le fait de « quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres »

« Oui, appartenance à une famille, alors que ce soit une famille au sens vraiment liens du sang, ou une famille genre professionnelle (famille des enseignants) (...) Parce que, bon, il est vrai que même quand je dis : en tant que famille professionnelle parce que je suis prof, mais bon pas seulement, parce que parfois je ne me considère pas seulement comme prof quoi... donc est-ce que je pourrais me considérer vraiment faisant partie d'une famille MAIF ? C'est possible parce que finalement... très souvent quand on voit que ses frère et sœur, qui ne font pas partie forcément de l'Éducation nationale, donc du coup n'ont pas le droit à la MAIF, on trouve ça relativement injuste puisque comme c'est un peu la famille, donc oui quelque part il

y aurait la famille aussi MAIF qui se raccrochait aussi à la famille vraiment au sens liens du sang. Oh oui, il y a ça effectivement, un peu ».

« Complètement. Ouais, sociétaire a beaucoup plus de sens que client puisque là c'est une mutuelle, donc il y a l'idée des valeurs mutualistes puisqu'en théorie une mutuelle n'a pas l'objectif de faire des profits. Donc c'est une répartition mutuelle des charges et des profits. Donc, dans ce sens-là, il y a l'idée d'une solidarité et c'est important en tant qu'humain d'être solidaire de son prochain, voyez ».

« Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres ».

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** importance forte pour lui de la notion de solidarité qu'il perçoit également à la MAIF
- ⇒ **Comportements associés à l'identification : OUI fidélité et premium price**, et même faible considération du prix (alors qu'il intègre cette contrainte économique dans ses autres choix de consommation).

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : « Non, non, parce que ici, pour moi, la MAIF, le prix à la rigueur n'a pas trop d'importance. Même si bien sûr il n'est pas inexistant, il n'est pas sans poids. Mais a priori ce n'est pas le, point déterminant chez moi. Pour la MAIF. C'est que je me situe à un autre niveau de consommation. À la rigueur, c'est vrai que c'est un service, hein. Donc je consomme un service mais je ne le perçois pas comme tel (...) Euh... eh bien, c'est comme quand on appartient à une communauté, on ne va pas laisser tomber ses membres. Et il n'y a pas une notion de... enfin un service dans le sens très moderne d'une obligation hein ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN :

Différenciation : OUI forte (grâce notamment à « pratiques RSE » dimension intégration RSE dans P&S solidaire : LEA + grâce au positionnement « assureur militant »)

« Dans ce qui me satisfait c'est l'image de la MAIF me convient bien comme assureur militant, enfin je trouve que c'est un positionnement qui est intéressant et qui, pour un assureur ne va pas forcément de paire puisque... enfin l'assurance se rattache de plus en plus à la banque et donc pas forcément à des valeurs de développement et d'aide, etc. Donc, moi je trouve ça plutôt positif et donc... Enfin, pour moi, au moins c'est une assurance qui se distingue de toutes les autres ».

Identification : OUI + confiance

Créée par : Pratiques mutualistes et pratiques RSE (dimensions « assureur militant » « intégration RSE dans P&S » et par « éthique dans relation sociétaire » (notamment pour la notion de confiance)

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI forte** ; perception de caractéristiques partagées avec la MAIF (« l'image de la MAIF me convient bien comme assureur »), et avec les salariés conseillers (et autres salariés) qui y travaillent (partage de valeur et d'idéalisme)

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : « Pour moi c'est une assurance... euh... oui, pour, enfin c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas d'illusions, tout le monde ne peut pas, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le

monde n'est pas forcément un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que du coup quand je parle à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc je ne me pose pas la question d'aller ailleurs »

⇒ **Transfert d'identification salarié-sociétaire** : Perception d'un partage d'idéalisme et de valeur avec les salariés qui travaillent à la MAIF (et notamment les conseillers)

⇒ **Sentiment d'appartenance** : OUI mais moins prégnant que pour les caractéristiques partagées « **ma mutuelle** »

« Enfin nécessaire et même plus parce que pour mon accident corporel, je n'étais même pas au courant que j'étais couverte par ma mutuelle, enfin par la MAIF. Donc !!! »

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI **fidélité et premium price** (verbatim reportés dans partie suivante de l'annexe (impacts démarche globale RSE))

Confiance : « Oui, et enfin ce qu'il y a c'est qu'en plus la MAIF, voilà, c'est une entreprise, enfin beaucoup d'assurances françaises d'ailleurs existent depuis longtemps, mais enfin voilà, c'est une entreprise qui a une vraie assise et voilà. Moi je ne me dis pas que du jour au lendemain on va me dire : ah ben non, vous savez, vous n'étiez pas assuré pour ceci ou cela. Là enfin, j'ai le sentiment que la communication est plutôt transparente et du coup voilà. Enfin l'assureur c'est quand même... quand on a un problème c'est la dernière solution, enfin le dernier recours pour pouvoir récupérer quelque chose. Donc il faut avoir un minimum de confiance en ce qu'on a souscrit et dans le service qu'on va pouvoir avoir ».

+ Transfert identification salarié sociétaire

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Image organisationnelle perçue:

- En tant que sociétaire (antérieure) : **Métier** : Image uniquement métier très positive « un a priori très positif » (bonne gestion de sinistre, simplicité des relations) + **Bénéficiaire** : « *Mutuelle des enseignants* »
- Depuis qu'elle est élue des sociétaires : **Sociétale** : A découvert l'image mutualiste, la gestion démocratique, le sentiment d'être impliquée et associée aux décisions, l'arbre des valeurs et son importance dans la gestion, les engagements RSE de l'entreprise.

Différenciation et prestige : OUI (et prestige OUI car différenciation positive)

- Sociétaire : Différenciation/**Métier** : Forte et positive => distinction sur la façon de faire différemment son métier d'assureur : « alors que l'image qu'on a des assureurs, c'est que c'est toujours compliqué, qu'on paye des primes d'assurances mais quand on a un litige, on n'a jamais souscrit le bon contrat. Donc de ce côté-là j'avais une image plutôt très positive de cet assureur ».
- Elue : **Métier + Sociétale** : Forte et très positive => depuis qu'elle est élue grâce au fonctionnement mutualiste, aux engagements sociétaux et à la signature « assureur militant ». « Ah ben oui, d'abord c'est une mutuelle, donc... l'esprit mutualiste, ça veut dire quelque chose, et le, c'est comment la pub ?... L'assureur militant ».

Identification : OUI forte

Créée par : **Pratiques mutualistes** (démocratie, valeurs) **et par pratiques RSE perçues**

- ⇒ Perception de caractéristiques partagées : OUI Forte congruence entre son implication personnelle (notamment sociale) et les engagements sociétaux qu'elle perçoit de la MAIF + partage des buts et valeurs de l'organisation depuis qu'elle est élue
- ⇒ Sentiment d'appartenance : OUI fort depuis qu'elle est élue des sociétaires, car elle se sent consultée, impliquée, associée aux décisions. « *Et peut-être que s'il avait plus effectivement cette implication ou ce sentiment d'être sociétaire et donc d'appartenir, enfin on n'est pas dans une relation client-fournisseur classique* »
- ⇒ Comportements associés à l'identification : OUI Fidélité, BAO positifs (voire recrutement de sociétaires) : verbatims reportés dans partie suivante de l'annexe (impacts démarche globale RSE)

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : Non exprimé mais sous-jacent (a quitté son ancienne assurance pour la MAIF parce qu'elle était mutualiste)

Identification : OUI

Créée par : Pratiques mutualistes (dimensions « solidarité entre sociétaires », « valeurs »)

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** sur la notion de solidarité

« *Enfin ça correspond, ça correspond à une certaine idée que je me fais de la solidarité* » « *Cela correspond à mes propres valeurs, à mon attachement fort à la notion de solidarité* »

« *D'accord. Une forme de correspondance en fait entre les valeurs de la MAIF ou du mutualiste et les vôtres. C'est ça ?*

« *Oui, oui, oui, tout à fait* ».

- ⇒ **Sentiment d'appartenance : OUI**, perception d'une réelle signification du terme sociétaire

« *Oui. Oui, tout à fait, le terme de sociétaire a un sens pour moi. Oui, ça a un sens parce que par ailleurs j'ai un engagement, pas politique mais syndical. Donc, tout cela, la solidarité a vraiment, ça a un sens profond* ».

- ⇒ **Transfert identification salarié sociétaire : A compléter** avec partie sur effet éthique ; P&S RSE solidaire : Perception d'une fierté des salariés MAIF à lui proposer le produit solidaire.

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : OUI (pratiques RSE, engagements militants)

Identification : OUI voire identification ambivalente

Créée par : Pratiques RSE et mutualistes

- ⇒ **Perception de caractéristiques partagées : OUI** surtout grâce aux engagements et pratiques RSE, grâce à ses engagements syndicaux (va naturellement vers une organisation mutualiste car est syndicaliste), et également par le fait qu'il est enseignant lui-même (pouvant générer à la fois une perception de caractéristiques partagées et un sentiment d'appartenance)

« J'attends ça en plus d'une organisation qui est, au départ, qui est, qui est à l'initiative d'enseignants quoi. Il y a une dimension d'éducation, de formation, avec des valeurs morales auxquelles je suis attachées ».

⇒ **Sentiment d'appartenance** : Non exprimé formellement, il parle cependant du fait qu'il pourrait être plus engagé dans la vie mutualiste (présence aux AG), il a donc conscience de cette possible intégration des sociétaires dans le système démocratique de gestion de l'entreprise ; même s'il critique ce système qui pour lui ne fonctionne pas correctement (implication trop faible de la large base de sociétaires), il a conscience du fait qu'il devrait pouvoir être intégré. **Identification ambivalente ? (identification avec aspects RSE, désidentification avec aspects mutualistes démocratiques qui le déçoivent).**

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI BAO positifs et ouverture de nouveaux contrats (+ fidélité)

« Par exemple, j'en parlais récemment avec, dans la famille là. On s'est réunis à l'occasion des fêtes de fin d'année c'est un sujet qui a été évoqué et je... ben, la MAIF, je n'ai aucune difficulté à la recommander dans mon entourage ».

« Dans un premier temps, puisque ma fille était à la MAAF, on l'a pris à la MAAF pour faire simple, mais ensuite on reconsidérera les choses parce que je pense que ce que propose la MAIF, il y a une éthique et puis des convictions, des contrats qui correspondent mieux à ce que je souhaite d'une assurance ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires:

Différenciation : OUI

Identification : OUI forte mais également ambivalente sur certains points

Créée par : Pratiques mutualistes (et pratiques RSE)

⇒ **Sentiment d'appartenance** : OUI fort

Et les enseignants qui entraient dans l'Éducation nationale de mon temps ne se posaient pas la question, c'est-à-dire qu'il y avait quelque chose qui était fait pour eux et ils rentraient dans les sabots de ce qui était fait pour eux.

(C'est vrai que moi, la MAIF, ça a beaucoup compté dans mon existence)

« Mais en étant élu des sociétaires on peut effectivement se rebaaigner dans l'ambiance »

⇒ **Perception de caractéristiques partagées** : Non explicite mais adhésion totale aux idées mutualistes (il a choisi d'être élu des sociétaires pour cette raison)

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI forts

- **Implication dans la gestion** : A accepté d'être élu des sociétaires (il y a un an) et participe activement à toutes les formations et réunions.

- **Implication affective** : Il ressent une fierté à parler de la MAIF

« Pour moi, oui, j'ai encore, oui, effectivement, une certaine fierté à parler de la MAIF ».

- BAO positif : **Parle souvent de la MAIF autour de lui.**

- **Soutien fort de l'organisation** « ils n'ont plus envie de se battre (comme nous) pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur »

« Ben disons que moi j'en ai encore une très bonne image. J'ai un petit peu peur que ça se dégrade rapidement parce que, bon, si effectivement les gens qui adhèrent aujourd'hui, c'est-à-dire les gens qui sont censés être la relève, c'est-à-dire les jeunes, n'ont plus effectivement la démarche que l'on avait, ils ne seront plus tentés effectivement de porter effectivement ce

qu'on a fait nous. Moi, je n'ai pas été tenté de remettre en cause la MAIF à chaque instant. Quand j'avais des problèmes avec la MAIF, j'en faisais part, j'écrivais puisque je le fais assez couramment, et puis, ben, les dossiers se règlent. Mais, aujourd'hui, ben c'est le zapping. Donc ça veut dire effectivement que ces gens qui adhèrent à la MAIF un jour sont prêts à zapper et à aller ailleurs pour un oui ou pour un non quoi. C'est-à-dire qu'ils n'ont plus envie de se battre pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur, mais sont prêts à sautiller, à zapper, puisque c'est le terme qui est utilisé aujourd'hui ».

⇒ **Transfert d'identification salarié – sociétaire** : Effet de l'identification d'un salarié vers un sociétaire : Adhésion en tant qu' élu des sociétaires

« Alors, comment je suis devenu élu des sociétaires ? Eh bien je me suis rendu à la délégation. Ben parce qu'à la retraite on a un tout petit peu plus de temps, donc je suis allé à la délégation pour déposer un chèque, entre autres, pour faire un virement Parnasse-MAIF. Et donc, lorsque j'ai déposé ce chèque, j'ai discuté un petit peu avec l'employée MAIF qui me recevait. Et puis, je ne sais pas, elle a dû trouver ça intéressant, notre discussion, et elle m'a demandé si j'avais eu des responsabilités à la MAIF et je lui ai dit : ben non, j'ai été sociétaire, bon sociétaire point à la ligne. Et elle m'a demandé si ça ne m'intéressait pas. Alors je lui ai dit : si ça ne me prend pas trop de temps, pourquoi pas. Moi je voudrais savoir ce qu'il en est. Donc elle m'a dit : ben je... est-ce que vous acceptez de prendre un petit peu de temps pour en discuter avec la déléguée. Et donc la déléguée était dans le bureau derrière. Donc, elle est allée la voir et la déléguée, eh ben elle m'a reçu immédiatement pour me proposer effectivement de devenir, de devenir élu des sociétaires ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN :

Différenciation : Non formulé explicitement

Identification : Oui très forte (Peut-être aussi légèrement ambivalente)

Créé par : Pratiques mutualistes, engagements sociétaux

⇒ **Perception de caractéristiques partagées** : Oui adhésion totale aux valeurs et engagements mutualistes.

⇒ **Sentiment d'appartenance** : **OUI très fort**; le mot de sociétaire possède un vrai sens pour lui (même s'il est déçu de la façon dont la MAIF le met concrètement en pratique, en n'impliquant et ne venant pas vers ses sociétaires), et il évoque le terme de « fibre particulière » et il parle de « communauté des sociétaires » :

« Ah oui (le mot sociétaire a un sens). Mais oui parce que, bon, je peux vous dire qu'on m'a suggéré plus d'une fois, on m'a proposé plus d'une fois, d'autres contrats, sûrement plus intéressants, financièrement, que les contrats de la MAIF. Et je dis non. Mon argument est de dire : je suis à la MAIF, et je n'ajoute rien à ça. Ça veut dire que je parle de ma relation avec la MAIF comme quelque chose, comme une fibre particulière. Et je ne suis pas sûr que la MAIF en soit complètement persuadée ».

« Plus lisibles et plus responsabilisant (des contrats) pour les gens, et plus fondés sur la confiance et qui rapprochent la communauté des sociétaires de l'institution qu'est la MAIF ».

⇒ **Comportements associés à l'identification** : OUI fidélité très forte (voir citation ci-dessus) + BAO positif + premium price (voire absence d'importance du prix)

« Oh, écoutez, en termes de fidélité, je crois que plus fidèle que moi, y'a pas ».

⇒ **Transfert d'identification salarié – sociétaire** : Non mis en évidence explicitement, mais implicitement, il souhaiterait que les salariés soient davantage impliqués dans la

relation avec les sociétaires, sortent de la relation uniquement contractuelle, communiquent plus, soient plus à l'écoute, aillent au-delà de la relation contractuelle (rendant ainsi possible le transfert d'identification) : « *Et elle ne communique pas. Mais je trouve que même la MAIF n'est pas dotée d'agents de communication. La délégation départementale, ce sont des techniciens, des gens qui vont gérer des dossiers, mais il n'y a pas de communicants, il n'y a pas de personnes qui iraient, qui vont vers des sociétaires pour leur expliquer, etc., etc* ».

Effets de la démarche de RSE de l'entreprise sur les variables attitudinales et comportementales

Variable 1 : Identification du client à l'entreprise

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur **identification** grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance** + **premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

« Ben enfin pour moi c'est une assurance... oui, c'est pour ça déjà que je me pose pas forcément la question d'aller ailleurs, parce que je sais que, ayant ses valeurs-là, enfin la plupart des gens qui y travaillent doivent aussi avoir un certain nombre de valeurs, enfin même si je me fais pas des illusions, tout le monde, enfin il faut bien travailler, donc du coup tout le monde n'est pas forcément... un idéaliste forcené à la MAIF. Mais, ouais, enfin je pense que moi, enfin, du coup quand je parle à des gens, à des conseillers, etc, je me dis que s'ils sont là, ce n'est pas non plus par hasard et que du coup c'est un peu, enfin c'est un idéal qui est un peu partagé et donc (...) Y'a vraiment, enfin voilà, si la MAIF avait des tarifs deux fois plus élevés que ses concurrents, bon ben là, forcément je me poserais la question parce que, enfin une assurance, voilà, à la fin de l'année ça coûte quand même (...) Oui, et puis enfin, de toute façon, sur un marché il y a toujours des gens qui sont un peu plus chers que les autres. Et c'est justement la différenciation qui permet d'appliquer des prix qui ne sont pas forcément exactement la moyenne ou ceux des concurrents. Enfin de toute façon on paye rarement... euh... un service, enfin le prix du service inclut tout, tout ce qu'il représente et donc oui. Non, enfin je me poserai des questions si un jour on vient me voir et on me dit : bon ben vous vous rendez compte que vous payez 400 euros alors qu'en fait ça n'en vaut que 200. Alors là effectivement (...) Oui, et puis en plus, enfin ce qu'il y a c'est qu'en plus la MAIF, voilà, c'est une entreprise, enfin beaucoup d'assurances françaises d'ailleurs existent depuis longtemps, mais enfin voilà, c'est une entreprise qui a une vraie assise. Moi je ne me dis pas que du jour au lendemain on va me dire : ah ben non, vous savez, vous n'étiez pas assuré pour ceci ou cela. Là, enfin, j'ai le sentiment que la communication est plutôt transparente et du coup voilà. Enfin l'assureur c'est quand même enfin quand on a un problème c'est quand

← Mise en forme : Puces et numéros

← Mise en forme : Puces et numéros

même la dernière solution, enfin le dernier recours pour pouvoir récupérer quelque chose. Donc il faut avoir un minimum de confiance en ce qu'on a souscrit et, et dans le service qu'on va pouvoir avoir quoi ».

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE/DD et plus particulièrement ici du produit RSE solidaire sur le renforcement de l'identification d'une partie des sociétaires attachés à la notion de mutualisme et ayant un sentiment d'appartenance déjà fort :

Modérateur : Type de sociétaire : Sensibles à la démarche RSE/éthique/mutualiste ou au contraire non sensibles et dans une démarche de pure consommation.

« Ben on revient sur la discussion du départ, soit on est sociétaire MAIF et on est conscient d'appartenir à une mutuelle et d'être dans une démarche pour faire vite, citoyenne, auquel cas ce type de produits va nous séduire ou on va être d'accord avec cette démarche-là, soit on est uniquement dans une recherche de prix et dans une relation de consommateur auquel cas on ne va pas être sensible à ça ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Démarche RSE/DD (pdt solidaire) : Effet positif (identification et attitude positive/MAIF, et souscription produit) pour certains sociétaires, et pas pour d'autres qui sont dans une démarche uniquement de consommation : absence d'effet. Elle se demande si la MAIF peut vraiment se contenter de rester sur cet unique public sensible aux valeurs, à la démarche DD, sans mettre en danger la pérennité de l'entreprise (sociétariat vieillissant et jeunes sociétaires moins attachés à ces notions)

Modérateur : Caractéristiques des sociétaires (sensibles ou non à la RSE/mutualisme) + caractéristique société : La crise économique fera t-elle revenir les personnes vers les valeurs ou au contraire à prioriser encore plus l'aspect financier ?

« Ben on revient sur la discussion du départ, soit on est sociétaire MAIF et on est conscient d'appartenir à une mutuelle et d'être dans une démarche pour faire vite, citoyenne, auquel cas ce type de produits va nous séduire ou on va être d'accord avec cette démarche-là, soit on est uniquement dans une recherche de prix et dans une relation de consommateur auquel cas on ne va pas être sensible à ça ».

« Donc si on reste sur ce, cette cible, et quand on dit : les, les personnes qui ont une démarche citoyenne avec des valeurs, etc. viennent à la MAIF, ok, mais si on ne s'adresse, et donc notre démarche développement durable, elle va toucher ce public-là et elle va peut-être l'attirer, sauf que, est-ce qu'on peut se contenter de ce public-là ? »

« Mais il y a quand même cette grande incertitude de ces dernières semaines : quelles conséquences vont, va avoir la crise financière sur les comportements et les consommateurs, enfin des consommateurs ? Qu'est-ce qui va prendre le dessus ? Est-ce que c'est leurs valeurs ou leur portefeuille ? »

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche mutualiste :

Absence d'effet sur l'identification + premium price des nouveaux sociétaires : Le sentiment d'appartenance qui existait avant chez les sociétaires MAIF (du fait de son histoire et de son fonctionnement mutualiste) n'est plus (ou de moins en moins) ressenti par les jeunes enseignants qui ne connaissent pas l'histoire de la MAIF et regardent avant tout l'aspect financier (alors que les sociétaires attachés acceptent un tarif un peu plus élevé : premium price)

« Je pense qu'on l'a perdu (ce sentiment d'appartenance), mais je pense qu'il a existé chez les gens qui l'ont montée. Donc c'est vrai que j'ai déjà entendu des gens en parler et je peux le comprendre, même si je ne le ressens pas complètement, tout en sachant quand même que je fais partie des enseignants, donc aussi de cette famille qui a monté cette mutuelle. Et je pense qu'on le ressent. Le problème, c'est que c'est de moins en moins ressenti parce que l'histoire, elle n'est pas forcément connue, de la MAIF. Donc, chez les jeunes enseignants, il n'y a pas cet aspect-là et ce sentiment ».

« Non, je ne suis pas sûre (que si les jeunes connaissaient cette histoire), parce qu'après, c'est un problème financier. C'est vrai que quand on y est attaché, bon ben, si c'est un tout petit peu plus cher, on se dit que ça vaut le coup. Après, quand on n'y est pas attaché et puis qu'on n'a pas, justement, tout cet historique, on cherche ce qu'il y a de moins cher. Donc je pense que le souci, il est de compétitivité et que les jeunes, ils regardent plus la compétitivité des assurances. Je peux comprendre parce que, quand on débute, on n'a pas des salaires mirobolants ».

(Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche mutualiste : Absence d'effet sur son identification dans la dimension « sentiment d'appartenance ». Ne se sent pas client de la MAIF mais pas non plus sociétaire, même si plus proche du terme sociétaire (client pour carrefour) car éthique dans métier d'assureur (écoute et soulagement en cas de sinistre). Mais pas du tout de sentiment d'appartenance (uniquement des caractéristiques partagées avec D solidaire))

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

Aucun

← --- Mise en forme : Puces et numéros

Variable 2 : Confiance

← --- Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE : renforce image positive déjà existante (effet sur attitude positive/MAIF) grâce à démarche éthique/mut/RSE (et contrats/qualité) et **renforce sentiment de confiance** déjà existant (ce n'est pas nouveau) « un plus qui permet de maintenir ma confiance ». (+ Effet sur **fidélité** + sur **BAO positif** vis-à-vis de son fils qui est assuré Filia MAIF)

« Ouais, enfin, ça n'influe pas, ça ne fait pas un truc nouveau. Je veux dire ça, pour moi, je suis parti avec un degré de confiance élevé, bon moi ça me le maintient à un niveau élevé quoi, je veux dire. Voilà, on me le dirait maintenant, j'entendrais dire autour de moi : ouais, par exemple, bon, la MAIF a revu les contrats d'un tel, d'un tel parce que bon voilà, y'a telle ou telle raison ; on sent qu'ils raisonnent de plus en plus, bon je dirais, comme une boîte privée lambda, bon, là ça me choquerait. Mais là disons que ça renforce. Je suis plus dans le renforcement d'un sentiment que j'avais déjà. Voilà ça... pour moi tout ça c'est, je dirais entre guillemets, normal quoi pour la MAIF, ce n'est pas... euh... Voilà ça ne fait pas monter ma, voilà... ça me permet de me dire : voilà, ben tout ça c'est dans l'ordre des choses, voilà, que la MAIF fasse des actions qui vont plutôt dans le bon sens, enfin de ce que j'entends être le bon sens de l'histoire, ça me paraît normal. Donc c'est pas, voilà, c'est pas, c'est pas... enfin c'est un plus, mais c'est pas un plus qui fait monter mon, ma façon de voir la MAIF. C'est un plus qui me permet de maintenir ma confiance ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur identification grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance + premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

Voir très bonne (et longue citation reprenant tous ces effets dans partie sur identification).

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet éthique dans métier assureur (facilité prêt véhicule, accompagnement psychologique en cas de cambriolage, satisfaction de ses parents) **sur sa confiance par rapport à la MAIF** qui provoque elle-même **un effet sur le premium price**

« Moi j'attends d'une cotisation qu'elle ne soit pas au rabais déjà parce que, je pense, que c'est synonyme de mauvaises surprises. Euh... voilà, c'est assez clair dans le descriptif enfin on sait pourquoi on paye et moi je le sais d'autant plus que, bon, on est passé de l'autre côté à un moment donné et... euh... et que, et que donc ben on a concrètement vu pourquoi on cotisait quoi. Donc moi je n'ai pas trouvé ça excessif. Enfin voilà moi je suis prête à payer une cotisation peut-être avec un léger pourcentage supérieur à la moyenne des autres mais parce que je sais, parce que j'ai confiance, c'est toujours pareil ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD/mutualiste : Effet négatif sur confiance s'il se rend compte qu'il a été trompé (que ce n'était que du marketing). Il fait confiance a priori quand on lui dit que l'entreprise est engagée sur tel et tel domaine, mais s'il se rend compte que cela est faux ou uniquement marketing, sa confiance est rompue et il partirait.

Modérateur : Authenticité de la démarche RSE/DD/mutualiste

« Quand on est surtout dans des services, mais même sur des matériels, parce que quand on te vend, quand on veut vendre un raids bio, faire la différence entre le radis bio et le radis pas bio, on n'est pas capable de la faire. Donc à un moment donné, il y a une notion de confiance qu'on doit faire auprès du marchand de radis qui fait qu'effectivement on va accepter (...) Et si par exemple les gens vendent et que tu te rends compte que ce n'est pas le cas, comment tu réagirais? Je pense que je réagirais mal, c'est la moindre des choses...J'aurais un sentiment négatif...Moi j'ai, bon j'ai toujours tendance à faire confiance, a priori quand on me dit que quelque chose est bien, je fais confiance à la personne avec qui... que ce soit dans le travail ou dans la vie. C'est sûr que quand je me rends compte que j'ai été trompé, berné, je suis pas très content et j'aurais tendance à ce moment-là à enlever mes billes et à... à me désengager de l'engagement que j'avais pris. »

« C'est le côté... c'est le côté je dirais confiance, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ce sont, où la MAIF a été, est engagée comme la MGEN, à partir de gens qui ont les mêmes pas forcément valeurs, je ne sais pas si mon mot est correct mais qui ont une démarche un peu identique à la mienne parce qu'on a, on a, on a fait des choses un peu identiques, on a un cursus un peu identique au départ. On est arrivé vers l'enseignement et on est enseignants, à

partir du moment où ce sont des enseignants qui me disent : oui on le fait, j'ai tendance à les croire. Donc il y a un côté justement mutualiste qui fait que on a les mêmes idées, on défend les mêmes, les mêmes idées vis-à-vis de la formation des enseignants, donc à un moment donné si on me dit : on a sur ce terrain, je vais..., je le crois, je serais extrêmement déçu si un jour je me rendais compte que c'était basé que sur des aspects marketing. Probablement si je m'en rendais compte, je partirais ».

Variable 3 : Attitude positive/entreprise et satisfaction du client

← Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

← Mise en forme : Puces et numéros

La démarche RSE/DD possède des effets positifs importants sur l'attitude du sociétaire vis-à-vis de l'entreprise, de nombreux sociétaires évoquent cet effet sur l'image qu'ils ont de l'entreprise, et également sur leur satisfaction vis-à-vis de cette dernière :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD

Il critique les démarches marketing et commerciales de la plupart des assureurs et oppose sur ce point la MAIF à ces entreprises, qui attirent les clients avec des arguments prix (bonus, réductions etc...), alors qu'il perçoit « qu'il y a des risques derrière » (en cas de sinistre par exemple); il préfère donc payer un peu plus cher, mais être sûr et confiant vis-à-vis des produits proposés par la MAIF; la démarche RSE et solidaire **augmente sa satisfaction vis-à-vis de la MAIF** et il préfère adhérer à une entreprise qui utilisera une partie de ses cotisations pour mettre en place ces démarches, et pour informer et sensibiliser les sociétaires, plutôt qu'une entreprise qui distribuera des dividendes : « bon, voilà, ça va coûter mais ça va coûter raisonnablement mais autour d'un certain nombre à la fois de valeurs et d'engagements... Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement les actions mises en œuvre pour sensibiliser, c'est-à-dire que le, que je trouve plus intéressant, c'est d'avoir, par exemple, des lettres régulières avec des informations sur... la MGEN nous envoie aussi... (...) Oui, MAIF magazine qu'on reçoit et voir qu'il y a des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel, tel ou tel développement ou organisation, etc., pour aider, accompagner, ça me paraît des choses où je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD

Adhésion au projet « MAIF créateur de solidarité » : Prêt sans problème à renoncer aux quelques euros, même si « je ne suis pas des plus riches »

« Bon même moi, si je suis pas des plus riches, loin de là, on me demanderait euh... ces 2 euros-là, est-ce qu'on vous les rembourse pas, tant que je peux, je leur dis : ben gardez, gardez-les pour éventuellement aider les plus démunis, euh... voilà. Ah oui, oui, complètement ouais, enfin je trouve ça très intéressant ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE : renforce image positive déjà existante (effet sur attitude positive/MAIF) grâce à démarche éthique/mut/RSE (et contrats/qualité) et **renforce sentiment de confiance** déjà existant (ce n'est pas nouveau) « un plus qui permet de maintenir ma confiance ». (+ Effet sur **fidélité** + sur **BAO positif** vis-à-vis de son fils qui est assuré Filia MAIF)

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD (actions et communication sur prévention et risques majeurs/naturels) : Effet sur image de marque (image positive) même si pas de retour sur investissement immédiat de ces actions, mais investissements communication pour contribuer à construire une forte image de marque :

En termes d'image de marque, c'est aussi intéressant pour la MAIF de faire... de communiquer et de faire des actions de prévention, ou même de sensibiliser aux risques majeurs ou aux risques naturels, enfin des choses qui n'ont peut-être pas un retour sur investissement immédiat mais en termes d'image de marque, c'est aussi intéressant d'associer la MAIF à ça.

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche RSE/DD : Effet sur conforte son image initiale de la MAIF et son choix de l'entreprise.

« Pas vraiment parce que je voyais déjà la MAIF comme une société allant vers les autres, vers l'aide, vers le soutien. Disons que ça me conforte effectivement dans cette, cette, cette vision-là. Voilà, je ne dirais pas nouveau, mais vraiment c'est quelque chose qui me conforte effectivement dans mon choix et dans ma vision de la MAIF ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude positive + sur souscription potentielle du contrat : Si elle n'est pas pour les P&S environnement (incitatifs), elle est par contre très favorable aux produits solidaires car pour elles ils ne sont pas discriminatoires (comme les pdts environnement) « accessibles plus ou moins à tout le monde » et ont cet aspect solidaire pour lequel elle a choisi la MAIF.

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Oui parce que ça c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet, ça permet une entraide, ça permet... c'est important ».

« Justement je cherchais, je regardais parce que moi j'ai une assurance-vie à la MAAF et je voulais changer et je voulais voir ce que proposait la MAIF »

« Disons qu'il y a d'un côté, ben, le social effectivement, ce côté mutualiste où chacun participe à son niveau à aider les autres, et après il y a l'autre côté, le premier dont vous me parliez (P&S environnement), qui est plus individualiste, à ce moment-là je fais des efforts moi de mon côté et tout seul j'obtiens des aides. Donc c'est deux choses complètement différentes ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche RSE/DD : Effet positif sur son image : Accroît l'image positive qu'elle avait déjà de la MAIF (de savoir qu'elle s'engage dans les domaines sociaux et environnementaux), ces engagements ont « un certain sens, une certaine logique »

« Ça ne fera que, que, que, que... accroître ce qu'on pense déjà quoi. Par rapport à l'entreprise ça ne va pas changer notre image puisque... euh... on a plutôt une image positive de la MAIF, donc ça ne fait que... euh... euh... qu'apporter un plus peut-être que ce qu'on connaît déjà ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Conforte son image déjà très positive de l'entreprise :

« Ça ne change pas l'idée que j'ai de l'entreprise. Ça la conforte, si vous voulez, mais ça ne change pas mon idée. Quand, je vous dis, quand j'entends solidarité, c'est pas, c'est pas la

simple solidarité entre individus ou une solidarité dans une... c'est la solidarité même mondiale, si vous voulez ».

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD (effet produit solidaire + MAIF Mag) : Conforte son image déjà positive de la MAIF (entreprise engagée, différente des autres) mais trouve dommage qu'elle ne communique pas plus largement sur ces engagements en dehors des sociétaires (qui sont déjà convaincus à la base)

Femme, 35-50 ans, 15 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet positif (faible) P&S RSE environnement (tarification véhicules propres) sur son attitude/entreprise (propose spontanément l'idée dans une démarche parallèle à celle d'incitation et de récompense réalisée par l'Etat). Mais, après avoir proposé cette idée, elle se demande si cela est vraiment lié au métier d'assureur qui assure des risques (et pas de lien entre véhicule propre et risques a priori) ; elle le propose cependant spontanément (idem pour habitation) :

« Donc on peut imaginer peut-être des actions pour encourager en fait, quelque chose, un système parallèle aux avantages fiscaux qui ont pu être développés depuis maintenant pas mal d'années, sur...on va dire une assurance, une assurance écologique peut-être, enfin je ne sais pas. Je pense que ça doit être envisageable. Bon, après bon, c'est pas le même métier parce qu'un assureur, un assureur qu'est-ce qu'il est ? Enfin tout au moins une assurance, elle est là pour assurer un risque. C'est pas parce qu'on a une voiture polluante qu'on va attraper plus fréquemment, enfin voyez ce que je veux dire ? C'est pour ça que je dis ça. Je donne des idées en vrac puis c'est en... en parlant que je m'aperçois que je raconte des bêtises !

Voyez c'est en discutant, mais je me dis, mais en même temps c'est... Quelque part, le service rendu par la MAIF c'est d'assurer des risques.

Enfin vous voyez, après je me dis : est-ce que le, est-ce que le fait d'avoir un comportement qui tient compte du côté environnemental, est-ce que ça diminue les risques ? Vous voyez ? Est-ce qu'un assureur qui, par exemple, impacterait cette dimension dans ses coûts, voyez, dans le coût de ses prestations, est-ce que ce serait pertinent ? Je n'en sais rien. Je ne sais pas ».

Effet positif (modéré) P&S solidaire : *« Je trouve que l'idée est bonne »* et même *« très intéressante »* et elle trouve positif que cela s'assimile à un don et qu'il y ait derrière un système de défiscalisation (elle est enseignante en fiscalité) : *« bon dès l'instant où on est dans cette logique là, ça me semble être très bien » « on a une double action » => conforte son image positive de la MAIF*

« Bon ben, dès l'instant où on a cette logique-là, ça me semble être très bien. Ça me semble être très bien dans la mesure où c'est une façon en amont d'une rentrée financière, de... Voilà, donc dès l'instant... Enfin bref, voilà, l'idée c'est de dire : on a une double action (...) enfin, moi, ce qui me semblait important, c'est pour ça que je vous posais la question, c'est ce retour fiscal. À un moment donné, qu'est-ce qui va faire qu'un individu va donner à cette association alors qu'il peut faire la même action à partir de sommes qu'il a perçues, donc, en donnant...Donc je pense que sur ce côté-là, l'idée est très intéressante ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD : Maintient son image déjà positive *« ça maintient, c'est bien qu'ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien ».*

Effet positif P&S environnement (voitures propres et habitations) : Elle propose l'idée que la MAIF pourrait faire comme l'Etat, elle trouverait cela très bien pour l'environnement

et c'est quelque chose qu'elle pourrait attendre de son assurance (mais moins bien pour elle car elle roule en diesel) :

« Puis bon ne serait-ce que pour les véhicules. Donc c'est une assurance et puis moi, je ne vois que le côté véhicules, pour la maison j'y suis pas, mais... euh... ils peuvent faire aussi des choses. Côté véhicules, faire des tarifs peut-être plus intéressants sur des véhicules, ben, dits propres. Bon, c'est déjà taxé plus ou moins par l'État, quoi. Mais même au niveau des assurances, hein, déjà. Si on voit le côté vert, oui (c'est quelque chose qu'elle attend) !!! Le côté utilisateur, non, je roule en diesel, donc, je veux dire, je vais payer encore !!! mais le côté pour l'État, pour la vie, pour la nature, oui ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Effet positif P&S solidaire sur son attitude et sur une potentielle souscription : Sur le maintien de son image positive de la MAIF et éventuellement sur une souscription du produit (assurance vie ; mais plus tard car elle vient juste de faire construire) :

« Ça peut être bien. Ça peut être bien. Non, non, une image positive, toujours. Ça maintient, ça maintient (son image positive). Ça maintient, je veux dire. C'est bien, ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien ».

« Peut-être pas en ce moment (le souscrire à titre personnel), non, mais... je viens de faire construire. Voilà, je ne pourrai pas en créer un autre parce que j'en ai déjà un autre, que je me suis engagée il y a un certain temps à ne pas y toucher, quoi. Mais peut-être qu'à la fin de celui-ci, pourquoi pas. Mais dans l'immédiat je ne pourrai pas, mais sinon, si je pouvais, si je pouvais, oui, ben oui, oui ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD : N'est pas une attente mais est positif sur son image de la MAIF « voilà, c'est pas nécessaire mais c'est positif quoi ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD La démarche RSE/DD peut avoir un effet sur l'attitude/la perception positive qu'elle a de la MAIF + sur le BAO positif (cela fera qu'elle conseillera plus facilement quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer de s'assurer à la MAIF)

Modérateur : Conscience des actions RSE/DD menées par l'entreprise (avant l'entretien, elle n'en avait pas du tout conscience).

« Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ».

Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude/MAIF (effet fort) et sur BAO positif (cela l'aiderait à recommander la MAIF) : Elle trouve cela très bien et « *surprenant que ça puisse exister. Euh oui je trouve ça vraiment pas mal* », mais elle reste sceptique sur son succès en parlant de la « *nature humaine* » et pense que les gens qui donnent « *veulent vraiment avoir l'impression de donner pour être reconnus dans cet acte de don* ». Je lui explique alors qu'il y a un reporting envoyé à tous les souscripteurs sur les actions mises en œuvre grâce aux dons et là, elle réagit en disant « *c'est vachement bien comme idée quoi* » :

« Ah oui, je trouve ça bien et surprenant que ça puisse exister. Euh, oui, je trouve ça vraiment pas mal. Alors après je suis un peu sceptique, quand on part dans la nature humaine !!! C'est une surprise que les gens disent qu'ils puissent avoir des intérêts et que ça aille... je pense que c'est... c'est plus facile, comment dire ?, de donner à une association directement après qu'on ait gagné l'argent, plutôt qu'il soit sur un compte et que ce soit pris... enfin directement sur le compte des intérêts qu'on a. Je ne sais pas. Je ne suis pas certaine que ça puisse avoir beaucoup de succès, mais je trouve l'idée, l'idée très chouette...L'idée

séduisante, mais ouais, je suis un peu sceptique sur... ouais. Je pense que les gens, enfin de façon générale, préfèrent avoir vraiment quand ils donnent, avoir vraiment l'impression...qu'ils donnent vraiment et pour être reconnus dans cet acte de don quoi. Là, comme c'est directement... euh... pris sur le compte, enfin voilà, par le même, par le même organisme que celui qui est, ben, qui fait banque et qui à la fois reverse de façon solidaire, je ne suis pas sûre que... alors... »

« Et le fait que la MAIF s'engage sur des produits comme ça, vous diriez : il faut qu'elle continue, il faut qu'elle aille plus loin ? Ben, ouais, tant qu'à faire ! Ben ouais, ouais.

Ça vous aiderait aussi à en parler aussi plus facilement par exemple autour de vous (elle l'avait déjà dit précédemment dans l'entretien)? Ouais, ouais. Des produits comme ça, en disant par exemple : la MAIF fait ça ? Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ».

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Pratiques mutualistes (signature) : Effet sur image positive et différenciatrice de la MAIF (mais comme il n'a pas essayé d'autres assurances, il ne peut pas savoir si c'est vraiment réellement différent).

« Elle est plutôt positive, parce que ça fait... ça permet de différencier des autres assurances. Des assurances commerciales. Oui, en tout cas c'est l'image, c'est l'image que donne le slogan. Oui, un assureur engagé est peut-être plus proche des gens ».

Herviault : Pratiques mutualistes (signature) : Image positive de la signature, image d'une entreprise engagée, mutualiste, responsable.

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et pratiques mutualistes et éthique métier assureur: Effet positif du MAIF Mag + de l'éthique dans le métier d'assureur (accompagnement, qualité relations) : image positive et différente, « va au-delà de l'assureur lambda », mais est quand même assurée ailleurs (prêt habitation)

« Alors je me souviens quand j'ai, quand je me suis inscrite, j'ai été très bien reçue. Enfin j'ai trouvé que c'était, ouais, la personne était sympathique. Après en termes de... j'apprécie de recevoir la revue (...) Oui. Je trouve que ça fait un peu... enfin je trouve que les thèmes qui sont abordés sont chouettes, ça nous concerne tous et ça va au-delà de l'assureur lambda quoi. (...) Ça apporte un plus par rapport à d'autres assureurs, puisqu'on est assuré ailleurs pour d'autres choses, hein ».

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet positif P&S RSE environnement sur son attitude/MAIF : L'engagement environnemental au sens large de la MAIF n'est pas une attente mais « un plus » : « je ne sais pas si j'attends ça vraiment de...je trouve que ce serait un plus, oui ». Elle est par ailleurs très favorable à des produits qui récompensent l'utilisation de moyens de transports alternatifs (transports en commun, vélo) ou des taux avantageux pour des crédits voitures « propres ».

=> Ce type de produit conforterait l'image qu'elle a de la MAIF (très positive) ; elle apprécierait beaucoup ce type de démarche, mais ne quitterait pas la MAIF pour une autre entreprise juste pour cet aspect.

« Ah c'est sûr que s'il y avait des gestes concrets faits pour les gens qui se déplacent à vélo ou... oui, oui, des choses... pourquoi pas, mais après... j'imagine mais là je ne sais pas trop, mais oui, ça ne serait pas mal, qui favorisent, ouais ».

« Oui ben moi ça irait évidemment pour conforter l'image que j'ai de la MAIF, oui. Après, pour les autres, je veux dire, je n'irais pas vers une société en qui je n'ai pas confiance juste pour ça, enfin juste...Voyez ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet positif P&S RSE solidaire (LEA) sur son attitude/MAIF et sur souscription du produit (elle l'a souscrit) : Pour elle cela permet encore de différencier la MAIF des autres, c'est un exemple concret de son engagement solidaire qu'elle apprécie et elle a donc choisi de souscrire ce produit qui ne pèse pas énormément financièrement et permet de faire un don sans avoir besoin de faire la démarche :

« Ben déjà, pour moi, c'est une assurance justement qui accompagne ses clients à travers, enfin, les différentes étapes de leur vie et sans se poser de questions, sans faire de tri, entre guillemets sur justement les ressources de ces personnes-là et leur milieu ou leur travail, etc. Pour moi, c'est une assurance qui s'adresse en fait à tout le monde... euh... qui veut bien l'entendre. Et puis... par exemple, enfin le, moi le livret Epargne Autrement, enfin c'est pas ce que... enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et... euh... et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allé dans cette agence pour souscrire à ce livret d'épargne et... euh... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté le... voilà, l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et... euh... ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants... euh... à l'école, ben... enfin je trouve, enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment, sans, enfin sans s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 ou... et quelques euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre, d'un autre contrat. Et... enfin je trouve que c'est, c'est, ça permet, voilà, d'encore différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← --- Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène : Démarche DD/RSE : Il a déjà une bonne image de la MAIF (/à sa façon d'exercer son métier d'assureur : éthique dans métier assureur, confiance, pas de vente forcée), donc la RSE/DD n'a pas d'impact sur son image (elle pourrait en avoir si son image était mauvaise).

Modérateur : Authenticité perçue de la MAIF/DD : Légitimité : La MAIF n'a pas besoin d'apporter de preuve aux sociétaires sur ses actions RSE/DD car « c'est un peu un exemple/autres assureurs » et « la MAIF sort un peu du lot des entreprises d'assurance quand même » (sinon il a tendance à être systématiquement sceptique/informations ou communications données par les entreprises sur leurs engagements/DD, sauf pour MAIF)

« Ben, j'aurais une mauvaise image, ça pourrait, mais vu que je n'ai pas de mauvaise image, non, non, ça n'a pas d'effet sur mon image de la MAIF. Non, moi je n'ai pas une mauvaise image de la MAIF, donc on pourrait me dire : voilà quand ils envoient un papier, ils plantent un arbre à la place, je dirais : bon, c'est bien, mais voilà ! (...) Oui, ça n'aura pas un impact énorme ».

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires : Démarche RSE/DD (pdt solidaire) : Effet positif (identification et attitude positive/MAIF, et

souscription produit) pour certains sociétaires, et pas pour d'autres qui sont dans une démarche uniquement de consommation : absence d'effet. Elle se demande si la MAIF peut vraiment se contenter de rester sur cet unique public sensible aux valeurs, à la démarche DD, sans mettre en danger la pérennité de l'entreprise (sociétariat vieillissant et jeunes sociétaires moins attachés à ces notions)

Modérateur : Caractéristiques des sociétaires (sensibles ou non à la RSE/mutualisme)

« Ben on revient sur la discussion du départ, soit on est sociétaire MAIF et on est conscient d'appartenir à une mutuelle et d'être dans une démarche pour faire vite, citoyenne, auquel cas ce type de produits va nous séduire ou on va être d'accord avec cette démarche-là, soit on est uniquement dans une recherche de prix et dans une relation de consommateur auquel cas on ne va pas être sensible à ça ».

« Donc si on reste sur ce, cette cible, et quand on dit : les, les personnes qui ont une démarche citoyenne avec des valeurs, etc. viennent à la MAIF, ok, mais si on ne s'adresse, et donc notre démarche développement durable, elle va toucher ce public-là et elle va peut-être l'attirer, sauf que, est-ce qu'on peut se contenter de ce public-là ? »

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires : Démarche RSE/DD : Les actions et engagements DD ne font pas forcément partie des attentes des jeunes sociétaires parce qu'ils n'en sont pas informés (au courant)

Modérateur : Communication externe sur actions DD/RSE (auprès des jeunes sociétaires)

« Alors, ça ne fait pas forcément partie des attentes. Je pense que ça ne fait pas forcément partie des attentes, mais si ça ne fait pas forcément partie des attentes, c'est aussi qu'on a un problème d'information. C'est-à-dire que si les gens étaient informés sur ces possibilités, à partir du moment où on le sait, on peut porter quelque chose, si on ne le sait pas, on n'a aucune raison de le porter. Il faut au moins que les gens soient au courant des possibilités et des savoir-faire pour pouvoir, ben pour pouvoir motiver ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Démarche DD/RSE : Ce n'est pas une attente pour elle, car cela lui paraît normal et naturel que les entreprises s'engagent dans ce genre de démarche.

« Disons que ce n'est pas forcément des attentes. Il me paraît que, enfin il me semble que c'est, une attente, c'est parce que c'est quelque chose qui n'est pas normal, donc on attend que la personne en face se comporte différemment. Or il me semble que le développement durable et que tous ces problèmes liés à l'environnement et au social, à l'humanitaire, etc, c'est une notion qui nous englobe tous. On est tous responsables à notre niveau, que ce soit le particulier ou les entreprises de tout ça. Donc il me semble que ça devrait couler de source »

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD ; N'était pas au courant de la démarche RSE/DD de la MAIF (n'a pas lu MAIF Mag depuis longtemps) et « personnellement je regarde plus les tarifs »

Modérateur : Caractéristique sociétaire : Fait avant tout attention aux tarifs

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet neutre/positif (sur image) : N'est pas une attente vis-à-vis de la MAIF mais trouve cela bien et positif (effet sur son image de le savoir).

« Alors, pas forcément (c'est important pour elle que les entreprises s'engagent dans DD mais n'est pas une attente qu'elle a vis-à-vis de l'entreprise). Enfin je trouve ça bien que ça le soit, mais ce n'est pas forcément ce que j'attendais de mon assurance. C'est un plus, mais voilà, pour moi, à la base j'attends plus de mon assurance qu'elle me rembourse

correctement si j'ai un accident ou si j'ai un problème, et que je puisse avoir un dialogue, un dialogue raisonné avec elle. Après oui, j'ai pas de, j'ai pas... voilà c'est, enfin c'est pas pour ça que j'ai choisi la MAIF. C'est vraiment parce que voilà, je suis allée à la simplicité, à l'évidence parce que j'avais pas envie de, de, j'avais pas envie que ça me prenne trop de temps quoi. Voilà, c'est pas nécessaire, mais c'est positif quoi ! »

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD : Idem Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet neutre/positif (sur image) : Les engagements RSE/DD (elle lit le MAIF Mag) ne sont pas une attente mais elle trouve cela très positif (elle va même souscrire le produit solidaire LEA mais sans en avoir complètement saisi le sens).

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Démarche RSE/DD intégration dans P&S RSE environnement: Effet négatif sur attitude /MAIF : Contre une diminution de cotisation pour les habitations écologiques (mais pour une réduction pour l'utilisation des transports en commun ou alternatifs ou pour des mesures d'accompagnement/information en cas de sinistre habitation) car inéquitable (cf locataires) et discriminatoire (cf personnes n'ayant pas les moyens).

« Ça (diminution de cotisations pour habitations écologiques), je n'y suis pas favorable dans le sens où ce serait inéquitable pour les personnes qui ne peuvent pas se payer de logement durable ou certaines zones géographiques qui ne sont pas du tout faciles à équiper en équipements durables alors que d'autres le sont. Je pense en particulier, je suis bien placé pour le savoir, mais à Paris je dirais, déjà, les gens ne sont pas tous propriétaires de leur logement, donc... enfin, la personne qui assure... Moi, si j'assume mon logement en tant que locataire, ce n'est pas moi qui décide de la consommation d'électricité du logement, des travaux à réaliser. Après, je ne sais pas ce que vous pourriez faire pour les propriétaires. Donc effectivement, au niveau des propriétaires, on pourrait peut-être faire quelque chose. Mais c'est clair que ça induirait une inégalité puisque les propriétaires qui ont le plus les moyens seraient ceux qui verraient leur facture baisser parce qu'ils se seraient engagés en faveur de l'environnement. Alors que les autres ne pourraient pas le faire ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche mutualiste : Effet négatif sur son attitude (mais aussi effet positif d'autres composantes : ambivalent) :

- Le fait qu'il ait quitté la MAIF alors qu'elle faisait un rappel de cotisation après un gros sinistre et que, quand il a voulu revenir 3 ans après, il n'a pas été réaccepté car avait été un « mauvais mutualiste ». Il a pu réadhérer en passant par sa femme.

« Elle m'a choqué (la démarche de refus). J'étais un peu interloqué, parce que je me suis dit : bon, je défends, c'est vrai que je défends mon intérêt individuel, mais... enfin, mon... oui, j'avais une revendication individuelle mais... euh... c'est vraiment la réponse. J'ai été surpris. La réponse qui m'a été faite : ben non, on... Vous avez quitté la MAIF, alors je crois que c'était il y a trois ans, au moment où nous avions des difficultés, maintenant il est trop facile pour vous de revenir. Ce n'est pas une démarche mutualiste. »

- Aspect démocratique « pas à la hauteur de l'annonce » (assureur militant) car pour lui pas de participation large des sociétaires, d'écoute, de contacts : « démocratie de sommet »

« Moi qui crois à une organisation collective, je suis syndicaliste, je suis engagé politiquement à gauche et, bon, je vais aller naturellement vers une organisation mutualiste. Mais de ce point de vue là, je ne trouve pas que le fonctionnement soit... soit à la hauteur des, des... de l'annonce quoi. Je trouve qu'à la MAIF il y a un discours mutuel mais que, dans les faits, en tant qu'adhérent... alors, je dois dire aussi que j'ai ma propre responsabilité là-dedans. C'est que j'ai très peu participé aux assemblées départementales pour donner mon avis ou prendre des responsabilités, être élu, ce que, si je voulais vraiment m'impliquer, c'est ce qu'il faudrait faire (...) Ben, c'est que, c'est que, globalement, j'estime que ça fonctionne comme une, comme une assurance privée et que la participation des assurés, ben elle n'est pas... c'est, c'est, c'est une participation de direction, de sommet, et qu'il n'y a pas une participation large des adhérents, hein ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet P&S RSE environnement négatif sur attitude/MAIF : Pour lui, le rôle de la MAIF est d'avoir une prise de conscience par rapport à l'environnement mais pas de faire entrer ce critère dans les tarifications car « non équitable » (habitation comme auto).

=> Il est par contre d'accord (**effet positif sur attitude**) pour des solutions « qui favorisent ceux qui font l'effort sans pénaliser ceux qui, pour une raison X ou Y le font moins. C'est pas mal, oui » (ex : site d'information sur habitation ou auto écologique, couverture d'équipements écologiques comprise dans les contrats habitation).

« Ben, c'est difficile, parce que bon finalement, je veux dire, ils assurent après tout contre les accidents, le dégât des eaux... bon, je veux dire, il n'y a pas plus de risque a priori. Qu'il y ait une prise de conscience, ça me paraît de leur rôle, bon après, si c'est entré dans les tarifs là ça me paraît un peu plus discutable, mais bon ».

« Ben dans le sens où, voilà, c'est-à-dire que déjà il y a une fiscalité qui se met en place indépendamment de ça pour déjà pénaliser les usages un peu, un peu non-regardants. Bon, si en plus effectivement, la compagnie d'assurance, aggrave le truc, ça va être un peu lourd pour... parce qu'on sait très bien... Moi par exemple, j'habite un logement ancien. Donc, forcément, moi je n'arriverai jamais à avoir la même performance en matière, je dirais, d'isolation que ce qu'on fait aujourd'hui dans les logements neufs, par exemple. Bon. En plus, la voiture ce n'est pas un truc dans lequel j'investis, donc j'utilise plutôt des véhicules d'occasion. Bon voilà. Donc effectivement je serai toujours voilà. Je me dis : bon ben très bien, mais, mais, bon, après, je ne suis pas sûr que ça soit forcément équitable, quoi ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Effet négatif P&S RSE environnement (tarification) :

- Elle ne quitterait pas la MAIF pour un concurrent qui propose un tarif spécifique pour les véhicules propres même si elle venait de s'acheter une Toyota Prius (car elle est venue à la MAIF pour le côté mutualiste malgré des tarifs plus intéressants ailleurs) :

« Je viens à la MAIF, je suis contente de pouvoir adhérer à la MAIF parce qu'il y a ce côté sociétaire, ce côté mutualiste qu'il n'y a pas ailleurs. Donc même... moi j'ai trouvé des contrats automobile moins chers effectivement que ce qu'on me proposait ici. Mon contrat habitation était un peu moins cher également que celui de la MAIF. Mais c'était différent, voilà. Et il n'y avait pas euh... il n'y avait pas ce que propose la MAIF et il n'y a pas ce côté société. Moi je suis très attachée effectivement, comme je vous l'ai dit j'attache une importance au qualité-prix, mais surtout à ce côté mutualiste. Je ne vais pas quitter une entreprise mutualiste parce qu'une autre va proposer un prix meilleur ou... non. Je suis assez fidèle dans mes pensées, dans mes idées ».

- N'est pas pour (double tranchant : à la fois pour et contre) les contrats (tarification) incitant les sociétaires ou récompensant les sociétaires qui font des efforts pour l'écologie (habitation, utilisation transports alternatifs, véhicules « propres ») car inéquitable, discriminatoire et non mutualiste. Elle est par contre tout à fait favorable à des solutions qui ne sont pas financières : aider dans les choix (site d'information, conseils en cas de sinistre sur les pratiques écologiques, les artisans performants dans ce domaine) :

« Après tout ce qui est, je vais dire, carotte pour faire une amélioration, je trouve que c'est à double tranchant. C'est à double tranchant parce que effectivement les gens qui font des efforts, c'est bien, bon c'est bien qu'ils aient un petit supplément, un petit quelque chose, et en même temps ceux qui ne font pas d'effort, est-ce qu'ils ne les font pas parce que ça ne les intéresse pas du tout ou parce qu'ils n'en ont pas les moyens, et à ce moment-là ne sont-ils pas pénalisés. Donc il me semble qu'une société mutualiste justement doit faire attention à ça, c'est-à-dire à tout le monde, y compris ceux qui aimeraient bien mais qui ne peuvent pas.

Et ça, ça me gêne beaucoup dans la société actuelle, c'est que effectivement euh... sous des prétextes, alors c'est très bien ceux qui peuvent le faire, y'a pas de souci, ils peuvent le faire, ils le font, c'est très bien. Mais il y a aussi... je trouve qu'on met de côté une certaine, enfin certaines personnes qui ont cet esprit-là, qui ont cette volonté, mais qui ne peuvent pas le faire. Et ça, c'est dommage parce que ces personnes-là n'ont pas à être pénalisées, entre guillemets, par rapport à... par rapport aux autres, quoi. Donc oui, je trouve que c'est à double tranchant. Je trouve que c'est à la fois bien et c'est à la fois... discriminatoire effectivement ».

« Aider dans les choix, etc, oui, tout à fait ».

« Oui, parce que si vous mettez ce genre de produit en route, vous allez tomber dans le même système que les autres... les autres entreprises, qui sont, elles, on va dire, capitalistes, entre guillemets, mais qui n'ont pas cette notion de mutualité, de social. C'est-à-dire qu'on favorise toujours ceux qui le font parce que effectivement ils le peuvent et les autres, bon, voilà, tant pis pour eux, et c'est un peu dommage ».

Homme, 35-50 ans, 16 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet positif (P&S environnement) puis très négatif de l'intégration de la RSE dans P&S solidaire puis plus généralement dans produits :

1. Effet positif P&S RSE environnement sur attitude/MAIF : Se serait pour lui un plus que la MAIF intègre le DD dans les produits qu'elle propose : « c'est sûr que ça serait un plus, mais pour l'instant dans les produits qu'elle propose, ce n'est pas le cas » (ex : voit positivement le fait que les équipements écologiques soient inclus sans déclaration ni surprime dans les contrats habitation, pour lui c'est une attente qu'il a vis-à-vis de la MAIF, il « ne veut pas se prendre la tête »).

2. Mais contradiction forte à la description du produit solidaire : Au début, il trouve le LEA « surprenant » et « positif parce que ça rompt vraiment avec les logiques de rentabilité » mais s'interroge sur le succès possible d'un tel livret ; il change ensuite totalement de logique quand je lui explique qu'il y a une logique de défiscalisation qui transforme pour lui totalement le produit qui entre alors dans une logique de « bonne action », de bonne conscience permettant de diminuer le paiement de l'impôt qui représente pour lui une « action citoyenne » => « c'est un manque de solidarité » (de ne pas payer l'impôt) et donc « je trouve que c'est hypocrite dans ce cas là » « c'est une manière de se blanchir. Mais juste du blanchiment quoi » « c'est assez horrible ». Il arrive à la conclusion que le fait que la MAIF propose ce genre de produit est pour lui « je ne le verrai que comme un moyen de défiscalisation », « ça m'apparaît comme un besoin de surfer sur une vague ». Cet engagement, pour qu'il le perçoive mieux, aurait dû être éventuellement pris depuis des années (impression d'opportunisme, de stratégie, de pur marketing) : Reproche beaucoup le

fait qu'elle n'est pas été précurseur et se contente de surfer sur la vague + le métier de banquier n'est pas celui de la MAIF (il a choisi une banque mutualiste) : pas de mélange des deux.

3. Au final, quand je lui demande ce qu'il verrait comme type de produit que la MAIF pourrait proposer avec cette dimension DD, il me répond que la logique produit est pour lui « incompatible avec le DD », c'est « mercantiliste », « paradoxal, antinomique même » ; la responsabilité de la MAIF/DD est de mettre en place des actions internes, vers les salariés, et externes vers la société, et éventuellement des services (ex : information) pour les sociétaires mais pas des produits.

« Alors ça, ça... c'est surprenant. C'est vraiment surprenant parce que ça fait appel finalement à de l'épargne, de l'épargne qui ne va pas bénéficier directement à la personne qui fait cette épargne. Donc c'est surprenant parce que du coup, ouais, alors il y a une sorte de don prévu, institutionnalisé, et intermédié. Donc c'est fou quand même, c'est... Je suis surpris par de tels produits, vraiment. Ben... c'est positif parce que... c'est une bonne chose et euh... ça rompt vraiment avec des logiques de rentabilité. C'est, enfin il y a une rentabilité, mais elle ne nous bénéficie pas à nous quoi, c'est à d'autres ». « Ben... ça va être difficile à vendre !!! C'est... enfin moi j'aimerais bien voir la progression de ce genre de contrat ».

« Mais je vais quand même donner mon sentiment là-dessus. C'est que ça reste un produit de défiscalisation. Donc, quelque part, on se ment un peu dans la bonne action qu'on est en train de faire. Parce qu'on ne la fait pas nous-mêmes. C'est, c'est de l'argent que de toute manière on aurait donné, mais on préfère l'affecter différemment plutôt que de, finalement, accepter son rôle de citoyen. Puisque si c'est sur l'impôt, ben forcément le lien entre impôt et citoyen est fort, d'accord. C'est... si je refuse de payer l'impôt, quelque part je me refuse d'être le citoyen du groupe auquel j'appartiens. C'est, c'est un manque de solidarité. Et si on veut vraiment avoir des actions d'ordre social, etc, je trouve que c'est hypocrite dans ce cas-là. Oui, c'est une manière de, de se blanchir, je trouve. Mais c'est juste du blanchiment quoi ! C'est assez horrible ! »

« Je ne le verrai que comme un moyen de défiscalisation. Ça n'apparaîtrait plus comme le besoin de surfer sur une vague (que le fait que l'entreprise s'engage dans des actions sociales) ».

« Ben, à la rigueur, ça aurait dû être des engagements qui auraient dû être pris depuis des années. Mais là, ça ne fait que donner l'impression d'opportuniste, vraiment d'une stratégie opportuniste, ni plus ni moins. Je veux dire, c'est la tendance et je... ça ressemble à du pur marketing. Et je ne suis pas sûr que, appréciant déjà peu les méthodes marketing, j'adhère à ce genre de situation. Voyez, à un mouvement. Ben oui, quelque part. C'est... je fais comme tout le monde. Super ! Je ne fais pas novateur, etc. Hum, hum... Malgré tout, oui, il y a cette impression de : ben non, je n'ai pas été précurseur, je surfe juste sur la vague. »

Non, ce n'est pas ça. C'est... c'est dans l'air du temps finalement d'avoir ce genre de considération. Donc c'est des valeurs partagées et diffusées au travers de la société, hein ».

« Oui mais ce n'est pas le métier d'un assureur. Ce n'est pas son métier ».

« Ben je pense que là on est encore dans une logique de produits, d'accord, et c'est incompatible avec le développement durable. Pourquoi faut-il un produit qui vante des actions de développement durable ? C'est... ça reste mercantiliste. C'est assez horrible, c'est... C'est un peu paradoxal. C'est, non, c'est antinomique même ».

Variable 4 : Fidélité du client

Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Mise en forme : Puces et numéros

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur **identification** grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance + premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

Voir très bonne (et longue citation reprenant tous ces effets dans partie sur identification).

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet de la démarche RSE : renforce image positive déjà existante (**effet sur attitude positive/MAIF**) grâce à démarche éthique/mut/RSE (et contrats/qualité) et **renforce sentiment de confiance** déjà existant (ce n'est pas nouveau) « un plus qui permet de maintenir ma confiance ». (+ Effet sur **fidélité** + sur **BAO positif** vis-à-vis de son fils qui est assuré Filia MAIF)

Voir citation dans partie sur confiance (fidélité exprimée dans la suite des interventions)

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : voir citation sur premium price

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet DD/RSE (même si ne l'avait pas associé à cela)

Identification OUI (grâce à MAIF Mag + éthique dans relation sociétaires) => ou accompagnée de Confiance

« Euh... disons que le MAIF magazine, ce n'est pas quelque chose que j'attends forcément, mais c'est un plus qui est très appréciable (...) Et qui ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF quoi (...) C'est vrai qu'indirectement quand même quand on lit ça, indirectement ben c'est la MAIF qui le fait, enfin donc... Je ne sais pas. Ça donne une perception de l'entreprise plus proche de, plus proche de nous quoi. (...) Bon moi j'apprécie. Mais bon c'est vrai que quand je me suis inscrite je n'ai pas, je ne me suis pas dit : Hou là là, s'ils ne font pas de magazine, je n'y vais pas quoi ! (...) Mais c'est vraiment un plus (qui renforce sa confiance et sa fidélité) ».

« Ouais, c'est sûr que, bon, quand on est client on attend en retour de la prestation qu'on verse un retour par rapport à la prestation initiale. Mais après, moi j'apprécie, hein (...) Ben à un moment donné, si on... bon c'est sûr que la vie n'est pas simple et la crise nous concerne tous, hein. Enfin je veux dire, moi j'ai mon mari qui est dans le privé privé, donc on le mesure très bien. Donc c'est pas... On fait attention hein à tout ce qu'on paie, mais en même temps euh... enfin tout ce qui est autour de la MAIF, moi je suis prête à payer un peu plus par rapport au développement durable, ça ne me pose pas de problème... au contraire hein. Ben parce qu'à un moment donné, de toute façon si chaque citoyen ne s'engage pas, enfin ne donne pas un petit peu soit de son temps soit de son argent à des causes comme ça, euh... on ne va pas avancer hein. Voilà. Mais après voilà, je ne suis pas Mère Thérèse, je ne me sacrifie pas pour tout non plus. Mais là c'est un ensemble de choses qui fait que ça passe très bien (...) Ben je trouve que c'est chouette parce que... qu'est-ce qui nous a marqués comme thèmes ? Ben des trucs pas mal sur la famille, euh... sur l'enseignement, donc forcément ben ça a un rapport avec le boulot, euh... ouais, ça concerne la vie quotidienne

quoi. Il y a eu un truc sur l'eau, il me semble. Euh... voilà, il y a des trucs sur l'écologie. Il y a... Ben ça touche à tous les domaines de la vie quotidienne, tout ce qui est... Je ne sais pas, comment dire ? C'est vraiment très facile à lire, très pragmatique, voilà. C'est de l'info facile à lire, voilà. »

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Pratiques mutualistes (et assureur militant) : Absence d'effet sur fidélité + sur recrutement de nouveaux sociétaires : Ne peut pas comparer l'aspect militant car n'a pas eu d'autres assurances, mais si quelqu'un lui disait qu'il y avait mieux ailleurs et que la MAIF n'était pas militante sur tel point, il se renseignerait (fidélité). Pour lui également, la majorité des gens ne choisit pas d'être à la MAIF, elle y est parce que c'est la solution la plus logique pour eux :

« Je dirais que, dans l'absolu, je suis plutôt satisfait du service que j'ai à la MAIF. Maintenant, peut-être que si je passais à une autre assurance, je serais satisfait ou pas satisfait ou plus satisfait ou également satisfait. Je n'ai pas de points de comparaison, donc c'est un peu délicat. Si quelqu'un venait et me disait : oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point, ben peut-être que je me renseignerais ».

« En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi ».

Homme, >50 ans, 39 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN élu des sociétaires : Démarche mutualiste : Absence d'effet sur fidélité des nouveaux sociétaires (jeunes) qui ne défendent et ne portent plus (comme lui et les sociétaires de sa génération) le projet de la MAIF, ils « zappent » pour « un oui ou pour un non », « remettent en cause la MAIF à chaque instant » :

« Ben disons que moi j'en ai encore une très bonne image. J'ai un petit peu peur que ça se dégrade rapidement parce que, bon, si effectivement les gens qui adhèrent aujourd'hui, c'est-à-dire les gens qui sont censés être la relève, c'est-à-dire les jeunes, n'ont plus effectivement la démarche que l'on avait, ils ne seront plus tentés effectivement de porter effectivement ce qu'on a fait nous. Moi, je n'ai pas été tenté de remettre en cause la MAIF à chaque instant. Quand j'avais des problèmes avec la MAIF, j'en faisais part, j'écrivais puisque je le fais assez couramment, et puis, ben, les dossiers se règlent. Mais, aujourd'hui, ben c'est le zapping. Donc ça veut dire effectivement que ces gens qui adhèrent à la MAIF un jour sont prêts à zapper et à aller ailleurs pour un oui ou pour un non quoi. C'est-à-dire qu'ils n'ont plus envie de se battre pour pouvoir garder quelque chose à l'intérieur, mais sont prêts à sautiller, à zapper, puisque c'est le terme qui est utilisé aujourd'hui »

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

Variable 5 : BAO positif voire recrutement de clients

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD
Effet RSE/DD sur BAO positif et recrutement de sociétaires, notamment la démarche MAIF créateur de solidarité.

« Ah oui, oui, même à conseiller euh... à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais (...) Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE/DD concrets), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu euh... je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois ».

Sentiment d'appartenance + BAO positif: Se perçoit appartenir à la MAIF (du fait qu'elle ait ces engagements RSE et du fait que sa belle sœur y travaille) et lui donne envie de recommander la MAIF: « Du fait de savoir tout ça (les engagements RSE de la MAIF et la signature), ouais, et puis par solidarité et fraternité avec ma belle-sœur aussi quand même, enfin il y a aussi ce côté-là quoi, c'est, enfin disons que je me sens un peu ...je me sens un peu de la famille, enfin... tu vois », lui donne envie de recommander la MAIF à des amis : « Ah oui, même à conseiller à un pote qui me dit : tiens, t'es assuré où toi, pour le logement, tiens, je vais changer de voiture, euh... je suis pas très satisfait de l'assurance que j'ai, voilà bon, je ferais de la pub avec plaisir. Et j'en parlerais, ouais ».

Homme, >50 ans, 40 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet démarche RSE/DD (éthique, engagements idéologiques, choix RSE comme covoiturage etc...) sur BAO positif (recommandation à son entourage) en raison des contrats de la MAIF + des actions menées en matière de RSE (éthique) :

« J'en parlais récemment dans la famille là. On s'est réunis à l'occasion des fêtes de fin d'année, c'est un sujet qui a été évoqué et je... ben, la MAIF, je n'ai aucune difficulté à la recommander dans mon entourage ».

« Eh ben, pour les deux, pour les contrats qui sont proposés (...) et parce que je pense que ce que propose la MAIF, il y a une éthique et puis des conventions, des contrats qui sont, qui correspondent mieux à ce que je souhaite d'une assurance ».

Homme, >50 ans, 32 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet éthique/mut/RSE sur confiance qui a un effet sur BAO positif/recrutement de sociétaire puisque son fils, qui travaille dans le privé, est assuré Filia MAIF.

« Moi cette confiance, en quelque sorte, je l'ai aussi transmise, bon sans doute bon, à mes enfants. Bon j'ai un fils maintenant qui travaille, qui est en FILIA-MAIF. Bon voilà, c'est... ce truc ça continue quoi et lui il est persuadé aussi que voilà c'est mieux d'être là bien qu'il bosse dans le privé, voilà c'est mieux d'être là qu'ailleurs ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD Effet démarche RSE/DD possible sur premium price (intensité modérée) et sur BAO positif (si l'entreprise fait beaucoup d'efforts et d'engagements et que ces derniers sont connus par les sociétaires), alors qu'avant elle disait qu'elle regardait avant tout son porte-monnaie.

Modérateurs : Force de l'engagement dans la RSE + conscience des sociétaires de ces engagements

Premium price (modéré) : « Quelqu'un qui s'engage vraiment beaucoup, qui fait beaucoup d'efforts, bon, s'il n'y a pas une trop grosse différence tarifaire, pourquoi pas. Après, bon ben

forcément, on voit tous son portefeuille, donc on va... Mais si c'est pas trop énorme au niveau différence, prêt à faire l'effort. Si ça en vaut vraiment le coup, ouais ».

BAO positif sur démarche RSE : « *Oh oui, oui, je pourrais en parler, oui* » (de l'engagement de la MAIF pour le handicap par exemple).

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD La démarche RSE/DD peut avoir un effet sur l'attitude/la perception positive qu'elle a de la MAIF + sur le BAO positif (cela fera qu'elle conseillera plus facilement quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer de s'assurer à la MAIF)

Modérateur : Conscience des actions RSE/DD menées par l'entreprise (avant l'entretien, elle n'en avait pas du tout conscience).

« Ah ben oui je pense que forcément, du coup, ça m'amènerait plus facilement à conseiller quelqu'un d'y adhérer... euh... Oui, ça jouera dans la balance pour que je conseille à quelqu'un qui ne sait pas où s'assurer, que je lui dise de s'assurer là quoi ».

Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude/MAIF (effet fort) et sur BAO positif (cela l'aiderait à recommander la MAIF) : Elle trouve cela très bien et « *surprenant que ça puisse exister. Euh oui je trouve ça vraiment pas mal* », mais elle reste sceptique sur son succès en parlant de la « *nature humaine* » et pense que les gens qui donnent « *veulent vraiment avoir l'impression de donner pour être reconnus dans cet acte de don* ». Je lui explique alors qu'il y a un reporting envoyé à tous les souscripteurs sur les actions mises en œuvre grâce aux dons et là, elle réagit en disant « *c'est vachement bien comme idée quoi* » :

« Ah oui, je trouve ça bien et surprenant que ça puisse exister. Euh, oui, je trouve ça vraiment pas mal. Alors après je suis un peu sceptique, quand on part dans la nature humaine !!! C'est une surprise que les gens disent qu'ils puissent avoir des intérêts et que ça aille... je pense que c'est... c'est plus facile, comment dire ?, de donner à une association directement après qu'on ait gagné l'argent, plutôt qu'il soit sur un compte et que ce soit pris... enfin directement sur le compte des intérêts qu'on a. Je ne sais pas. Je ne suis pas certaine que ça puisse avoir beaucoup de succès, mais je trouve l'idée, l'idée très chouette...L'idée séduisante, mais ouais, je suis un peu sceptique sur... ouais. Je pense que les gens, enfin de façon générale, préfèrent avoir vraiment quand ils donnent, avoir vraiment l'impression...qu'ils donnent vraiment et pour être reconnus dans cet acte de don quoi. Là, comme c'est directement... euh... pris sur le compte, enfin voilà, par le même, par le même organisme que celui qui est, ben, qui fait banque et qui à la fois reverse de façon solidaire, je ne suis pas sûre que... alors... »

« Et le fait que la MAIF s'engage sur des produits comme ça, vous diriez : il faut qu'elle continue, il faut qu'elle aille plus loin ? Ben, ouais, tant qu'à faire ! Ben ouais, ouais.

Ça vous aiderait aussi à en parler aussi plus facilement par exemple autour de vous (elle l'avait déjà dit précédemment dans l'entretien)? Ouais, ouais. Des produits comme ça, en disant par exemple : la MAIF fait ça ? Ouais, ouais. Non, non, c'est vachement bien comme idée quoi. Ouais ».

Femme, 35-50 ans, 20 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN : « *Ca m'arrive oui (de parler de la MAIF à d'autres personnes), effectivement, quand il y a des problèmes d'assurance...ou des collègues ou voilà, ou des amis, ça nous arrive effectivement de dire : ah ben nous, à la MAIF, c'est... voilà. Oui, à la MAIF, ah je n'ai pas ce problème-là, tiens... Voilà. Je pense que c'est déjà arrivé de dire : ah ben, y'a pas de souci, oh non* ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF ENs : Démarche mutualiste et RSE (pdt solidaire) : N'a pas eu d'effet sur le fait d'avoir envie de parler de la MAIF (n'a jamais eu l'occasion d'en parler)

Femme, >50 ans, 30 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche mutualiste et RSE (Maif Mag) : N'a jamais eu l'occasion d'en parler (pour elle c'est essentiellement les enseignants et elle n'a pas eu de sinistre donc n'a jamais eu l'occasion d'en parler). Pas non plus de BAO vis-à-vis de ses enfants.

« Eh ben, c'est-à-dire que, peut-être que, bon, les préoccupations d'assurance : j'suis assuré, j'suis assuré, bon, j'ai confiance, je ne vais pas, si vous voulez, pfff, en parler autour de moi. Voilà. Je pense que des gens, ben qu'ont besoin par contre d'être assurés, euh... ben peut-être qu'ils vont dire : ah ben, où t'es assuré ? Voilà hein. Mais bon, pour ma part j'ai des enfants, je ne pourrais pas vous dire où ils sont assurés ».

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

Variable 6 : « Premium price »

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Acceptation d'un premium price : Démarche RSE/DD Préfère payer un peu plus cher, « ça va coûter, coûter raisonnablement » mais avoir une assurance qui ne fait pas du marketing et du commercial (démarches promotionnelles) et qui ne distribue pas de dividendes ; et qui a, au contraire, une démarche d'investir une partie de ses cotisations dans des actions solidaires, et qui sensibilise et informe ses sociétaires sur ces actions à travers le MAIF magazine.

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Démarche RSE/DD Effet démarche RSE/DD possible sur premium price (intensité modérée) et sur BAO positif (si l'entreprise fait beaucoup d'efforts et d'engagements et que ces derniers sont connus par les sociétaires), alors qu'avant elle disait qu'elle regardait avant tout son porte-monnaie.

Modérateurs : Force de l'engagement dans la RSE + conscience des sociétaires de ces engagements

Premium price (modéré) : *« Quelqu'un qui s'engage vraiment beaucoup, qui fait beaucoup d'efforts, bon, s'il n'y a pas une trop grosse différence tarifaire, pourquoi pas. Après, bon ben forcément, on voit tous son portefeuille, donc on va... Mais si c'est pas trop énorme au niveau différence, prêt à faire l'effort. Si ça en vaut vraiment le coup, ouais ».*

BAO positif sur démarche RSE : *« Oh oui, oui, je pourrais en parler, oui »* (de l'engagement de la MAIF pour le handicap par exemple).

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD et plus largement divers/éthique/mut/RSE (elle parle de valeurs et du produit RSE solidaire quel a souscrit) Effet sur **identification** grâce à des valeurs partagées avec l'entreprise + **transfert d'identification salarié – sociétaire** (perception d'identification partagée avec les salariés) => **confiance + premium price élevé** (se poserait des questions de partir de la MAIF

si on lui démontrait qu'elle aurait exactement la même chose ailleurs pour deux fois moins cher) + **fidélité** malgré un tarif plus élevé (sauf si devient plus que le double des autres pour la même chose).

Voir très bonne (et longue citation reprenant tous ces effets dans partie sur identification).

Femme, <=35 ans, 12 ans ancienneté, TE faible, MAIF EN : « Euh... disons que le MAIF magazine, ce n'est pas quelque chose que j'attends forcément, mais c'est un plus qui est très appréciable (...) Et qui ne fait que renforcer le fait de vouloir rester à la MAIF quoi (...) C'est vrai qu'indirectement quand même quand on lit ça, indirectement ben c'est la MAIF qui le fait, enfin donc... Je ne sais pas. Ça donne une perception de l'entreprise plus proche de, plus proche de nous quoi. (...) Bon moi j'apprécie. Mais bon c'est vrai que quand je me suis inscrite je n'ai pas, je ne me suis pas dit : Hou là là, s'ils ne font pas de magazine, je n'y vais pas quoi ! (...) Mais c'est vraiment un plus (qui renforce sa confiance et sa fidélité) ».

« Ouais, c'est sûr que, bon, quand on est client on attend en retour de la prestation qu'on verse un retour par rapport à la prestation initiale. Mais après, moi j'apprécie, hein (...) Ben à un moment donné, si on... bon c'est sûr que la vie n'est pas simple et la crise nous concerne tous, hein. Enfin je veux dire, moi j'ai mon mari qui est dans le privé privé, donc on le mesure très bien. Donc c'est pas... On fait attention hein à tout ce qu'on paie, mais en même temps euh... enfin tout ce qui est autour de la MAIF, moi je suis prête à payer un peu plus par rapport au développement durable, ça ne me pose pas de problème... au contraire hein. Ben parce qu'à un moment donné, de toute façon si chaque citoyen ne s'engage pas, enfin ne donne pas un petit peu soit de son temps soit de son argent à des causes comme ça, euh... on ne va pas avancer hein. Voilà. Mais après voilà, je ne suis pas Mère Thérèse, je ne me sacrifie pas pour tout non plus. Mais là c'est un ensemble de choses qui fait que ça passe très bien (...) Ben je trouve que c'est chouette parce que... qu'est-ce qui nous a marqués comme thèmes ? Ben des trucs pas mal sur la famille, euh... sur l'enseignement, donc forcément ben ça a un rapport avec le boulot, euh... ouais, ça concerne la vie quotidienne quoi. Il y a eu un truc sur l'eau, il me semble. Euh... voilà, il y a des trucs sur l'écologie. Il y a... Ben ça touche à tous les domaines de la vie quotidienne, tout ce qui est... Je ne sais pas, comment dire ? C'est vraiment très facile à lire, très pragmatique, voilà. C'est de l'info facile à lire, voilà. »

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Homme, <=35 ans, 7 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF endogène : Démarche DD/RSE : N'est pas prêt à payer une cotisation supplémentaire pour des engagements sociétaux de l'entreprise (préfère donner lui-même cet argent car est sceptique sur l'utilisation réelle qui est faite de cet argent) ; par contre si c'est inclus dans sa cotisation actuelle, qu'il trouve raisonnable, cela lui va, sans montrer cependant aucun enthousiasme pour ces actions. Il ne souhaite pas qu'il existe d'autres supports d'information sur ces actions (lit peu le MAIF Mag et ce support lui paraît suffisant ; **un bilan des actions DD/RSE pourrait être intégré dedans et éventuellement petite brochure en délégation mais pas d'envoi par courrier**) ; site Internet et éventuellement mail mais pas de brochure dans les courriers (« inutile », « dépassé »). Il pense tout de même que les entreprises ont une responsabilité et un rôle à jouer par rapport à ces sujets, plus que les responsabilités des citoyens.

« Dans ce cas, s'il n'y a pas d'augmentation de cotisation par rapport à ce que je paye actuellement, parce qu'actuellement je trouve que c'est correct, mais bon, je pense que vous comprenez que... Ça a beau être correct, je n'ai pas envie de payer plus. Donc changer ce qui

se passe actuellement (en matière d'engagements RSE/DD), non. Mais, pour en revenir à ce qu'on disait tout à l'heure, je ne veux pas payer plus pour qu'on me dise : ça va aller là. Je préfère donner moi. Mais bon, ce qui est en cours, non. Franchement je n'étais pas au courant parce que je ne lis pas toujours la petite revue de la MAIF ! Mais bon, si c'est fait et compte tenu des cotisations que je paye, non, puisque c'est inclus dedans ça me paraît raisonnable ».

« L'entreprise, compte tenu des budgets qui sont mis en jeu, c'est vrai qu'on est tenté de dire oui, les entreprises peuvent faire un effort pour aider plus que ne le font les citoyens que nous sommes. Mais après bon, c'est pareil, il y a des, il y aura forcément des limites. C'est vrai que les entreprises ont quand même une responsabilité à jouer, notamment sur l'emploi des personnes handicapées par exemple ».

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

Variable 7 : Choix de l'entreprise, recrutement de client (et choix de nouveaux produits pour les sociétaires)

Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

Mise en forme : Puces et numéros

Femme, 35-50 ans, 25 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Pense que l'engagement dans le DD/RSE de la MAIF pourrait attirer et faire venir des personnes qui travaillent dans le DD/RSE ou y attachent bcp d'importance et veulent en savoir plus ou pour les jeunes qui cherchent une assurance et veulent savoir si l'entreprise est engagée dans ce domaine;

Modérateurs: leur fournir l'information (site, rencontres IUFM...) + sensibilité forte au DD des individus + contexte société : jeunes de plus en plus sensibles au DD; **Idée d'action (/présentation engagements RSE dans réunion IUFM)**

« C'est vrai qu'il faut aller le chercher et, après, c'est plus, je pense, les personnes qui sont, comment je peux dire, qui sont très... enfin qui sont là-dedans quoi, qui ont envie de, qui ont envie d'en savoir plus. Par exemple, avant de se mettre à une assurance, de savoir si effectivement ils ont, ils sont corrects à ce niveau-là. Mais sinon c'est vrai que quand ils font leur démarche à l'IUFM, parce que moi j'y vais en tant que représentante des personnels, ben ce n'est pas forcément ce qu'ils mettent en avant, alors que de plus en plus les jeunes, ils ont été élevés là-dedans, donc ils sont hyper attentifs et hyper sensibles à ça. Donc je pense que dans des... au moment où ils viennent pour présenter la MAIF, ça pourrait être un temps de présentation. Parce que, bon, moi je ne suis pas au courant mais si je voulais l'être, il suffirait que je m'informe, mais les gens qui arrivent à la MAIF ils pourraient au moins avoir l'information ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD Pense que l'engagement DD/RSE est une bonne publicité pour l'entreprise et peut faire venir des personnes « calées » sur le DD et aussi des personnes plus ignorantes qui viendraient par mimétisme et par envie de contribuer indirectement au DD en adhérant à une entreprise plutôt qu'une autre :

Modérateurs : Communiquer sur ces aspects DD/RSE pour faire connaître les engagements concrets + contexte de société : sensibilité croissante pour le DD et effet de mode

« Ah non, je pense que euh... enfin, je pense que pour une entreprise, une société, ça peut être une bonne publicité entre guillemets, de, de mettre ça en avant, oui (...) Répondre à des attentes des gens, oui, et peut-être pour les, pas pour les plus ignorants mais les plus, les moins calés sur le sujet, il y a peut-être aussi un côté effet de mode, enfin, tu vois, ils se disent : oui, bon allez, les autres le font, pourquoi moi, je ne le ferais pas, cette entreprise ou cette société-là s'engage par rapport à ça, donc pourquoi pas moi aussi euh... adhérer à cette société-là, ce qui fait que c'est aussi une façon de contribuer au développement durable ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet positif à moyen terme RSE/DD sur le recrutement de clients. Une sensibilité croissante des gens à ce sujet; donc une efficacité pas encore très forte (pour le recrutement) aujourd'hui, mais qui le sera à moyen terme

Modérateur: Contexte de société : sensibilité croissante des individus à la RSE/DD

« De plus en plus, je pense qu'on est, on est sensibilisé aujourd'hui, on le ressent, on voit bien dans l'entretien de la maison aujourd'hui, je ne sais pas si il y a 30 ou 40 ans, j'aurais eu la même, la même réflexion en me disant qu'il faut absolument isoler au maximum pour éviter des pertes, des pertes énergétiques. (...) Je crois qu'aujourd'hui, on en est un petit peu au niveau de : à la fois de développer des idées et d'essayer de sensibiliser, alors est-ce que c'est réellement très efficace, je ne sais pas, par contre ce que je pense c'est que si aujourd'hui on (l'entreprise) ne porte pas une attention particulière à ces aspects-là, je pense qu'on n'ira pas vers quelque chose de mieux, alors qu'aujourd'hui c'est peut-être pas complètement efficace, mais il y a une prise de conscience et une attention qui est portée à et donc je pense que c'est le premier pas vers une réelle efficacité dans quelques années ».

Homme, <=35 ans, moins d'un mois ancienneté, TE faible, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD Effet de l'engagement RSE sur choix de l'entreprise et sur premium price mais dans certaines limites :

Modérateur : Prix (acceptation d'un premium price mais dans des limites raisonnables) par contre à prix équivalent, ferait l'effort de se renseigner et choisirait l'entreprise la plus engagées + Information : avoir suffisamment d'information pour pouvoir juger

« Pour l'entreprise après c'est vraiment le côté de ne pas choisir le fournisseur le moins disant mais peut-être celui qui est un petit peu, qui a plus d'engagements ou qui est plus connu pour être plus dans une démarche développement durable ou au moins de respect de l'environnement ou respect de la personne humaine, par exemple avec les tee-shirts qui ne sont pas produits à l'étranger ou par des enfants. C'est quelque chose auquel je vais faire attention. Après, c'est toujours pareil, le problème c'est qu'on n'a pas forcément les informations, on n'a pas forcément toutes les clefs en tant que consommateur pour pouvoir juger et puis même, le jour où on les a, après il y a quand même l'aspect prix. Le prix n'est c'est un facteur qui est assez important, donc... c'est-à-dire, à prix égal, c'est clair que je ferai non seulement l'effort de comparer et je choisirai celui qui est le plus en rapport avec mes valeurs, après, bon, le surcoût, s'il dépasse disons 5 %, je pense que je vais commencer d'abord par me rabattre sur l'aspect prix, quoi. Après, j'espère que... enfin, quand j'aurai plus de moyens, je pense que ce sera peut-être différent ».

Homme, <=35 ans, 4 ans ancienneté, TE fort, Filia MAIF exogène : Démarche RSE/DD Adhésion au projet « MAIF créateur de solidarité » : Prêt sans problème à renoncer aux quelques euros, même si « je ne suis pas des plus riches »

« Bon même moi, si je suis pas des plus riches, loin de là, on me demanderait euh... ces 2 euros-là, est-ce qu'on vous les rembourse pas, tant que je peux, je leur dis : ben gardez,

gardez-les pour éventuellement aider les plus démunis, euh... voilà. Ah oui, oui, complètement ouais, enfin je trouve ça très intéressant ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires :

Pratiques mutualistes : Absence d'effet sur recrutement ou fidélité des nouveaux sociétaires (l'aspect mutualiste assureur-assuré donc responsabilité du sociétaire) ; pour elle cette notion ne fait pas écho dans la société d'aujourd'hui, « on est plutôt sur des comportements de consommateurs. On voit bien sur l'engagement bénévole associatif, c'est de plus en plus difficile »

Modérateur : Caractéristiques des sociétaires : De moins en moins sensibles aux aspects valeurs/mutualisme, mais de plus en plus au prix.

Homme, <=35 ans, TE faible, Filia MAIF endogène : Pratiques mutualistes (et assureur militant) : Absence d'effet sur fidélité + sur recrutement de nouveaux sociétaires : Ne peut pas comparer l'aspect militant car n'a pas eu d'autres assurances, mais si quelqu'un lui disait qu'il y avait mieux ailleurs et que la MAIF n'était pas militante sur tel point, il se renseignerait (fidélité). Pour lui également, la majorité des gens ne choisit pas d'être à la MAIF, elle y est parce que c'est la solution la plus logique pour eux :

« Je dirais que, dans l'absolu, je suis plutôt satisfait du service que j'ai à la MAIF. Maintenant, peut-être que si je passais à une autre assurance, je serais satisfait ou pas satisfait ou plus satisfait ou également satisfait. Je n'ai pas de points de comparaison, donc c'est un peu délicat. Si quelqu'un venait et me disait : oui, la MAIF elle n'est pas un assureur militant parce que moi, avant, j'étais dans telle assurance et ils m'ont mieux servi sur tel ou tel point, ben peut-être que je me renseignerais ».

« En fait, je ne suis pas sûr que les gens, je ne suis pas sûr que la majorité des gens choisissent d'être à la MAIF. Ils sont à la MAIF parce que c'est la solution la plus logique dans leur cas. Mais bon, après, savoir s'il y a un esprit MAIF, je ne suis pas certain non plus quoi ».

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Variable 8 : Divers (résistance information négative, envie de consommer d'autres produits de l'entreprise, demandes et attentes plus fortes des clients (variable inversée/performance)

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

EFFETS POSITIFS de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet positif démarche RSE/DD sur « **action indirecte du sociétaire/RSE** » : Cette sociétaire, personnellement peu engagée dans la RSE mais sensible au sujet met en avant un effet potentiel intéressant de la RSE qui n'avait pas été décrit dans nos modèles de recherche. Pour elle, le fait de savoir qu'une entreprise s'engage en matière de RSE (handicap, environnement, produits solidaires...) lui permet de se « décharger » quelque part sur l'entreprise en participant à travers elle indirectement aux causes de la RSE ; l'effet de masse de l'entreprise participe aussi à cette impression d'impact potentiel important de l'entreprise

sur ces thématiques (par rapport à ses efforts personnels qu'elle juge existants mais peu significatifs en termes d'effet) :

Modérateur : Conscience des activités RSE menées par l'entreprise (avant l'entretien elle ne savait pas du tout ce que faisait la MAIF/RSE ou DD)

« Et puis bon, quelque part, enfin, je veux dire, c'est pas mal aussi, on va dire, égoïstement, de se décharger sur... enfin, de se dire : au moins on fait quelque chose de bien même si on ne fait pas trop d'efforts pour le faire quoi. Voyez, enfin... Finalement ça permet aussi de se décharger un peu en se disant : ben... Ouais, c'est un peu nul, un peu nul, mais... mais je pense que ça joue, enfin le fait de se dire : enfin voilà, tu fais ça, tu fais pas trop d'efforts, mais en même temps ça permet de, de... de faire bouger les choses quoi (...) Dans mon quotidien je le fais (l'effort/DD), mais voilà, comme je vous dis, je ne m'organise pas. Par exemple je ne suis pas syndiquée... euh... voilà, ce genre de choses quoi. Je ne m'organise pas pour vraiment faire bouger les choses avec d'autres, parce que c'est souvent comme ça que ça avance et qu'il faut s'organiser, en groupe quoi. Mais au quotidien, si. Moi je fais des choses dans mon quotidien, mais du coup, comme, on va dire, ouais, c'est vraiment une histoire de temps, j'ai pas trop... je, j'ai pas trop le temps, voilà, de m'organiser pour faire bouger les choses vraiment mais... euh... voilà (...) Voilà, qui le fait pour moi en fait (l'entreprise)! ».

Femme, 35-50 ans, 27 ans ancienneté, TE fort, MAIF non EN élue des sociétaires:: Démarche RSE/DD Effet de la démarche RSE/DD de la MAIF sur « **changement de comportement des sociétaires dans le sens de la RSE/DD** » : Quand la démarche RSE/DD de la MAIF lui a été présentée lors d'une assemblée générale, cela lui a fait prendre conscience qu'elle pourrait réfléchir à cela dans son entreprise de service :

Modérateur : Avoir conscience de la démarche RSE complète de la MAIF (elle oui grâce à présentation à l'AG)

« Euh... développement durable, c'est aussi une notion qui me, alors quand j'ai découvert l'engagement de la MAIF sur ce point-là, lors d'une assemblée générale, je crois à Clermont-Ferrand, où il en a été question... et... moi, ça me trotte dans la tête au niveau professionnel puisque je me dis qu'il y a certainement des choses aussi à réfléchir, à mettre en place dans mon organisme (...) Dans la présentation qui avait été faite par la MAIF lors de l'AG, j'ai vu que ça pouvait concerner en fait des entreprises de services comme la mienne, et toucher des points, voilà tous les points de l'entreprise, enfin tous les champs de l'entreprise (...) Et ça m'a éclairée un petit peu, en me disant : mais attends, c'est comme ça qu'il faut se poser la question et il faut que toi, dans ta boutique, tu réfléchisses à ça, mais j'en suis restée là ».

Homme, > 50 ans, 8 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet de la démarche RSE/DD de la MAIF sur « **changement de comportement des sociétaires dans le sens de la RSE/DD** » : Le MAIF Mag démontrant les engagements RSE permet de sensibiliser fortement les sociétaires, et lui fortement. Cela a pour lui beaucoup plus de sens que ses cotisations puissent servir à ces engagements plutôt qu'à distribuer des dividendes (+ proche de « **action indirecte du sociétaire/RSE** » car perception d'action RSE indirecte, ou du moins d'utilité forte de ses cotisations pour permettre de mener ces engagements sociétaux).

Modérateur : Avoir conscience de la démarche RSE complète de la MAIF (oui pour ce sociétaire car lit MAIF mag)

« Alors je crois qu'aujourd'hui on a besoin de voir cette démarche un peu solidaire, ça me paraît être nécessaire et de... et de faire valoir justement pour sensibiliser, c'est-à-dire que je trouve plus intéressant, c'est d'avoir, par exemple, une, des lettres régulières avec des informations sur... la MGEN nous envoie aussi... Oui, MAIF magazine qu'on reçoit et voir

qu'il y a des actions qui sont faites en faveur de tel ou tel, tel ou tel développement ou organisation, etc., pour aider, accompagner, ça me paraît des choses que moi, je me dis que si l'argent que je mets et le bénéfice que je pourrais faire faire à la MAIF peut permettre que derrière, il est possible de faire telle ou telle chose, ça me paraît intéressant de l'avoir fait. Je préfère ça plutôt que de voir une entreprise qui va effectivement sortir des dividendes, distribuer des dividendes, je ne suis pas très sensible à ce genre de choses ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Démarche RSE/DD Effet de la démarche RSE/DD de la MAIF sur « **changement de comportement des sociétaires dans le sens de la RSE/DD** » : Plus largement ces engagements RSE, et notamment ici le fait de proposer un produit RSE solidaire permet aux individus de se poser des questions, et donc d'avoir en ce sens une démarche pédagogique de sensibilisation à ces notions :

Modérateur : Avoir conscience de l'existence de ces produits à la MAIF (pour les sociétaires comme non sociétaires) ; pour elle c'est le cas (a souscrit le produit)

« Enfin voilà, ça leur (à la MAIF) coûte pas grand-chose d'avoir ce produit en plus et... euh... d'un autre côté, enfin il n'y a aucune obligation pour les gens d'y souscrire. Sauf que si on ne le présente jamais, ben forcément on ne peut pas y souscrire non plus. Donc je pense que c'est un exemple, enfin qui pourrait être appliqué par n'importe quel autre concurrent, enfin assureur ou banque, s'il le voulait, et qui permettrait justement ben d'avoir, enfin que les gens se posent la question, voilà. Alors que quand on ne vous soumet jamais une possibilité, ben vous ne vous posez pas forcément la question de vous-même ».

« Ben je me dis que c'est quand même, enfin, que dans l'absolu c'est quand même une possibilité qu'ils arrivent à ce type de produit parce que, ben parce que, enfin je pense que les gens se rendent... enfin vont se rendre compte que voilà, c'est une façon différente de pouvoir aider les autres. Euh... et... euh... et du coup... euh... enfin moi je ne vois pas de barrières à ce que d'autres proposent ce genre de produit. Et effectivement les clients, enfin, seront peut-être moins... euh... moins réceptifs ou comprendront peut-être moins le message parce que ça ne fait pas partie de l'image et des valeurs forcément des autres, des autres, enfin des concurrents. Mais ça ne serait pas plus mal quand même qu'ils le fassent même si ça ne ressemble pas à leur image ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Démarche RSE/DD : Effet positif sur résistance à de l'information négative concernant une mauvaise performance environnementale de la MAIF ; et même s'il y avait un classement des assureurs et que la MAIF était mal placée, il ne la quitterait pas pour autant car pour lui l'environnement est un engagement parmi d'autres, et pas l'unique engagement en matière de solidarité.

« J'avoue que d'une part je ne le croirais pas forcément et puis d'autre part ce serait à vérifier. Mais, je vous dis, je ne suis pas très sensible à la publicité (...) Oui mais, mais son but ce n'est pas seulement l'écologie. Non, non (je ne la quitterai pas). Il y a l'écologie entre autres, mais bon, ce n'est pas le but fondamental ».

Homme, >50 ans, 38 ans ancienneté, TE fort, MAIF EN : Effet P&S RSE solidaire (LEA) sur souscription du produit + effet mitigé sur attitude/MAIF : La dimension RSE solidaire est l'unique raison qui l'a poussé à souscrire ce produit malgré toutes les réticences (fortes) qu'il a par rapport au fait que la MAIF se lance dans la banque = impact très fort de l'aspect RSE. Il est opposé au fait que la MAIF se lance dans la banque (« ça pose un problème fondamental ») car à travers la banque, la MAIF passe d'un système de solidarité, de mutualisation (auquel il est très attaché et qui est l'unique raison qui l'a fait choisir la MAIF) à un système libéral basé sur la concurrence : il a accepté de « *participer à cette épargne autrement parce que justement elle a ce côté solidaire* » mais il n'est pas du tout

intéressé par les autres produits bancaires proposés qui lui semblent « *délibérément concurrentiels à des produits qu'on trouve sur le marché et ça ça ne m'intéresse pas dans ce fonctionnement* » + effet de transfert d'identification salariés –sociétaire (les salariés étaient « fiers de proposer ce produit solidaire »).

« Et justement la nouvelle banque, là, me posait un peu question. Ben elle, elle me pose question parce qu'elle se met en concurrence avec les autres banques. J'ai accepté, parce qu'on me l'a proposé, effectivement, de, de, de participer à cette épargne autrement, parce que justement elle a un côté solidaire avec des enfants qui ont des difficultés de lecture, mais par ailleurs les autres produits qui peuvent être proposés me semblent être délibérément concurrentiels à des produits qu'on trouve que le marché et ça, ça ne m'intéresse pas dans, dans ce fonctionnement.

« Ça pose un problème fondamental, oui (que la MAIF se lance dans la banque). Parce que, parce que justement on se, on se... la MAIF qui, qui, à mon sens, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, était un système de solidarité, était un système qui, qui n'a rien à voir avec le système libéral, se profile justement dans ce système libéral.

Vous allez, vous allez être obligé d'adapter les personnels à ce système. Les personnels seront notés en fonction de leurs résultats. Tout ça, tout ça c'est peut-être encore tenu dans le... dans nos... dans nos systèmes solidaires, mais ce sont des choses qui sont en train de, de, de pénétrer, de s'imprégner et puis après on se retrouvera, ben, comme actuellement, dans le système, dans l'ancien système public comme les... zut, c'est à la mode actuellement de citer l'entreprise publique là... France Télécom. Voilà, France Télécom qui était... eh ben, il n'y a pas que celle-là, il y a EDF, il y a plein de sociétés qui, qui sont... plein de sociétés publiques qui, elles, étaient dans la solidarité et qui sont devenues des entreprises privées et donc avec, avec un, avec une autre idée de, du service. On n'est plus dans le service rendu mais dans la rentabilité. On va, on entre dans le système de la concurrence et on est fatalement obligé de, de, de proposer des produits concurrentiels, d'avoir des méthodes, des méthodes de, de, de... de vente identiques. Donc, voyez, c'est... à partir du moment où vous vous mettez dans un système, il faut vous adapter au système.

Ben, pour l'instant la MAIF ne... reste ce que... dans l'idée que j'en avais jusqu'à présent. Elle commence, étant donné qu'elle commence à entrer... je me demande même s'il n'y a pas une législation qui l'oblige à entrer dans cet, dans ce cercle de concurrence. Mais donc ce sont les prémisses que je constate. Pour l'instant la MAIF, pour moi, c'est mon assurance. »

« Oui, le livret Épargne autrement, il y avait un certain nombre de clauses qu'il fallait... il y avait, c'est dommage j'aurais dû... il y avait... D'ailleurs, si vous en parlez à la, à la, à la... zut, euh... à la MAIF du Calvados, j'espère qu'ils auront pris en compte mes observations. Euh... euh... Il y a un certain nombre de questions, enfin un certain nombre d'obligations qui étaient faites dans les réponses à faire qui faisaient qu'on était un peu ligoté par rapport à ce contrat. C'est-à-dire que, effectivement, on pouvait ne pas cocher dans certaines cases pour ne pas, pour ne pas... être livré, enfin le mot est peut-être un peu fort, mais livré à, à, à... à avoir des tas de publicités sur le Net, enfin vous voyez. Euh... Moi j'ai suffisamment de publicités qui m'arrivent sur mon courriel pour ne pas en avoir d'autres qui m'arrivent par la MAIF. Et donc, et donc... la chose c'est que si on ne cochait pas ces cases-là, on avait des renseignements qui ne nous parvenaient plus de la MAIF. D'accord. Parce que du coup on avait une séparation qui s'établissait entre la banque et la MAIF. Donc la banque ne pouvait plus donner d'informations à la MAIF me concernant. Voilà. Donc, pour que cette banque puisse donner des informations à la MAIF concernant, concernant les sociétaires de la MAIF qui adhèrent à cette banque, il faut cocher dans des cases qui donnent l'autorisation à cette

banque de donner les informations à la MAIF. Mais en même temps, quand on coche dans ces cases-là, les informations peuvent être, peuvent être divulguées ailleurs qu'à la MAIF. Ils ont appelé, ils ont appelé la SOCRAM et le service MAIF qui s'occupe de ça, et apparemment ils avaient eux aussi encore une autre interprétation sur ces textes. Donc c'est assez... mais... mais en réalité, derrière tout ça, je vous dis moi, ce que je ressens c'est cette mainmise du système libéral dans le système mutualiste. »

Pourtant, la banque qui a été créée c'est une banque mutualiste aussi, la SOCRAM.

« Oui, oui, oui. Mais elle s'intègre complètement dans ce système, dans ce système libéral.

De toute façon oui, et en même temps c'est contradictoire avec ce que je... avec mon action, puisque je vous dis que j'ai adhéré à ce produit parce qu'il me semblait solidaire. Mais c'est vrai que si j'avais eu plus de réflexions par rapport, par rapport à ça, je pense que je n'y aurais pas adhéré. **D'accord.** J'aurais peut-être adhéré à la SOCRAM indépendamment de, indépendamment de la MAIF. En fait, fondamentalement, la, la... qu'est-ce qui arrive à la MAIF actuellement ? C'est qu'elle se met, elle se met sur le marché un peu contrainte et forcée, avec, avec, avec... avec le système bancaire. Mais c'est quoi tout ça ? C'est le système qui a été institué par ailleurs.

C'est que ce sont des choses qui correspondent au système libéral avec, avec... une efficacité maximum.

Les banques, les banques, quand elles proposent, quand elles proposent des assurances, elles sont nulles en assurances. N'empêche qu'elles proposent des assurances et puis après, après, moi je connais des gens qui ont pris des assurances en même temps qu'ils ont pris des... des... Des crédits, eh bien les assurances à 99 fois sur 100, voire 99,99, ne marchent pas. Il y a toujours quelque chose qui, il y a toujours quelque chose qui entre en ligne de compte pour qu'elles ne remboursent pas.

D'accord. Oui donc, pour vous, les assureurs ne seront de toute façon pas de très bons banquiers parce que ce n'est pas leur cœur de métier...

Voilà. Voilà. Je ne peux parler que pour moi et moi j'irai... enfin quand j'ai pris des crédits, j'ai bien été obligé d'assurer ces crédits avec la banque, mais quand il s'est agi, quand il s'agit d'assurer ma maison, quand il s'agit d'assurer mes véhicules, je prends la MAIF, je ne prends pas les assurances de la banque. »

Synthèse : « **D'accord. Bon, si je reprends ce que vous disiez sur l'image que vous avez de la MAIF, vous avez une bonne image, c'est votre assureur, mais en tout cas une petite crainte ou en tout cas un questionnement... Oui. Autour de : comment est-ce qu'elle va évoluer dans les années qui vont venir ? Tout à fait. Avec cette banque, par rapport à la concurrence, est-ce qu'elle va réussir à garder son âme, sa différence, le fait qu'elle soit une mutuelle ? Est-ce qu'elle va continuer à réussir à le garder ou pas ? C'est ça ? Tout à fait, tout à fait. Et pour vous, la banque, on perd cette solidarité en faisant une banque, dans le système bancaire. Oui, c'est ça. On entre dans une autre philosophie. On n'est plus dans le système solidaire, on est dans le système concurrentiel. Et plus individualiste où...**

Voilà. **On répond aux besoins individuels d'un client.** Voilà.

Transfert possible d'identification salarié – sociétaire grâce à l'aspect solidaire (fierté des salariés à proposer le produit) : « **D'ailleurs je crois que du point de vue des personnels, moi je vais interroger une personne, mais je connais la personne du service qui a mis en place le livret, il y a une forme de fierté de proposer ce livret solidaire.**

C'est ce que j'ai un peu ressenti lorsqu'on me l'a proposé à la MAIF cette fois, là. Mais en même temps, quand on pose la question de la façon dont le système libéral s'insinue dans la

MAIF, on sent quand même un malaise. **Chez les salariés, c'est ça ? Chez les salariés.**
Ah mais je vous dis, c'est... bon, c'est peut-être aussi ma façon d'aborder les choses et de les sentir, hein. Maintenant je n'ai pas spécifiquement discuté avec les personnels sur cette libéralisation de la MAIF. »

La souscription du contrat malgré les réticences, qui s'est faite grâce à l'aspect solidaire et également au fait qu'il n'est pas du tout été pressé par les conseillers pour le souscrire (il l'a renvoyé) : **« C'est, on va dire, le premier produit que propose réellement la MAIF en intégrant cette dimension solidaire forte avec le monde du handicap. Et d'ailleurs avec la sensibilité que, avec ma sensibilité que vous devez percevoir maintenant, euh... je, je, j'ai été emballé dans un premier temps quand on m'a proposé ce produit et c'est après avec... à la réflexion et en épluchant les documents que j'ai perçu tout ce que je peux vous dire. Complètement. Ce n'est pas quelque chose qui, ce n'est pas quelque chose qui m'a sauté aux yeux... Donc quelque part, l'aspect solidaire du produit vous a très fortement attiré, emballé...Voilà.**

Et puis après, quand vous êtes retombé un petit peu de cet emballement et que vous avez regardé un petit peu plus profondément les choses, il y a eu des choses qui ne vous ont pas plu. Voilà. Alors c'est aussi la particularité de la MAIF. C'est que quand j'ai pris ce contrat, je ne l'ai pas pris dans l'heure. J'avais un rendez-vous avec une personne au guichet. Elle m'a fait cette proposition-là, ce n'était pas le sujet de l'entrevue, mais elle m'a fait cette proposition-là et on a pris un rendez-vous pour un mois plus tard. Alors que dans une société, dans une société, dans une entreprise directement, enfin ailleurs qu'à la MAIF, on aurait utilisé les avantages du produit pour me le fourguer aussitôt. Oui, complètement. Alors que là on vous a laissé quand même le temps de la réflexion. Tout à fait. Vous avez quand même, donc finalement vous avez adhéré à ce produit-là après en avoir un petit peu ses limites. Tout à fait.

Mais vous avez quand même fait le choix, malgré les limites que vous aviez vues en prenant le temps d'éplucher le dossier pendant le mois que vous avez eu entre le moment où on vous l'a proposé une première fois et le moment où vous avez adhéré finalement, vous avez regardé le dossier, vous vous êtes dit : bon ça, c'est vrai que c'est dommage, mais vous avez quand même fait le choix, le pas de choisir ce produit.

Exactement. Parce que la dimension finalement solidaire était peut-être plus forte que les petits problèmes que vous aviez vus dans le dossier. C'est pour ça ?

Je ne sais pas !!! je, je, je... vous... On en discute, ça me fait réfléchir sur le sujet, mais j'avoue que je n'ai pas réfléchi sur le sujet depuis. J'ai émis mes... j'ai émis ce que j'avais, ce que j'avais à dire à propos du contrat, je l'ai signé et envoyé puisqu'il fallait l'envoyer. Ça fait partie aussi des choses qui ne sont pas faites dans une entreprise normale. C'est-à-dire que là vous avez une personne en face de vous qui vous fait signer, qui vous met la pression et puis vous, c'est qu'après qu'on, que vous dites : mais qu'est-ce que j'ai signé ? Enfin voyez. Alors que là non. Je suis revenu, j'ai posé des questions et ensuite j'ai renvoyé mes documents. Donc maintenant effectivement, puisque vous le dites, malgré toutes les réticences que je pouvais avoir sur le système, je l'ai quand même envoyé.

Parce que peut-être aussi vous ne vous êtes pas senti pressé justement. Alors ça fait partie, ça fait effectivement partie de la raison pour laquelle je l'ai fait. Si j'avais senti une pression, je ne l'aurais pas fait (...) Enfin c'était surtout le côté solidaire ».

Premium price : « Et je comprends bien. Je comprends bien et en même temps si on a un discours qui reste solidaire, je crois qu'on peut faire admettre aux gens, même si ça apparaît comme un peu plus cher que les autres, ça peut peut-être les convaincre. Ça peut peut-être les convaincre d'une, d'une... d'un certain sérieux derrière parce que c'est vrai que, après, les

autres assurances, comment elles vont prendre en charge les sinistres ? C'est pas, c'est pas si évident.

Moi, pour l'instant, je n'irai pas ailleurs qu'à la MAIF parce que je sais que les contrats qu'on va me proposer, même s'ils sont largement moins chers, il va y avoir des petits astérisques, il va y avoir des textes en tout petit qu'il va falloir lire et éplucher pour savoir exactement ce à quoi on doit s'attendre ».

Femme, 35-50 ans, 4 mois ancienneté, TE fort, MAIF non EN : Effet positif P&S RSE solidaire sur attitude positive + sur souscription potentielle du contrat : Si elle n'est pas pour les P&S environnement (incitatifs), elle est par contre très favorable aux produits solidaires car pour elles ils ne sont pas discriminatoires (comme les pdts environnement) « accessibles plus ou moins à tout le monde » et ont cet aspect solidaire pour lequel elle a choisi la MAIF.

« Alors plus effectivement des styles livret d'épargne solidaire, oui effectivement. Oui parce que ça c'est, on va dire que c'est accessible plus ou moins à tout le monde et effectivement ça permet, ça permet une entraide, ça permet... c'est important ».

« Justement je cherchais, je regardais parce que moi j'ai une assurance-vie à la MAAF et je voulais changer et je voulais voir ce que proposait la MAIF »

« Disons qu'il y a d'un côté, ben, le social effectivement, ce côté mutualiste où chacun participe à son niveau à aider les autres, et après il y a l'autre côté, le premier dont vous me parliez (P&S environnement), qui est plus individualiste, à ce moment-là je fais des efforts moi de mon côté et tout seul j'obtiens des aides. Donc c'est deux choses complètement différentes ».

Femme, 35-50 ans, 13 ans ancienneté, TE faible, MAIF non EN : Effet positif P&S solidaire sur son attitude et sur une potentielle souscription : Sur le maintien de son image positive de la MAIF et éventuellement sur une souscription du produit (assurance vie ; mais plus tard car elle vient juste de faire construire) :

« Ça peut être bien. Ça peut être bien. Non, non, une image positive, toujours. Ça maintient, ça maintient (son image positive). Ça maintient, je veux dire. C'est bien, ils s'engagent, ils essaient de faire des choses. C'est bien ».

« Peut-être pas en ce moment (le souscrire à titre personnel), non, mais... je viens de faire construire. Voilà, je ne pourrai pas en créer un autre parce que j'en ai déjà un autre, que je me suis engagée il y a un certain temps à ne pas y toucher, quoi. Mais peut-être qu'à la fin de celui-ci, pourquoi pas. Mais dans l'immédiat je ne pourrai pas, mais sinon, si je pouvais, si je pouvais, oui, ben oui, oui ».

Femme, <=35 ans, 4 mois ancienneté, TE faible, MAIF EN : Effet positif P&S RSE solidaire (LEA) sur son attitude/MAIF et sur souscription du produit (elle l'a souscrit) : Pour elle cela permet encore de différencier la MAIF des autres, c'est un exemple concret de son engagement solidaire qu'elle apprécie et elle a donc choisi de souscrire ce produit qui ne pèse pas énormément financièrement et permet de faire un don sans avoir besoin de faire la démarche :

« Ben déjà, pour moi, c'est une assurance justement qui accompagne ses clients à travers, enfin, les différentes étapes de leur vie et sans se poser de questions, sans faire de tri, entre guillemets sur justement les ressources de ces personnes-là et leur milieu ou leur travail, etc. Pour moi, c'est une assurance qui s'adresse en fait à tout le monde... euh... qui veut bien l'entendre. Et puis... par exemple, enfin le, moi le livret Epargne Autrement, enfin c'est pas ce que... enfin, un jour on est allés dans une agence et voilà, enfin on nous l'a présenté et... euh... et moi j'y ai vraiment... enfin moi je n'étais pas allé dans cette agence pour souscrire à

ce livret d'épargne et... euh... et en fait c'est vrai que, ben voilà, on m'a présenté le... voilà, l'écart entre ce que effectivement je pourrais gagner sur mon LDD ou mon livret A et... euh... ce qui était rémunéré sur ce livret-là et le fait que ça puisse aider des enfants... euh... à l'école, ben... enfin je trouve, enfin je trouve ça plutôt bien parce que ce n'est pas forcément facile de donner à des associations, etc. Faut faire le geste et du coup ça permet de le faire sans vraiment, sans, enfin sans s'en rendre compte et ça permet en fait de rentrer dans des habitudes qui peuvent, enfin qui pourraient se généraliser parce que justement elles ont pas forcément un impact très significatif sur notre situation de tous les jours en fait. C'est pas parce qu'on verse, enfin moi en tout cas j'ai cette chance-là d'avoir des revenus qui me permettent, voilà, de ne pas me poser de questions si effectivement j'épargne pas les, je sais pas, les 20 ou 50 ou... et quelques euros que j'aurais pu épargner dans le cadre d'un autre, d'un autre contrat. Et... enfin je trouve que c'est, c'est, ça permet, voilà, d'encore différencier la MAIF des autres en se disant que, ben, nous effectivement on a de l'argent et ça nous permet d'épargner, mais qu'en parallèle ça permet aussi de faire un don et de participer, si possible, à l'amélioration de la vie des autres personnes ».

ABSENCE D'EFFET de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

EFFET NEGATIF de la démarche RSE de l'organisation :

← - - - Mise en forme : Puces et numéros

Aucun

ANNEXE 9 : Verbatims partie prenante

« militants »

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Attractivité de l'IOP (Perception de différenciation positive) : OUI/NON/pas d'information

⇒ OUI

« Par son organisation. Ne pas avoir d'actionnaires, ça me semble être vraiment une des différences fondamentales ou la différence fondamentale. Ne pas faire de l'assurance pour le... pour le... pour le... oui pour le capital, c'est faire de l'assurance pour répondre à des besoins des sociétaires. C'est ça qui me semble majeur (...) Je crois que c'est une richesse (d'avoir des militants) (...) Oui je crois que c'est une richesse pour l'entreprise, vraiment. Je crois que c'est une réelle richesse ».

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« Il m'a précisé quel était le rôle du militant. Je suppose qu'il me l'a proposé par rapport à ce qu'il connaissait de moi. Et l'engagement me satisfaisait, donc j'ai décidé d'œuvrer pour la mutuelle (...) Peut-être un profil ou une personne qui a des convictions et qui souhaitait s'investir. Je pense, c'est le profil du militant qui était recherché (...) Et alors que je ne connaissais pas très bien le fonctionnement, une fois qu'il m'a été présenté ce fonctionnement, il me convenait et je pensais que je pouvais... que je pouvais intervenir pour continuer à développer ce modèle-là. C'est ça qui m'a plu ».

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« Oui, je crois, oui oui. De penser que j'apporte quelque chose à la MAIF, dans une œuvre collective, oui il y a une certaine fierté d'apporter quelque chose à une œuvre collective, oui, oui ».

- **Origine de l'identification :**

⇒ Valeurs, système de fonctionnement mutualiste de la MAIF

« De... d'avoir envie de défendre des choses justes (...) Ah oui, il y a des valeurs fortes qui sont défendues tous les jours, je pense, à la MAIF, et oui, je ne suis pas déçu ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

⇒ Oui Affective :

« Oui, je crois, oui oui. De penser que j'apporte quelque chose à la MAIF, dans une œuvre collective, oui il y a une certaine fierté d'apporter quelque chose à une œuvre collective, oui, oui ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« J'analyse la critique et j'essaye, j'essaye d'apporter des réponses si c'est à mon niveau pour expliquer que peut-être la critique n'est pas fondée, ou que peut-être elle est fondée et qu'on peut tenir compte de cette critique pour évoluer (...) Ah bien sûr ! Oui, sinon le terme de militant au sein de la MAIF n'aurait plus son sens, à mes yeux ».

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant ; s'il est militant c'est que c'est un sociétaire fidèle, et voir son ancienneté en tant que militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

⇒ OUI

« Mais peut-être que nous on a un très grand contact avec les salariés des délégations, mais on ne l'a pas avec les autres salariés, et en fait le pourcentage de personnes qui travaillent en délégation n'est pas très important par rapport aux autres (...) Donc, ceux qui travaillent, qui travaillent en délégation, je pense qu'en étant à notre contact, ils l'ont, alors là je vais porter une valeur, un jugement de valeur et je n'ai pas le droit de le porter puisque je... ça ne serait qu'un ressenti, j'allais dire une erreur (...) Il doit y avoir les deux cumulés, d'être à la fois en contact avec les militants et les sociétaires, les voir physiquement. Je pense que peut-être... ça renforce l'habit MAIF (...) Et par rapport au regard qu'on peut porter sur ce qu'offre la mutuelle ou sur sa façon de fonctionner, je pense que ça leur apporte justement autre chose.

Je le crois. Il y a certains salariés mêmes je pense qui seraient d'excellents militants, voyez. Oui, je le crois vraiment. Et en délégation, je pense beaucoup, vraiment »

(« Ah mais c'est comme je dis, ce serait formidable, ce serait bien. Mais il y a un manque de temps, manque de temps je pense, parce qu'ils ont des missions à remplir qui... qui... qui sont pour l'essentiel la vente de contrats ou accueillir les sociétaires pour... pour répondre à des besoins de sinistre. Donc je pense qu'il n'y a pas cette place suffisante ou alors on ne sait pas suffisamment la donner pour... pour les inclure, c'est vrai. Mais ça reste... c'est un chantier énorme. »)

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

Femme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militante, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Ben bof ! Le militant en fait, le mot militant, militer dans un parti politique, dans une association qui défend... c'est quand même positif hein ! Ça veut quand même dire des valeurs morales positives pour moi, d'humanisme, etc. Donc je veux bien ».

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Mais en fait, bon, c'est un petit peu elle qui m'a influencée sur la MAIF, qui m'a toujours expliqué pourquoi on faisait ça et... Puis maintenant, bon maintenant je suis dedans, je le fais, je le pense moi-même. Donc, voilà ».

- **Origine de l'identification :**

⇒ Pratiques RSE + façon de traiter les sociétaires (plus anciens)

« Ben ça l'est d'une autre façon parce que, au niveau de l'humanisme, si vous voulez, on fait, la MAIF fait quand même beaucoup d'efforts vers les handicapés. Ça, ça n'existait pas quand j'étais rentrée. Fait beaucoup d'efforts vers les difficultés des jeunes, à l'école, par le biais de l'assistance scolaire personnalisée. Fait beaucoup d'efforts par le biais de la prévention sur, pour les accidents des motos, des jeunes, etc. Donc ça, c'est bien. Ça, c'est bien. Donc voilà (...) Je crois qu'on est un petit peu plus près des gens et on fait des choses pour... complètement marginales par rapport à l'assurance. Ben, comme ce que vous êtes en train de faire, ces tests sur le développement durable ; on pourrait penser que ça n'a rien à voir avec l'assurance et on le fait quand même (...) Où. Ça, je trouve ça bien, oui ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective,**

normative, calculée)

OUI

« Mais j'aime bien venir ici parce que, bon la MAIF, la MAIF c'est important pour moi. Oh ben oui, ça, ça va, oui, (la fièrté d'être militante) ».

« Je... Les gens ne savent pas ce que c'est en fait, même maintenant, même autour de moi. Enfin si, dans ma famille, ils savent ce que c'est mais... Il y a énormément d'assurés MAIF qui ne savent pas qu'il y a des militants dans les délégations. J'ai fait ce matin un entretien militant là, chaque fois qu'on peut on le fait. Je les ai pris dans mon bureau et je leur ai expliqué. Et finalement la dame, elle... quand je lui ai dit : avez-vous des questions à poser ?, alors elle m'a dit qu'elle avait son fils en CP qui n'arrivait pas à apprendre à lire et elle m'a demandé ce que je pouvais faire pour lui. C'était assez amusant quand même ! Et donc justement je lui ai cherché les papiers de l'ASP, et puis on ne les a pas trouvés, on les a cherchés partout, je ne sais pas où ils sont rangés. Je lui ai dit que je lui enverrai par la poste. Mais je... Alors elle m'a dit que l'institutrice lui avait dit qu'il ne fallait pas qu'elle se, qu'elle se bloque. On est quand même qu'en octobre hein ! Il n'a que 6 ans, il est rentré en CP. Il ne sait pas encore lire, c'est normal. Bon voilà. Donc c'est assez amusant parce qu'ils nous posent des questions comme ça parce qu'on est des enseignants quoi. Donc... quand on pose une question : avez-vous quelque chose, avez-vous une question à poser ?, alors qu'ils viennent de prendre un contrat pour assurer une voiture, voilà ce qui sort. C'est amusant hein ? »

- Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- Fidélité : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information

Pas d'information

- Envie d'aider la MAIF – baisse coût sinistre – rencontre sociétaires:

« Par exemple, quand la MAIF a décidé de faire la cotisation par mensualisation (...) Elle m'a dit qu'il fallait faire ça pour aider la MAIF et je l'ai fait en râlant un petit peu parce que la première année on a l'impression de payer une fois et demie sa cotisation. Mais en fait, bon, c'est un petit peu elle qui m'a influencée sur la MAIF, qui m'a toujours expliqué pourquoi on faisait ça et... Puis maintenant, bon maintenant je suis dedans, je le fais, je le pense moi-même. Donc, voilà ».

« J'ai fait ce matin un entretien militant là, chaque fois qu'on peut on le fait. Je les ai pris dans mon bureau et je leur ai expliqué. Et finalement la dame, elle... quand je lui ai dit : avez-vous des questions à poser ?, alors elle m'a dit qu'elle avait son fils en CP qui n'arrivait pas à apprendre à lire et elle m'a demandé ce que je pouvais faire pour lui. C'était assez amusant quand même ! »

(« Et donc justement je lui ai cherché les papiers de l'ASP, et puis on ne les a pas trouvés, on les a cherchés partout, je ne sais pas où ils sont rangés. Je lui ai dit que je lui enverrai par la poste. Mais je... Alors elle m'a dit que l'institutrice lui avait dit qu'il ne fallait pas qu'elle se, qu'elle se bloque. On est quand même qu'en octobre hein ! Il n'a que 6 ans, il est rentré en CP. Il ne sait pas encore lire, c'est normal. Bon voilà. Donc c'est assez amusant parce qu'ils nous posent des questions comme ça parce qu'on est des enseignants quoi. Donc... quand on pose une question : avez-vous quelque chose, avez-vous une question à poser ?, alors qu'ils viennent de prendre un contrat pour assurer une voiture, voilà ce qui sort. C'est amusant hein ? »)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Oui on est un petit peu... Je crois qu'on est un petit peu plus près des gens et on fait des choses pour... complètement marginales par rapport à l'assurance. Ben, comme ce que vous êtes en train de faire, ces tests sur le développement durable ; on pourrait penser que ça n'a rien à voir avec l'assurance et on le fait quand même (...) Oui. Ça, je trouve ça bien, oui ».

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Alors nous militants, ben... C'est vrai que, je veux dire ça a, ça donne d'autres cordes à notre arc, je veux dire ça nous, ça nous facilitera la tâche, c'est vrai d'avoir ce genre d'arguments ou ce genre de choses à proposer... »

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs

« Les valeurs, je veux dire les valeurs humaines au sein de l'entreprise, surtout maintenant, je me rends compte que ce sont des choses, je veux dire, vécues au quotidien par rapport à bien d'autres entreprises, je ne sais pas, le respect de la personne, le respect du sociétaire mais le respect du salarié aussi (...) Donc des valeurs de solidarité, le respect de la personne ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

Pas d'information spécifique

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI recrutement de sociétaires

C'est vrai que, je veux dire ça a, ça donne d'autres cordes à notre arc, je veux dire ça nous, ça nous facilitera la tâche, c'est vrai d'avoir ce genre d'arguments ou ce genre de choses à proposer... si en tant que militants, si si, ce sera beaucoup plus facile sachant que c'est vrai depuis quelques années on s'est, on essaie en tout cas de s'ouvrir sur tout ce qui est économie sociale et... dans ce domaine-là, c'est vrai que ce sont des choses qui sont, qui sont très bien perçues quoi... et qui nous manquent, parfois on a la question : ben tiens, à la MAIF vous ne faites pas vous encore de..., enfin dans ce, dans ce milieu-là en tout cas. Enfin ce sont des questions qu'on peut avoir (...) Au niveau des associations, au niveau des, des... je veux dire des concurrents qu'on peut rencontrer, au niveau de... je veux dire des personnes qui gravitent autour de toutes les instances de l'économie sociale, oui (...) Pour ces gens-là, c'est... ça peut rentrer dans les critères de choix de leur assureur.

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Les valeurs, je veux dire les valeurs humaines au sein de l'entreprise, surtout maintenant, je me rends compte que ce sont des choses, je veux dire, vécues au quotidien par rapport à bien d'autres entreprises, je ne sais pas, le respect de la personne, le respect du sociétaire mais le respect du salarié aussi. Quand on voit tout ce qu'on peut mettre en place pour des salariés, pour faire face à des difficultés, des choses comme ça, c'est... enfin face à une difficulté, on ne dit pas à la personne : débrouille-toi, tu es là pour remplir ton contrat. On essaie de trouver une solution et ça, j'ai l'impression que ce n'est pas vécu seulement ici, mais c'est vraiment quelque chose qu'on retrouve à tous les échelons de la MAIF. Là, moi, c'est mon image, même si parfois il peut y avoir des dérapages. Mais c'est l'image que j'en ai aujourd'hui (...) Donc des valeurs de solidarité, le respect de la personne ».

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Pour ça, c'est bien, mais encore faut-il, pour y adhérer, un peu la comprendre. À un moment donné »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Et on en fait des choses (...) On ne raconte pas des histoires. On ne fait que dire ce qu'on fait (...) Et on ne le dit pas assez. Sans se jeter les paillettes, sans vouloir en faire de trop, mais au moins dire qu'on fait ça. Le faire savoir (...) Ben, sur ce qu'on fait de bien, oui, sur toute la différence par rapport aux autres ».

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs, éthique, entreprendre autrement et DD

« Maintenant, moi maintenant je milite. Je suis très ravi de faire ça d'ailleurs, pour les raisons toutes bêtes que tout le monde connaît, c'est qu'on est effectivement dans le monde du développement durable, de l'économie sociale. Et euh... et définitivement croire que l'on peut peut-être faire de l'économie autrement que du pur et du capitalisme ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective

« Et puis, et puis voilà. Maintenant, moi maintenant je milite. Je suis très ravi de faire ça d'ailleurs, pour les raisons toutes bêtes que tout le monde connaît, c'est qu'on est effectivement dans le monde du développement durable, de l'économie sociale. Et euh... et définitivement croire que l'on peut peut-être faire de l'économie autrement que du pur et du capitalisme (...) Ben, aujourd'hui, je la comprends mieux. Je comprends mieux, surtout, la vie de militant ou l'existence du militant dans une société comme la MAIF, en tout cas... et qui n'est pas juste un pantin, juste un numéro avec lequel on joue ou qui fait joli parce que c'est bien de dire qu'on est militant. Là, c'est vrai qu'il y a une vraie implication dans la vie de la société. On fait des choses, on travaille ensemble. Je ne suis pas technicien d'assurance. Ça, d'ailleurs, je le dis souvent quand je reçois des sociétaires. Je peux faire autre chose, mais je ne fais pas mieux, je n'ai pas un passe-droit, je, voilà. Et ça, j'aime. Ça, c'est quelque chose qui me plaît ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

« Je pense que c'est aussi le rôle des militants, quand ils reçoivent les sociétaires, d'essayer d'expliquer cette... surtout en entretien d'adhésion. Comme quelquefois, quand même, on a des entretiens d'adhésion, d'expliquer ce que c'est qu'une mutuelle, certes, mais ce que c'est que cette signature assureur militant. Moi, je trouve que c'est fort, mais je trouve que ce n'est pas forcément porteur chez les jeunes ou, du moins, ça ne leur parle pas ».

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Ben, sur ce qu'on fait de bien, oui, sur toute la différence par rapport aux autres. Je pense quand même que la MAIF, en termes d'assureur, peut se prévaloir de dire qu'elle est la seule à faire, ou en tout cas a été précurseur dans beaucoup de choses. Vous savez, l'assistance à la personne, ce n'est pas arrivé comme ça »

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 1 :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« J'étais très sensible à la qualité de ce qu'avaient construit les enseignants après-guerre, à la MGEN, la MAIF. J'avais déjà eu des accidents, mais ça, c'était toujours bien passé. Et pour moi, c'était dans le prolongement un peu de la FEN, sans trop savoir. Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Donc, on voit bien que c'est quand même la famille MAIF. Moi, j'aime bien le mot famille, parce que dans une famille il y a aussi des tensions, mais il y a quand même d'abord tout ce qui rassemble, dans l'idéal de la famille à mes yeux »

- **Origine de l'identification :**

RSE , éthique/valeurs

RSE : « J'ai reçu un militant, là : ah, XX, c'est vachement bien que la MAIF ait soutenu l'Université de la Terre. Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle. Donc, on reçoit un message comme ça. Mais il y a aussi plein de salariés, qui, qui fonctionnent. Il suffit de voir le succès des relais de développement durable. Les gens ont un intérêt, ils voient un intérêt, et de contribuer, hein, et tout ça, c'est positif »

Valeurs/éthique : « Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants (...) La MAIF, elle est en son temps, c'est-à-dire qu'elle est à la fois, elle est sous tension. Elle est sous tension entre, entre... je dirais, une tradition positive de valeurs qu'on essaye de mettre en œuvre, ce lien réalisation, mise en œuvre sous-tendu par des... des valeurs, oui ».

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective

« *Tu sais, a+b au carré toute ma vie, je me sens pas hein, je le sens pas hein, a+b au carré toute ma vie, je le sens pas. Donc quelque part cette ouverture, elle a été pour moi une opportunité de voir autre chose quoi. Et j'étais émerveillé et je suis toujours émerveillé (...)* On aimerait bien que tout le monde *s'intéresse à la MAIF comme nous, mais nous, est-ce qu'on s'intéresse vraiment à tout ce qu'on reçoit ? Ceux qui nous envoient la documentation, ils sont aussi passionnés* ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

« *J'ai reçu un militant, là : ah, XX, c'est vachement bien que la MAIF ait soutenu l'Université de la Terre. Je me reconnais bien dans les orientations de la mutuelle. Donc, on reçoit un message comme ça. Mais il y a aussi plein de salariés, qui, qui fonctionnent. Il suffit de voir le succès des relais de développement durable. Les gens ont un intérêt, ils voient un intérêt, et de contribuer, hein, et tout ça, c'est positif* »

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, ADDG 2 :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« *Donc on ne peut pas dire aujourd'hui, et notamment aux jeunes générations, venez chez nous parce que les valeurs mutualistes, nous sommes des purs, etc., quand ils constatent au bas d'un devis que... la différence est de 300 euros avec leur banquier, Crédit mutuel ou*

autre, quoi je veux dire. Il faut être vachement bon en dialectique mutualiste pour les convaincre malgré tout de venir chez nous »

- **Origine de l'identification :**

Valeurs mutualistes, engagements citoyens

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Pas d'information

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

« Non, non, je crois que sur le fond de l'offre, on aura du mal à être différent, si, on pourra faire des petits plus, etc., ce qui fera la différence demain et déjà aujourd'hui, c'est la tenue de la promesse, d'accord, et la relation qui crée et qui sous-tend la promesse, c'est là où la différence se fera »

(« Qu'est-ce que je veux dire par là ? La tenue de la promesse, c'est tous les engagements qui sont pris au moment de la souscription du contrat qui doivent être, je vais presque dire non seulement tenus mais de surcroît proposés sans que les sociétaires clients les demandent quoi, vous voyez ce que je veux dire, et sachez que vous avez le droit à ça, c'est dans votre contrat, je ne me le fais pas arracher en espérant que peut-être l'assuré aura oublié que, vous voyez ce que je veux dire hein. Il est évident qu'à partir de là, la gestion des sinistres hein est éminemment importante, la qualité de l'après-vente, et deuxième élément, à mon avis, fort de différenciation, c'est la relation client, la relation sociétaire. C'est la façon dont l'assureur traite en amont le prospect, le discours qu'il lui tient, conforme justement à ces tendances un peu lourdes dans la consommation aujourd'hui de nature sociétale, éthique etc., parce que si j'avais commencé à vous dire tout à l'heure que les jeunes générations, notamment enseignantes, sont moins enclines au réflexe corporatiste, en revanche elles sont extrêmement attachées aux valeurs citoyennes quoi, et de plus en plus qu'elles vont exprimer peut-être de façon différente par un engagement associatif, par un engagement humanitaire, par je sais quoi, hein, de façon peut-être plus zappeuse aussi que les engagements précédents... ou quand je m'encartais, pas moi hein, moi ou d'autres, quand je m'encartais dans une association, un syndicat, un parti politique, j'y suis jusqu'à, jusqu'au bord du tombeau, vous voyez. Aujourd'hui, je pense qu'il y aura du zapping, on va dire, d'engagement sociétal, mais sur un fond de valeurs qui reste le même en réalité hein, qui reste le même. Donc je pense que... euh... ces deux éléments-là, je fais des promesses,

je tiens mes engagements, hein, premièrement et deuxièmement, j'entretiens avec le sociétaire client, j'utilise à dessein ce terme, une relation respectable qui a la volonté de durer, c'est-à-dire je ne suis pas dans le coup, le coup de pub en quelque sorte, hein, et là on revient à nos méthodes de tout à l'heure, méthodes commerciales, la MAIF je ne fais pas du moins vingt à l'entrée, euh... etc. etc. Je veux installer le sociétaire dans une relation durable, on a une route à faire ensemble, vos besoins à 30 ans ne sont pas vos besoins à 40, mais sachez qu'à 40, la MAIF sera toujours là à vos côtés pour vous accompagner, etc. etc. A mon avis, ça, ce sont les éléments différenciateurs et qui nous feront rester fidèles à ces fondamentaux, vous voyez. »)

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Mais aussi parce que, bien sûr, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais, tout, le respect de la personne, la solidarité, tout ça c'était en moi depuis le début hein ».

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Bon c'est sûr, bon la MACIF... avec laquelle on est partenaire, on n'a quand même pas mal de points communs hein... Ben on... on se distingue des autres dans la mesure où on essaie de, on essaie, nos valeurs, on essaie... de faire en sorte que ce ne soit pas un discours, un vain discours. C'est-à-dire qu'on essaie de mettre en pratique dans la vie quotidienne, enfin moi, en ce qui concerne. Quand je reçois, je reçois souvent des sociétaires et je leur dis : bon la MAIF a des valeurs, elle a été créée sur des valeurs et... ces valeurs, ce n'est pas un discours, c'est des choses qu'on... qu'on applique... dans la vie courante... dans notre comportement, dans notre relation avec le sociétaire et dans nos contrats, dans... notre façon... au quotidien ».

(« Pour nous ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel. Donc c'est dans l'intérêt de tous qu'il y ait le moins de sinistres responsables à payer quoi. Donc c'est un peu notre discours militant au départ lorsqu'on fait l'entretien militant avec... soit les prospects, les potentiels ou les nouveaux sociétaires (...) De la prévention, oui parler de la prévention... dire que la MAIF aussi, on est engagés dans la société, on est vraiment engagés, on a des... des valeurs et on est engagés dans la société, notamment en ce qui concerne le handicap, et puis... on essaie aussi de... avec nos sociétaires de garder ce lien... ce lien avec le sociétaire pour... justement... garder un contact avec eux en... en organisant des conférences-débats régulièrement, deux-trois par an sur des thèmes divers, des thèmes qui sont aussi bien... de nature scolaire que autre. »)

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs, solidarité, pratiques RSE

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective,**

normative, calculée)

OUI Affective

« Et puis il y a une petite anecdote que je peux vous dire. J'ai toujours conservé, même sans savoir que j'étais militant, donc à mes débuts de sociétaire, donc on l'a vu tout à l'heure, en 1964, j'étais sociétaire, j'ai toujours gardé MAIF infos qui est devenu MAIF magazine, j'ai la collection chez moi depuis... depuis que je suis sociétaire »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Et puis on est aussi sur le terrain, les militants la plupart du temps bon on connaît, on est des enseignants, donc on a enseigné soit au niveau de l'école primaire, au niveau du second degré, en collège ou lycée, on connaît beaucoup, beaucoup de monde hein.

Pour citer un exemple, bon je ne vais pas prendre moi comme exemple, mais un de nos anciens collègues là XX (...) c'était quelqu'un qui était très impliqué au niveau local (...) c'était quelqu'un qui était très impliqué et qui avait donc la responsabilité des personnes morales et c'est quelqu'un qui était très impliqué dans tout le milieu associatif. Il connaissait, il connaissait pratiquement tout le monde dans le département, tous les responsables du secteur du handicap, du secteur... sportif, loisirs, etc. et donc au niveau des personnes morales, il a fait beaucoup de bien et on doit être à 1 300, 1 400 personnes morales, on doit avoir 2 ou 300 personnes morales de plus que la moyenne des délégations semblables, donc...(.) Vraiment le rôle de bouche à oreille, de... Tout à fait »

(« Et que ce soit efficace pour la MAIF.

Tout à fait. Et puis notre rôle de... de médiateur notamment c'est quand même très important, bon ce n'est pas notre seul rôle et puis notre rôle aussi de représenter la MAIF au niveau départemental, à chaque fois qu'on se déplace, bon ben on représente quand même une... une mutuelle qui... qui a une bonne renommée. »)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF – baisse coût sinistre - médiateur**

OUI

Réduction des sinistres en responsabilisant les sociétaires: « Pour nous ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel. Donc c'est dans l'intérêt de tous qu'il y ait le moins de sinistres responsables à payer quoi. Donc c'est un peu notre discours militant au départ lorsqu'on fait l'entretien militant avec... soit les prospects, les potentiels ou les nouveaux

sociétaires. On insiste là-dessus, sur ce fait que... et bien que le sociétaire doit se comporter comme quelqu'un de responsable, aussi bien en VAM qu'en RAQVAM, c'est-à-dire en VAM respecter le code de la route, respecter... pas d'alcoolémie au volant, pas de drogue, et puis en RAQVAM, essayer de protéger ses biens, ne pas laisser ses portes grandes ouvertes etc. quoi (...) On est à la fois assureur et assuré, et ça, c'est aussi un discours qu'on tient, alors je ne sais pas si les autres mutuelles le tiennent, mais nous, en entretien militant, ... ça... j'insiste beaucoup là-dessus moi personnellement et mes collègues aussi sur le fait que dans une mutuelle, on est à la fois assureur et assuré. C'est qu'en tant que... en tant qu'assureur, s'il nous arrive un pépin, ben on va... taper dans la bourse commune hein, c'est tout à fait normal, mais en tant qu'assuré bon, on doit veiller justement à ne pas dépenser... Ne pas balancer l'argent par la fenêtre »

Médiation avec les sociétaires (impact sur leur satisfaction) et représentation de la mutuelle à l'extérieur: « Alors... ce qui... me satisfait d'abord, c'est... c'est la structure unitaire puisqu'on est, on est pratiquement la seule compagnie d'assurances, toutes formules confondues, sociétés d'assurances anonymes ou mutuelles, à fonctionner comme ça et c'est très... très valorisant pour... pour la MAIF d'avoir cette structure unitaire parce que bon, d'un côté nous les militants qui connaissons le terrain, on peut s'appuyer sur le professionnalisme des... des salariés et inversement, les salariées lorsqu'elles ont un souci avec un sociétaire, et ben on est là et puis les militants savent qu'on est là pour jouer le rôle de médiateur parce que la plupart du temps, on connaît les sociétaires, on les calme bon etc. Donc je trouve cette... cette structure unitaire est fondamentale dans la réussite de la MAIF, voilà (...) Et puis notre rôle de... de médiateur notamment c'est quand même très important, bon ce n'est pas notre seul rôle et puis notre rôle aussi de représenter la MAIF au niveau départemental, à chaque fois qu'on se déplace, bon ben on représente quand même une... une mutuelle qui... qui a une bonne renommée ».

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« D'abord il y a mutuelle et mutuelle. Il y a des mutuelles comme la MAAF, pour ne pas la citer, qui se prétendent mutuelles mais qui n'ont plus rien d'une mutuelle. Bon c'est sûr, bon la MACIF... avec laquelle on est partenaire, on n'a quand même pas mal de points communs hein... Ben on... on se distingue des autres dans la mesure où on essaie de, on essaie, nos valeurs, on essaie... de faire en sorte que ce ne soit pas un discours, un vain discours. C'est-à-dire qu'on essaie de mettre en pratique dans la vie quotidienne, enfin moi, en ce qui concerne. Quand je reçois, je reçois souvent des sociétaires et je leur dis : bon la MAIF a des valeurs, elle a été créée sur des valeurs et... ces valeurs, ce n'est pas un discours, c'est des choses qu'on... qu'on applique... dans la vie courante... dans notre comportement, dans notre relation avec le sociétaire et dans nos contrats, dans... notre façon... au quotidien (...) Oui mutuelle, ouais. Bon le fait qu'on n'ait pas par rapport aux sociétés anonymes, qu'on n'ait pas d'actionnaires... à rémunérer, donc ça, ça, c'est une bonne chose, donc on n'a pas de bénéficiaires à faire sur le dos de nos sociétaires. Pour nous ce qui compte, c'est que la balance soit équilibrée hein, alors la balance d'un côté c'est les rentrées, les cotisations de nos sociétaires et les sorties, c'est le paiement des sinistres et puis les frais généraux, notamment le personnel (...) De la prévention, oui parler de la prévention... dire que la MAIF aussi, on est engagés dans la société, on est vraiment engagés, on a des... des valeurs et on est engagés dans la société, notamment en ce qui concerne le handicap, et puis... on essaie aussi de... avec nos sociétaires de garder ce lien... ce lien avec le sociétaire pour... justement... garder un contact avec eux en... en organisant des conférences-débats

régulièrement, deux-trois par an sur des thèmes divers, des thèmes qui sont aussi bien... de nature scolaire que autre ».

« Alors... ce qui... me satisfait d'abord, c'est... c'est la structure unitaire puisqu'on est, on est pratiquement la seule compagnie d'assurances, toutes formules confondues, sociétés d'assurances anonymes ou mutuelles, à fonctionner comme ça et c'est très... très valorisant pour... pour la MAIF d'avoir cette structure unitaire »

Homme, > 50 ans, 10-20 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Mais le fait d'appartenir à l'entreprise, j'en suis plutôt satisfait (...) Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres, pour les salariés, et qui fait qu'ils ont, avant le souci du résultat en termes financiers, le résultat de la satisfaction du sociétaire. Donc, ça, c'est un élément capital et, en ce sens-là, je vais utiliser le mot que j'aime pas, c'est que les salariés, dans leur grosse majorité, investis, sont aussi des militants de la MAIF. Et ça, c'est la différence essentielle avec les autres ».

- **Origine de l'identification :**

Valeurs, système mutualiste, assurance différente

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI normative :

« Il m'a demandé si j'étais intéressé pour faire le boulot qu'il faisait. J'ai répondu oui parce que je savais que la MAIF fonctionnait depuis longtemps. Donc, j'ai estimé que c'était... que je m'en étais « servi », entre guillemets, en tant qu'assuré et que c'était normal que je rende ce que les autres m'avaient donné, quoi (...) Ben, je vous l'ai dit, c'est le fait que moi, pendant, à ce moment-là, pendant 20 ou 25 ans, j'avais été assuré MAIF. Je savais comment ça fonctionnait. Je connaissais le rôle des militants et que je trouvais normal, à mon tour, de... de rendre le même service que les autres m'avaient rendu ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Une facilité à en parler autour de vous ? à faire venir des gens à la MAIF ? Sans aucune difficulté ».

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

« Après, la différence qui n'est pas moins essentielle, c'est le sentiment d'appartenir à une société d'assurance différente des autres, pour les salariés, et qui fait qu'ils ont, avant le souci du résultat en termes financiers, le résultat de la satisfaction du sociétaire. Donc, ça, c'est un élément capital et, en ce sens-là, je vais utiliser le mot que j'aime pas, c'est que les salariés, dans leur grosse majorité, investis, sont aussi des militants de la MAIF. Et ça, c'est la différence essentielle avec les autres »

- **Envie d'aider la MAIF :**

Sur les différentes missions demandées aux militants : « Le mot militant me gêne parce qu'il est mis à toutes les sauces. Je me considère plutôt, à mon niveau, comme un professionnel. Enfin, je réagis plutôt comme un professionnel même si je ne le suis pas (...) J'aborde, j'aborde le travail que j'ai à faire en délégation... euh... avec le, avec, c'est un peu prétentieux, mais avec le même professionnalisme que j'étais directeur d'école. Pour moi, je le sens comme ça »

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Le fait que ce soit une mutuelle et qu'elle ait des représentants autres que les salariés, qui sont les militants et qui ont une grande responsabilité dans la stratégie et la pérennité de l'entreprise. C'est ça qui est la différence essentielle (...) Donc l'organisation, le fait d'avoir ces deux, ces deux lignes directives, les salariés et d'un autre côté les militants, les politiques je dirais, et puis l'engagement des salariés au service du sociétaire ».

Homme, > 50 ans, > 30 ans ancienneté de militant, Correspondant Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« On va dire que dans 99 % des cas... ça les rendrait peut-être un petit peu plus fiers (les salariés) de leur entreprise. Peut-être, justement, que ça leur montrerait qu'on est assureur militant, et pas uniquement assureur (...) Mais c'est vrai que si on apportait autre chose, si on était vraiment différent des autres, ça pourrait être un outil, un élément de, de renforcement de leur fierté ».

- **Origine de l'identification :**

Valeurs, mutualisme, soin du sociétaire

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI Affective

« Bon, la possibilité de discuter avec des collègues, de les rencontrer dans un contexte autre que le contexte professionnel, et de discuter d'autre chose que du métier, bon, ça s'est révélé absolument passionnant. Même si c'est vrai que maintenant ce n'est plus pareil. On les rencontre moins... Les discussions sont peut-être un peu moins... moins passionnantes. Ils sont plus pressés. Ils vont... ils viennent plus pour une solution immédiate à leur problème. Ça a évolué, mais, à l'époque, c'est un des éléments qui m'a attaché à la MAIF ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Alors, sur un plan purement assurantiel. On va prendre le mot assurance. Il y a déjà la qualité des contrats. C'est le premier point, même si les autres, tout doucement, sont en train

de nous, de nous rattraper sur ce domaine, hein. Ils nous ont pas mal copiés et ils nous rattrapent. Euh... Il y a, je crois, la manière dont nous approchons le... le... dont nous gérons les sinistres (...) C'est la volonté réellement de protéger le sociétaire (...) Ce qu'il y a aussi qui est très important, c'est la manière dont nous approchons le... la « vente », entre guillemets. On n'est pas là pour faire de la vente forcée, mais on est là pour, bon, définir les besoins du sociétaire et travailler en fonction de ces besoins (...) Je ne connais que la MAIF, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait beaucoup d'autres assurances qui, qui fonctionnent comme ça, hein (...) Euh... En termes de société, ben, c'est tout ce qui fait la différence entre la MAIF et les autres. C'est la notion de démocratie, hein, qui est quand même l'élément fondamental. C'est, ben, la notion de... ben, la gestion des excédents ou des... des... Tout ce qui fait que la MAIF est une vraie mutuelle et est restée une vraie mutuelle, à la différence d'un très grand nombre d'autres »

Homme, < 35 ans, <10 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Alors, c'est déjà un problème de... enfin, c'est, c'est déjà un souci de valeurs. C'est-à-dire qu'en fait... euh... il m'indiquait que les valeurs qu'il partageait, l'entraide mutuelle, de responsabilité, etc., des choses qu'on essaye de faire passer aussi, nous, au sein des activités sportives, et inconsciemment via le vecteur sport, mais il existait via le secteur assurance.

Donc, j'allais dire, c'est peut-être une symbiose de, à la fois de valeurs, de travail, d'ambiance de travail, et puis en même temps aussi de, de, peut-être de, de facilité d'expliquer ou de mettre à plat des problèmes, d'en sortir des choses aussi positives que négatives en fonction des dossiers. Mais voilà.

Mais aussi pour que ça fonctionne au meilleur de tous, il faut que tout le monde fasse des efforts et respecte ce cadre. Et c'est un peu le même principe dans... enfin on est tous, quand on est prof d'EPS, on est tous, en général, prof dans une association. Alors, prof de tennis, prof de judo, etc. Donc on est tous amenés aussi à véhiculer des valeurs au sein de l'activité parallèle. Et il y a une certaine adéquation, pour ne pas dire quasiment en permanence, ben, des valeurs qui sont transmises à la MAIF au moindre principe collectif et à la gestion, etc., qui se retrouvent dans les systèmes associatifs. Donc il y a ce parallèle-là qui peut être fait facilement, en tout cas pour moi »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Ouais, alors, appartenance... Appartenance... euh... J'en parle beaucoup et je ramène même beaucoup de clients ici parce que je suis très très satisfait de la manière dont les gens sont traités. Et c'est aussi une manière de se distinguer, aujourd'hui. Dans notre société, c'est ça aussi. L'accueil (...) Nous, on les reçoit les nouveaux sociétaires, en leur expliquant comment ça fonctionne chez nous. On leur présente cette double entité ».

Le « nous » est ensuite largement repris tout au long de l'entretien (Nombre total de citation des mots « nous », « notre », « nos » = 80 fois dans l'entretien + « on » 71 fois = 151 fois)

- **Origine de l'identification :**

=> Valeurs, éthique, morale

« Alors, c'est déjà un problème de... enfin, c'est, c'est déjà un souci de valeurs (...) Euh... le développement durable... une préoccupation d'actualité, obligatoire, nécessaire, complètement dans le sens des valeurs MAIF, parce que ça va aussi avec la notion d'entraide, de solidarité, d'économie d'énergie. C'est quelque chose de... on est en plein dedans quoi »

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective et engagement en général :

« Ici, moi j'ai la chance de travailler avec des gens qui sont très, très engagés. Ils vont... On a un dossier, ils vont aller le dépouiller complètement, dans le sens du sociétaire, hein, toujours dans le sens du sociétaire ».

« Fierté, ce n'est pas le mot. Je dirais que j'en parle beaucoup... Il faudrait que je trouve un synonyme de fierté, parce que fierté c'est un peu fort ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« J'en parle beaucoup et je ramène même beaucoup de clients ici parce que je suis très très satisfait de la manière dont les gens sont traités. Et c'est aussi une manière de se distinguer, aujourd'hui. Dans notre société, c'est ça aussi. L'accueil ».

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information

- **Envie d'aider la MAIF :**

Rôle de représentation de la MAIF à l'extérieur (et de recrutement de sociétaires), et d'explication du fonctionnement mutualiste de la MAIF : *« C'est aussi, ben, l'engagement, je veux dire des militants quand on va, par exemple, aux IUFM, aux écoles normales sup. On leur propose, on leur explique qui on est, comment on fonctionne. Il y en a*

beaucoup qui sont à la MAIF, mais ils ne savent même pas qu'il y a des militants. Ils ne savent même pas qu'ils peuvent être orientés, guidés, qu'il y a un système de médiateur ».

Rôle de médiation (qui impacte la satisfaction du sociétaire) : « Donc je préfère dire médiateur. C'est, c'est une connotation pour moi qui est plus, qui est plus proche de mon boulot quand je reçois quelqu'un qui a un problème de paiement, ou quelqu'un qui a un problème dans un sinistre. Eh ben, je vais essayer de remédier par la discussion entre lui et l'expert. Je vais essayer de comprendre ce qui se passe, recueillir les éléments, et ensuite en discuter avec le technique. Donc, bon, voilà l'aspect médiateur. Les gens qui sont chez nous n'en ont pas forcément connaissance. Pas forcément connaissance non plus de, du fonctionnement, etc. Donc, c'est ça qu'il est important de véhiculer, de leur dire qu'ils ont cette possibilité-là ».

- **Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Enfin, si vous voulez avoir le même interlocuteur, vous l'aurez tout le temps. C'est aussi une bonne chose. C'est une distinction. Et puis bon, ouais, moi je vois la manière dont les, en interne, comment ça fonctionne, les salariés, les délégués sont traités. Au sein de la MAIF, personne n'a le droit de se plaindre. Enfin, c'est mon avis, hein. **Je crois qu'il y en a beaucoup dans le public, enfin dans le privé, qui aimeraient avoir ces conditions de travail, parce que c'est, c'est... diaboliquement efficace. C'est très très bien (...)** Voilà, sinistres, accompagnement même des nouveaux sociétaires, parce qu'ils sont reçus. Nous, on les reçoit les nouveaux sociétaires, en leur expliquant comment ça fonctionne chez nous. On leur présente cette double entité.

« Voilà. Mais jamais... On en a entendu parler quand de ça (du premier prix de la relation client)? C'est la cinquième année, ça commence seulement à en parler. Voilà 4 ans où, pudiquement, c'est le mot, on a conservé cet, cet atout, cet atout qui est lié à notre structure sans doute, mais dont on n'a jamais entendu parler, à part peut-être dans l'Argus auto qui a dû mettre un encart gros comme ma feuille, mais c'est tout. Publiquement, on n'en a jamais entendu parler. C'est nul. C'est nul ».

Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté de militant, Délégué Départemental :

Identification organisationnelle :

- **Présence de caractéristiques partagées : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« qui partagent nos valeurs, enfin qui sont plutôt euh... qui ont plutôt l'esprit mutualiste ou qui militent ou dans des partis politiques ou dans des associations, ou dans d'autres mutuelles »

- **Présence d'un sentiment d'appartenance clairement évoqué : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« Oufff euh... je trouve qu'en 12 ans, ça a beaucoup beaucoup évolué. Je suis rentré, moi, euh... d'ailleurs le recrutement s'est fait comme ça dans une entreprise qui était, non pas familiale, mais dont, j'allais dire, le fonctionnement était plutôt, plutôt familial, plutôt bon enfant, c'était quand même, il y avait une grande, une grande liberté qui était laissée, j'allais dire, au niveau départemental. Il y avait une latitude ».

« Oui, oui, je pense que ça..., le fait que ce soit une société de personnes plutôt qu'une société de capitaux, ça, ça me paraît important. Euh... la double structure, le fait que l'on soit tous dans le même bateau, on rame tous, que les cotisations, ben c'est notre argent à nous qui sert et qui sert à nous indemniser les uns, les autres. Ça, c'est important. Donc toutes les valeurs évidemment qui sont défendues derrière ça : la solidarité, la mutualité, mais ça entraîne des, des droits et des devoirs, la responsabilité hein. Il faut qu'on soit, qu'on rame, ce que je dis souvent : faut, faut qu'on rame tous, qu'on tire tous dans le même sens hein, parce que sinon ça n'avance pas (...) Moi, j'explique beaucoup aux gens : on s'en sort beaucoup mieux à plusieurs que tout seul. Et si tu es tout seul face à des puissances d'argent, tu ne pèses pas bien lourd. Si, si tu es avec nous, nous on est tous ensemble et on essaye de s'en sortir les uns, les autres, c'est peut-être, on a peut-être plus de chances hein, on a peut-être plus de chances, je ne dis pas qu'on s'en sortira tous, mais, mais je crois qu'on a plus de chances, mais après ça, c'est, c'est une croyance personnelle ».

- Origine de l'identification :

=> Valeurs, solidarité, mutualité

« Oui, oui, oui, et puis les valeurs de solidarité qui... de, de mutualité, de... On a, on a tout ça à défendre, ce n'est pas..., c'est un travail de chaque instant qui est pour tout le monde pareil »

- Identification ambivalente :

« Oufff euh... je trouve qu'en 12 ans, ça a beaucoup beaucoup évolué. Je suis rentré, moi, euh... d'ailleurs le recrutement s'est fait comme ça dans une entreprise qui était, non pas familiale, mais dont, j'allais dire, le fonctionnement était plutôt, plutôt familial, plutôt bon enfant, c'était quand même, il y avait une grande, une grande liberté qui était laissée, j'allais dire, au niveau départemental. Il y avait une latitude. Chaque correspondant départemental était quand même son, son, le chef de la délégation. Il y avait euh..., il y avait des instructions qui arrivaient bien sûr de Niort, qui étaient suivies et respectueusement j'allais dire, mais il y avait une, me semble-t-il, une plus grande latitude qui était, qui était laissée aux dirigeants locaux, j'allais dire. Et progressivement, on a vu dans notre formation à nous, dans la formation des CD et dans notre travail de tous les jours, quelque chose qui est devenu beaucoup plus dirigée, contrôlée, pesée... ça devient quelque chose qui est beaucoup plus euh... sans doute structurée et sans doute aussi, enfin je comprends bien les raisons qui amènent à ça hein, d'abord c'est le nombre évidemment de sociétaires qui est croissant, qu'il faut, et puis euh... et puis une certaine uniformité de traitement dans toute la France. Ça, il faut bien que ce soit à peu près partout pareil, donc ça, il n'y a pas de souci là-dessus, mais de plus en plus, ben je pense que c'est extrêmement cadré, on va dire, très cadré hein. A tel point que moi, je me suis retrouvé dans l'alternative, il y a deux ans maintenant, quand, enfin il y a deux ans, oui, il y a moins de deux ans, un an et demi, un an, ouais puisqu'il fallait le faire un an, puisque ça fait un an qu'il est parti, qu'on a changé de CD, ça fait un an, donc euh... un an à peu près avant qu'il parte, c'était moi le plus ancien, donc il m'a, il m'a sollicité, j'ai été sollicité pour prendre la place de CD que j'ai refusée et parce que, d'abord j'étais encore en activité, donc ça prend beaucoup de temps, et puis parce que euh..., ben

justement parce que ça prend de plus en plus de temps quoi. Le travail de manager euh... au niveau même local, bien qu'il soit extrêmement dirigé, j'allais dire, justement le fait de devoir rendre des comptes etc., enfin il me semble que c'était quelque chose qui était très très euh... très pesant. J'ai préféré rester délégué »

« Je crois que pour les salariés, c'est encore beaucoup plus fort, oui. Oui, parce que, enfin c'est l'ensemble hein, enfin moi, je connais bien le fonctionnement d'une délégation, euh... je vois tout ce qui était géré par la délégation, qui ne l'est plus du tout, qui est extériorisé maintenant, euh... ça dépersonnalise les choses et ça complique nos rapports, nous, délégués avec les sociétaires, ça c'est sûr. Alors bon... je ne discute pas les raisons qui font que, je constate simplement que effectivement au niveau des, des, des salariées, elles ont beaucoup plus de choses à faire elles aussi, ça c'est clair, hein. D'abord parce que la MAIF s'est diversifiée énormément dans, dans son offre et donc en ajoutant à chaque fois, des, des couches supplémentaires au millefeuilles, forcément on perd de vue la crème qui était au départ, et euh... oui, oui, oui je dirais sans aucun conteste que les choses se sont compliquées, euh compliquées oui, compliquées parce qu'il y a des tâches, enfin je vois bien sur d'anciennes... employées qui n'ont pas, j'allais dire, qui ont une ancienneté certaine et qui n'ont plus la souplesse d'esprit peut-être que... comme moi un peu. On commence à être des vieux machins, là, qui, qui sommes un peu, un peu plus rétifs, j'allais dire, à des changements soudains, brusques et sans arrêt quoi, hein. Voilà, mais bon, on s'adapte hein, on s'adapte et puis voilà »

« Ça dilue les valeurs de mon point de vue, hein. Ça dilue les valeurs, je pense que les valeurs sont toujours là, ça je n'ai pas de..., je rencontre suffisamment les administrateurs etc. pour savoir que les valeurs sont toujours là, elles sont toujours défendues, mais elles se diluent, elles se diluent euh... dans un, dans une pression commerciale qui est de plus en plus grande, qu'on peut comprendre hein, par rapport à la concurrence etc. C'est, c'est, mais euh... ça reste, il y a, y'a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu euh... escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de, de valeurs, j'allais dire, à la double structure, à notre présence, nous qui sommes, qui sommes là pour essayer de compenser ça. Mais ça nous fait, là aussi, un travail qui n'est pas forcément mesuré et supplémentaire, qu'on n'avait pas il y a dix ans, clairement, hein. On est beaucoup obligés, je l'ai fait encore, j'ai encore deux sociétaires là, dont une qui doit me rappeler, c'est pour ça, mais euh... avec des soucis quoi, ça crée des soucis, il faut, nous, mettre de l'huile dans les rouages, réexpliquer que si, on défend bien toujours les mêmes valeurs, mais que bon il y a toujours des euh... Alors surtout quand, quand les gens sont reçus par... par Niort, c'est-à-dire que quand il y a un traitement, j'allais dire, dépersonnalisé, déshumanisé, des dossiers, forcément euh... ben c'est, c'est beaucoup plus facile de euh... de traiter quand on n'a pas la personne en face, quand il n'y a personne, quand on envoie juste un courrier en disant : non, ça ne va pas, ça c'est non, non, sans prendre en compte quoi que ce soit, c'est bon. D'un autre côté, c'est aussi une question de rendement là, on ne peut pas traiter les dossiers de la même façon, bon alors bon, mais ça justifie d'autant plus, encore une fois, oui notre, cette double structure qui est... »

Comportements associés (découlant) de l'identification organisationnelle :

- **Implication organisationnelle : OUI/NON et quel type d'implication (affective, normative, calculée)**

OUI affective

« Non, mais c'est, c'est, c'est pas, c'est ce qui fait, j'allais dire notre rôle passionnant quand même hein, en delà de... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **BAO positif et recrutement de sociétaires : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Fidélité : OUI/NON/pas d'information**

Pas d'information spécifique (mais fait partie intégrante du rôle de militant)

- **Transfert d'identification militant vers salarié : OUI/NON/pas d'information**

OUI

« En tout cas, ce qui est clair, c'est qu'on voit très nettement dans le traitement des, des choses que il n'y a pas de militant dans les CATS, dans tous ces plateaux, au niveau du siège, etc., il n'y a pas de militant certes, c'est vraiment que des opérationnels, que des techniciens d'assurances, parce que j'allais dire, le, le, la promiscuité, cette vie commune qu'on a avec eux, avec les techniciennes quand il y a des soucis, etc., elles viennent nous voir. On est dans un échange permanent et nous, en tant qu'élus des sociétaires, on est représentants des sociétaires, c'est-à-dire que quand on traite un dossier, on se met toujours avec cette double casquette, on essaie de voir quel est l'intérêt de la MAIF, mais quel est l'intérêt du sociétaire aussi. On essaie de, comme je dis souvent : notre rôle, c'est d'essayer de préserver l'intérêt individuel sans léser l'intérêt collectif, donc essayer de voir les deux quoi, hein, et... et du coup, ça fonctionne bien en délégation et moins bien dès qu'on sort de, de délégation, et je crois que... la MAIF, euh... en extériorisant beaucoup de services, se coupe de son fonctionnement premier qui était cette double structure qui est unique dans, dans le monde de l'assurance, qui fait la spécificité de la MAIF et qui fait cette relation particulière que les sociétaires ont avec la MAIF parce qu'ils ont quelqu'un qui les représente directement, quelqu'un qui n'a pas d'intérêt dans, dans, dans, dans l'histoire etc. Et ce matin, j'étais en, quand vous avez appelé, c'est pour ça que vous ne m'avez pas eu, j'étais en sortie avec une technicienne sur une visite de, de, de PM, donc de personne morale, donc d'association, et, et c'est vrai que les gens apprécient de rencontrer, d'avoir une technicienne et un politique entre guillemets, c'est-à-dire quelqu'un qui les représente, qui représente tous les sociétaires en même temps et d'avoir, de voir tout de suite fonctionner cette double structure avec les compléments qu'on peut apporter chacun avec nos spécificités. Ça, c'est vrai que ça... moi, je crois que ça contribue beaucoup au sentiment d'appartenance qu'ont les sociétaires ».

- **Transfert d'identification militant vers sociétaire :**

OUI

« Et ce matin, j'étais en, quand vous avez appelé, c'est pour ça que vous ne m'avez pas eu, j'étais en sortie avec une technicienne sur une visite de, de, de PM, donc de personne morale, donc d'association, et, et c'est vrai que les gens apprécient de rencontrer, d'avoir une technicienne et un politique entre guillemets, c'est-à-dire quelqu'un qui les représente, qui représente tous les sociétaires en même temps et d'avoir, de voir tout de suite fonctionner

cette double structure avec les compléments qu'on peut apporter chacun avec nos spécificités. Ça, c'est vrai que ça... moi, je crois que ça contribue beaucoup au sentiment d'appartenance qu'ont les sociétaires (...) et du coup, je pense d'abord qu'ils sont beaucoup plus sensibles à toutes les nouvelles propositions que la MAIF peut faire. Les nouveaux contrats, les choses euh..., toutes les nouveautés, ils étudient ça avec beaucoup de, de confiance, j'allais dire, ils disent : bon, ben c'est bien, si c'est la MAIF qui nous le dit, on peut y aller, on connaît, ça va, on a confiance. Dans le traitement des, des sinistres, quand ils ont un souci, etc., bon la MAIF, ils ne cherchent pas à nous estamper. On leur a déjà expliqué, si dès le départ, on leur explique que la MAIF n'a pas pour vocation de faire des bénéfices, on n'a pas d'actionnaires à rétribuer etc., que l'argent il est, c'est notre argent à nous tous et qu'il est pour nous et qu'on le gère au mieux des intérêts de tous, mais pour être sûr que chacun reçoive bien ce qu'il doit recevoir, forcément... c'est, ce sentiment d'appartenance et ce sentiment de confiance, parce que nous, on se base, c'est ce que je disais ce matin : mais monsieur, vous m'avez dit ça, moi je vous fais confiance ; mais à partir du moment où vous m'avez dit ça, ça veut dire qu'il y a, vous déclarez qu'il y a ça et ça, donc ça a ça comme conséquences ; je ne peux pas effacer ce que vous m'avez dit, moi je vous fais confiance dans un sens, mais dans l'autre, ça veut dire qu'il y a deux franchises etc., vous comprenez que ça, ça marche dans les deux sens la confiance. Donc, c'est ça aussi et, et, et euh... le nombre de fois où les gens disent : ouais, ben si c'est comme ça, si vous ne faites pas ça, bon on va partir etc. On met des, des trucs, on regarde, ils ne partent pas, évidemment, bien sûr, parce que, parce que ils sont bien, parce qu'on voit bien les enfants qui viennent etc. Donc c'est ça, je crois, le sentiment d'appartenance, c'est savoir qu'ils sont écoutés, il y a des gens qui ont les mêmes soucis qu'eux qui, qui peuvent les recevoir, qui peuvent les, et qui ont, et c'est ça qui est bien, qui ont aussi euh... une double étiquette puisqu'on est aussi mandataires du Conseil d'administration, c'est-à-dire qu'on a aussi un pouvoir, alors là aussi de plus en plus encadré, réduit etc., mais qui reste un peu un pouvoir décisionnaire, hein, alors bon autrefois, on décidait et puis c'était comme ça. Bon maintenant, il faut remplir des papiers, il faut faire remonter etc., enfin il y a toute une, un système de contrôle important qui, alors peut-être qu'il y a eu des abus, je ne sais pas les raisons qui amènent ça, toujours est-il qu'elles sont là et que c'est un peu plus pesant du point de vue d'un entre guillemets « vieux militant », en tout cas ancien, vieux c'est pire, et euh... mais qui euh... qui, qui ne choque pas les nouveaux militants, etc. Il n'y a pas de souci avec ça, je pense ».

- Envie d'aider la MAIF :

Explicitation du modèle mutualiste aux sociétaires et compensation par rapport à certains dossiers trop rapidement traités: « C'est, c'est, mais euh... ça reste, il y a, y'a un souci de rentabilité qui devient très prégnant. Dans le traitement de certains dossiers, la dimension humaine est un peu euh... escamotée, on va dire, mais ça donne d'autant plus de, de valeurs, j'allais dire, à la double structure, à notre présence, nous qui sommes, qui sommes là pour essayer de compenser ça ».

« Oui, oui, oui, et puis les valeurs de solidarité qui... de, de mutualité, de... On a, on a tout ça à défendre, ce n'est pas..., c'est un travail de chaque instant qui est pour tout le monde pareil, qui est vrai, qui semble moins... moins vrai sans doute avec les gens qui sont des gestionnaires purs et durs, quoi, j'allais dire quelque part, sans que ce soit péjoratif hein. Les gens font ce qu'on leur demande de faire, il n'y a pas, pas de souci là-dedans ».

« Voilà, tout à fait. Chaque fois que quelqu'un vient adhérer à la MAIF, on les reçoit, on, on se présente, on leur explique ce qu'est la MAIF, là où ils mettent les pieds, quel est le mode de fonctionnement de la MAIF, etc. Et chaque fois qu'il y a un, à traiter les dossiers, il y a des litiges avec des choses hein, je vous dis ce matin j'en traitais un là, c'est clair que quand on téléphone un truc et on dit : écoutez, moi je ne travaille pas pour la MAIF, moi je suis élu des sociétaires, je représente les sociétaires, je suis à ce titre-là, c'est à ce titre-là que je vous, vous, je vous téléphone etc., les choses vont tout de suite beaucoup mieux hein, les choses, oui mais vous comprenez bien que nous en tant, je veux dire, on, après on inverse la situation, on dit : qu'est-ce que vous diriez si vous étiez à ma place, vous êtes représentant, vous êtes garant du bon fonctionnement, du niveau de nos cotisations à nous tous, qu'est-ce que vous diriez si quelqu'un se comportait comme ça ? Ah oui, bien sûr. Ben oui, vous me comprenez ».

« De garant, ouais, de, de, de, d'être en interface un peu entre... entre les sociétaires et, et la MAIF dans, dans son entité, qui pourrait être quelque chose de dépersonnalisé quoi, hein. Il faut que ça reste, je trouve, justement quelque chose de personnalisé et c'est en ça que ce, ce, ces traitements qui sont sur des plateformes etc., ça perd un peu, ça devient dépersonnalisé et c'est là que les valeurs s'effritent, j'allais dire ».

- Perception de différenciation : OUI/NON/pas d'information

OUI

« Le fait que ce soit une société de personnes plutôt qu'une société de capitaux, ça, ça me paraît important. Euh... la double structure, le fait que l'on soit tous dans le même bateau, on rame tous, que les cotisations, ben c'est notre argent à nous qui sert et qui sert à nous indemniser les uns, les autres. Ça, c'est important. Donc toutes les valeurs évidemment qui sont défendues derrière ça : la solidarité, la mutualité, mais ça entraîne des, des droits et des devoirs, la responsabilité hein ».

(« je... je crois que ce qui a contribué, je dis ça parce que je suis aussi délégué CAMIF, et j'ai vu aussi l'évolution de la CAMIF là dans les dix dernières années, avec les, les conséquences que l'on sait actuellement, euh... je crois que le sentiment d'appartenance à la CAMIF s'est dilué très vite parce qu'il y a eu un traitement euh... j'allais dire très commercial des choses, on a fait comme les autres, on a fait comme La Redoute, comme les 3 Suisses, comme les choses, quand on ne s'est plus distingué, on s'est noyé dans la masse et, et, et... on s'est noyé carrément, j'allais dire on a coulé du coup, hein. On a coulé parce que, parce qu'on a ouvert à tout crin, on a ouvert à tout le monde et on s'est dilué, et puis on a dilué et, et me semble-t-il, c'est un des risques que court la MAIF à vouloir, encore une fois, euh... ben vouloir toucher un maximum de personnes, etc., pour des raisons X ou Y, hein, je ne mets pas ça en cause, mais euh... le risque de perdre son âme est grand et que si les gens ne s'y retrouvent plus, il n'y a pas de raison d'être plus à la MAIF qu'ailleurs, parce que les gens, malheureusement, ils voient leur intérêt, et comme je disais tout à l'heure, l'intérêt individuel prime quand même sur l'intérêt collectif. Alors ils sont bien prêts à faire des efforts, à faire attention, à être d'accord, à dire : oui, bon ben d'accord euh... j'accepte, parce que quand on explique à des gens, ils disent : ouais, mais ça fait dix ans que j'ai 50 % de bonus et vous ne faites rien pour moi, alors que si je vais au Crédit mutuel, ils font 15 % supplémentaires, etc.

Donc euh... les gens sont sensibles, ils ont tous des enfants, des petits-enfants, etc., et ils comprennent bien ce, ce raisonnement, ils ont été jeunes, ils disent : ah oui, c'est vrai, c'est vrai, j'avais oublié, c'est bien que tu m'en reparles, etc., bon. Et ça, ça... mais j'allais dire du jour où on ne sera plus là pour le dire et où ce sera, on fera comme tout le monde par exemple, parce que pft, il n'y aura plus, il n'y aura plus de raison hein, il n'y aura plus de raison »).

Motifs de venue des militants par type de motifs de venue:

Motif 1 : Venue par cooptation ou BAO positif d'autres militants (souligné)

Motif 2 : Venue pour les valeurs, le militantisme de la MAIF ou en général (gras + souligné)

Motif 3 : Venue car envie de changement ou d'ouverture / éducation nationale (gras)

« C'est le CD qui était dans le même lycée que moi qui me l'a proposé (...) Je suppose qu'il me l'a proposé par rapport à ce qu'il connaissait de moi. Et l'engagement me satisfaisait, donc j'ai décidé d'œuvrer pour la mutuelle (...) Peut-être un profil ou une personne qui a des convictions et qui souhaitait s'investir. Je pense, c'est le profil du militant qui était recherché. Et à la période à laquelle il me l'a proposé, ça correspondait à un moment où je souhaitais m'investir ailleurs que dans l'Éducation nationale ; si ça n'avait pas été à la MAIF ça aurait été peut-être ailleurs (...) d'avoir envie de défendre des choses justes (...) Avoir un positionnement clair sur des situations précises et de défendre, alors la MAIF je ne la connaissais peut-être pas très bien, mais une fois qu'elle m'a été présentée, son modèle de fonctionnement me séduisait, bien que j'aie été sociétaire et alors que je ne connaissais pas très bien le fonctionnement, une fois qu'il m'a été présenté ce fonctionnement, il me convenait et je pensais que je pouvais... que je pouvais intervenir pour continuer à développer ce modèle-là. C'est ça qui m'a plu » (homme, 35-50 ans, DD).

⇒ Présence des 3 motifs dans son discours

« C'est par cooptation (...) mais je n'avais pas le temps (...) Et puis quelques années après (...) X m'a redemandé et là j'ai dit oui parce que je voulais avoir une occupation qui change un petit peu du lycée et... enfin je voulais un petit peu remplir mon temps de quelque chose de nouveau, relationnel et intéressant, voilà.

C'est comme ça que je suis rentrée et ça m'a plu presque tout de suite (...) J'aime bien venir ici parce que, bon la MAIF, la MAIF c'est important pour moi. Moi j'ai une partie de ma famille qui est de La Roche-sur-Yon et qui a... C'était une cousine qui était institutrice à La Roche-sur-Yon qui montait toujours la MAIF aux nues quand j'étais jeune (...) Mais en fait, bon, c'est un petit peu elle qui m'a influencée sur la MAIF, qui m'a toujours expliqué pourquoi on faisait ça et... Puis maintenant, bon maintenant je suis dedans, je le fais, je le pense moi-même. Donc, voilà ».

⇒ Présence des 3 motifs dans son discours

« Comment j'y suis parvenu : une rencontre (...) Donc, bon on avait pas mal échangé et puis c'est comme ça que... je vais dire que, qu'il m'en a parlé, qu'il en avait parlé ici et que je suis arrivé à la MAIF (...) Donc un peu le hasard d'une rencontre, mais... finalement au bout du compte, je sais que ce n'est vraiment, je ne pense pas que ce soit totalement dû au hasard quoi, parce qu'il y a quand même, enfin moi toujours, j'étais à la recherche de faire autre chose quoi. Donc... on n'aurait jamais abordé les thèmes qu'on a abordés ensemble si je n'avais pas été à la recherche ou à l'écoute ou... de vouloir faire autre chose justement ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : envie d'autre chose + BAO/cooptation**

Alors, d'abord, j'ai toujours été un peu militant en tant qu'étudiant, etc., enfin dans les mouvements un peu politiques. J'ai toujours été un peu militant dans l'âme, on va dire. Et puis là, je suis arrivé dans une période de ma carrière, je suis enseignant (...) Et, et je suis arrivé à un moment donné où je me voyais me projeter dans 20 ans en me disant : est-ce que dans 20 ans je me vois que devant mes élèves ? Donc, ça a été une première question, à laquelle la réponse a été vite trouvée. Ça a été : je ne me vois pas dans 20 ans encore que devant les élèves. Il fallait absolument que je trouve autre chose. Et peut-être aussi de se prouver qu'on a la capacité de faire autre chose qu'enseigner (...) Et puis l'opportunité s'est présentée ici, par le biais, ben, de la fille de Monsieur XX d'ailleurs, qui est un ami de ma femme.

⇒ **Présence des 3 motifs dans son discours**

« Oh, je suis un peu venu à la MAIF par hasard. Parce que j'approchais de la trentaine, ce qui situe mon âge ! (...) Et puis, il y avait un voisin en face qui est venu me chercher parce qu'il m'avait vu vivre, il me voyait m'engager dans la ville où j'habitais, il me voyait m'engager dans l'Éducation nationale. Donc, il m'a repéré. Il est venu me demander, de manière indirecte d'abord, puis plus directement la troisième fois, pour être délégué MAIF. Je ne savais pas du tout ce que c'était. J'étais très sensible à la qualité de ce qu'avaient construit les enseignants après-guerre, à la MGEN, la MAIF (...) Enfin, c'était des humanistes qui avaient réalisé des belles choses pour les enseignants et ma femme a vite vu qu'il valait mieux dire oui à ça que de dire oui à principal. Et c'est comme ça que je suis devenu délégué départemental trois demi-journées par semaine. (...) Tu sais, a+b au carré toute ma vie, je me sens pas hein, je le sens pas hein, a+b au carré toute ma vie, je le sens pas. Donc quelque part cette ouverture, elle a été pour moi une opportunité de voir autre chose quoi. Et j'étais émerveillé et je suis toujours émerveillé.

⇒ **Présence des 3 motifs dans son discours**

« Donc je suis arrivé délégué départemental (...) en 1986, un petit peu par hasard parce que le correspondant départemental de l'époque recherchait un délégué, qu'il m'a contacté au collège où j'enseignais (...) militer à la MAIF quand on a aussi milité ailleurs d'ailleurs, c'est une ouverture phénoménale quoi, sur le monde de la relation adulte, marchande qu'on le veuille ou non, marchande, de valeur en acte aussi, au plan de la solidarité, etc., de milieux qu'on n'a pas spontanément l'occasion de rencontrer : juridiques, avocats, réparateurs auto, enfin bref, extrêmement riches ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : envie d'autre chose + BAO/cooptation**

« Alors je suis arrivé en tant que militant, tout simplement parce que je connaissais l'ancien correspondant (...) Donc il s'est rappelé, il s'est rappelé de moi quand il a fallu, quand il a cherché un militant, alors il est venu une première fois à la charge, je lui ai dit... je lui ai dit : non, dans un premier temps, mais je lui ai dit : si tu ne trouves personne, je réfléchirai, on verra ça. Effectivement, il n'a pas fait beaucoup d'efforts pour trouver quelqu'un d'autre et voilà, c'est comme ça que je suis devenu militant (...) Mais aussi parce que, bien sûr, la MAIF correspondait tout à fait aux valeurs que je défendais, tout, le respect de la personne,

la solidarité, tout ça c'était en moi depuis le début hein. Et puis il y a une petite anecdote que je peux vous dire. J'ai toujours conservé, même sans savoir que j'allais être militant, donc à mes débuts de sociétaire, donc on l'a vu tout à l'heure, en 1964, j'étais sociétaire, j'ai toujours gardé MAIF infos qui est devenu MAIF magazine, j'ai la collection chez moi depuis... depuis que je suis sociétaire ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

Anecdote = Exemplariser

« J'ai été contacté par un ami militant. Il m'a demandé si j'étais intéressé pour faire le boulot qu'il faisait. J'ai répondu oui parce que je savais que la MAIF fonctionnait depuis longtemps. Donc, j'ai estimé que c'était... que je m'en étais « servi », entre guillemets, en tant qu'assuré et que c'était normal que je rende ce que les autres m'avaient donné, quoi ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

« J'ai débarqué dans la région parisienne et puis, c'est un délégué finalement qui m'a contacté. En fait je m'étais occupé des Francs camarades. Quand j'étais en province, je m'occupais des Francs camarades. J'ai essayé de reprendre contact un peu avec eux. Ça n'existait pas. J'ai fait connaissance de cette, de cette personne qui était délégué MAIF et qui m'a dit : eh ben, puisque t'as envie, que t'as du temps libre, viens à la MAIF, ça n'occupe pas beaucoup de temps ! C'est donc comme ça que je suis devenu délégué, quoi (...) Voilà. C'est intéressant. Puisque tu veux à tout prix, puisque tu veux militer, ben, tu as une occasion de militer qui est une occasion différente. »

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

« J'ai un de mes collègues avec qui je suis à la fac avec moi, dans le service, qui est militant MAIF à XX (...) et qui m'a un peu vanté le travail du délégué. Et je me suis penché sur ce problème-là à l'issue du fait qu'il m'en parlait régulièrement, etc. Et puis un jour j'ai postulé à la délégation la plus proche de chez moi ».

⇒ **Présence d'1 motif dans son discours : BAO/cooptation**

« Oh, je suis arrivé par hasard, je suis arrivé parce que j'ai fait euh... j'ai fait mes études avec XX militant à la MAIF (...) Et ils ont eu un souci, il a fallu qu'il leur trouve quelqu'un, alors il m'a téléphoné, il m'a dit : est-ce que ça t'intéresserait etc. Donc j'ai rencontré les militants là et je suis rentré comme ça. C'est un peu par hasard puisque habituellement, si vous voulez, le choix se fait plutôt par cooptation, hein, depuis, enfin moi je vois, depuis qu'on est rentré, moi, j'ai choisi quelqu'un, quelqu'un a choisi quelqu'un, etc. enfin, ça se fait toujours par cooptation (...) Parmi ses collègues, parmi les gens qu'il connaît, etc., enfin bon, par connaissance, ce qui permet d'avoir un certain nombre d'affinités déjà dès le départ quoi (...) Cooptation, bon on voit, on essaie de trouver des gens qui sont impliqués dans la vie, dans la vie sociale, culturelle, etc. enfin qui, qui sortent un peu de chez eux, qui partagent nos valeurs, enfin qui sont plutôt euh... qui ont plutôt l'esprit mutualiste ou qui militent ou

dans des partis politiques ou dans des associations, ou dans d'autres mutuelles (...) je le vois bien là, pour nous, là, ça fait trois fois qu'on renouvelle, trois fois qu'on voudrait une jeune femme, mais qu'on ne trouve pas parce qu'il faut une disponibilité aussi (...) Ce n'est pas évident du tout parce que euh... la MAIF est une maîtresse exigeante [rires], elle nous prend du temps, beaucoup de temps et euh... et forcément c'est vrai que des jeunes femmes ont souvent des enfants, donc d'autres occupations et... et donc on retrouve toujours, là, c'est encore un jeune homme ».

⇒ **Présence de 2 motifs dans son discours : BAO/cooptation + attachement aux valeurs**

ANNEXE 10 : Compléments verbatims
spécifiques : attractivité IOP et IO des salariés

Cette annexe vise **à compléter** le texte principal avec des verbatims pertinents exprimant le lien entre les variables explicatives et à expliquer ci-dessous.

Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'attractivité de l'IOP par les salariés :

Impact de la dimension « éthique dans le métier d'assureur » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

Verbatims supplémentaires indiquant ce lien :

« Moi je dirais que c'est quand même une bonne entreprise, c'est un bel exemple, un bel exemple de comment dire... de compromis entre la structure des personnes, enfin le respect du personnel, certaines attentions quand même, voilà je dirais ça. Je dirais qu'on reste les meilleurs encore dans le soin du sociétaire, on prend soin du sociétaire, je crois qu'il y a encore beaucoup de gens qui sont dans cette démarche-là » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« Tout gravite autour du besoin de ses clients ou de ses sociétaires (...) On a une considération commerciale qui certes est en train de beaucoup évoluer, mais qui reste quand même plus proche d'une notion qui est l'accompagnement de la personne que de la vente. Et je pense que même si ce métier commercial va évoluer, l'accompagnement restera toujours devant. Ça dans la retraduction, c'est quelque chose de très fort » (Homme, <=35 ans, moins de 10 ans d'ancienneté, cadre, siège social)

« Mais la façon dont on parle du sociétaire qui n'est pas un client. Il est client dans l'absolu, mais c'est vrai qu'au niveau du dialogue et je pense encore de la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF, et une mutuelle comme la nôtre (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs » (Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social)

« Et puis ce qui fait la différence quand même je trouve que c'est le sérieux du service après vente, enfin à la MAIF on assure quoi, alors que d'autres compagnies, ce n'est pas du tout la même chose. » (Femme, plus de 50 ans, plus de 30 ans ancienneté, employée, délégation départementale)

« Ce qui nous différencie, pour moi c'est la qualité de ce qu'on offre (...) La qualité de la relation aussi, parce qu'on n'est pas dans un... Enfin moi qui ai un vécu de choses ailleurs... on n'est pas dans le même traitement. (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant, délégation départementale)

« C'était AXA, Générali et anciennement UAP. Je dirais que c'était des attitudes extrêmes qu'on ne verrait pas à la MAIF, le fait de radier des gens sans les prévenir, le fait de ne pas être à l'écoute de cas particuliers (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

Impact de la dimension « pratiques de RSE » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

« La qualité de la formation (...) on voit une nette différence avec les collègues d'autres mutuelles ou carrément d'autres compagnies d'assurance » (Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social)

« C'est vrai que je suis arrivée ici, ce que j'ai aimé à la MAIF, c'est qu'on a vraiment une bonne formation de 3 mois et on arrive sur le plateau, on sait vraiment de quoi on parle. Après il y a d'autres entreprises où c'est vraiment : on arrive, on apprend sur le tas, enfin... Après au niveau peut-être, nous, de l'emploi en lui-même... non, enfin je trouve qu'on a quand même une bonne qualité à la MAIF au niveau de l'emploi. Ça se passe bien. Mais non, j'ai l'impression que c'est vraiment les valeurs en fait (...) Quand même quand on voit les pubs MAIF, on peut les critiquer hein, mais c'est vrai que ça reste vraiment une entreprise, je ne sais pas, avec des valeurs » (Femme, moins de 35 ans, moins 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel)

« Ben par rapport à l'entreprise, faut quand même pas se leurrer, enfin par rapport à beaucoup de personnes qui sont peut-être embauchées à la MAIF depuis trop longtemps pour se souvenir des conditions de travail, je pense qu'on est quand même dans une entreprise où on est cocoonés pas mal et où on est super protégés, où on a vraiment de très bonnes conditions de travail (femme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, employée, centre d'appel).

- De mise en œuvre d'actions internes ou externes autour du développement durable, dans ses dimensions tant sociales et sociétales (handicap, ascenseur social, actions mutualistes), qu'environnementales (papier) ou sociales et économiques (fondation, prévention); le premier

verbatim illustre clairement le lien entre engagement dans le développement durable/RSE et capacité de différenciation positive de l'image MAIF :

« Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier. Ils nous ont dit : nous, on ne travaille qu'avec des agences de com et on utilise du papier plein pot, jamais de papier recyclé, on n'est pas du tout là-dedans et ça les a vraiment impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social)

« Par exemple, au tout départ, quand on faisait du réaménagement, on avait des délégations qu'étaient pas accessibles aux handicapés. Et bien n'importe quelle autre boîte aurait tant pis, alors que nous on mettait des millions d'euros pour faire des rampes, des trucs comme ça et on communique pas là-dessus, tu vois en plus on n'en joue pas. Je trouve qu'il y a un état d'esprit affiché qui est relativement en phase avec ce qu'on vit à l'intérieur de l'entreprise » (Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Moi j'ai connu une période, par exemple, où quand la boîte s'est implantée, alors je n'ai pas connu tout à fait cette période-là, je suis arrivé un peu après, c'est quand la boîte s'est implantée sur Noron, il y avait un choix politique qui a été fait. C'est que tout le personnel des fonctions supports, (...) Tout ça c'était du personnel MAIF. C'était des personnes qui étaient intégrées dans l'entreprise en tant que personnel MAIF. Bien. Bon alors, quel intérêt ça représente. Ça représente un intérêt qu'on démontrait, on faisait la démonstration que cette entreprise avait un rôle à jouer dans la société et dans l'environnement régional, ou au moins local, voire régional. Et que pouvaient bénéficier d'une forme de sécurité d'emploi, de conditions de travail, de rémunération tout particulièrement, des catégories de personnes qui n'étaient pas nécessairement des catégories favorisées d'emblée et qui affichaient du bac+8 ou +10. Donc la MAIF ce n'était pas que réservé à élite sociale qui avait fait des études, etc. C'était aussi ouvert à d'autres (...) Là je fais référence à ce dont je parlais tout à l'heure sur la mise en place, par exemple, pour des personnes du ménage, des recherches, du courrier, du classement, du jardinage, du restaurant, etc., la mise en place de dispositifs d'accompagnement qui leur permettaient d'acquérir des connaissances se traduisant par l'obtention d'un BP assurance qu'on faisait faire par unités capitalisables, pour qu'ils ne soient pas à quelque moment que ce soit, pour pas qu'ils risquent d'être en situation d'échec. Ce n'était pas un examen mais c'était par unités capitalisables (...) ça permettait à des personnes d'obtenir des BP assurance, pour certains des BTS assurance, et après de pouvoir évoluer professionnellement vers des secteurs de l'entreprise qui relevaient du cœur de métier qu'est l'assurance » (Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social).

Impact des dimensions « principes de RSE/valeurs » et « pratiques mutualistes » sur la perception par les salariés de différenciation positive de la MAIF par rapport à ses concurrents :

« Ben je dirais que clairement c'est que la MAIF n'est pas là pour faire du bénéfice sur les contrats d'assurance, ça c'est le fondamental qui moi va bien dans mes valeurs » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« Et pour moi la MAIF, ben ça rejoint ce que je te disais tout à l'heure, j'ai le sentiment d'une entreprise intègre et « plus honnête » que des gens comme MMA ou la MAAF ou AXA » (Homme, moins de 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Je n'imaginai même pas que ce modèle social puisse exister. Je pense que la MAIF le retranscrit complètement au niveau de son organisation interne. C'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté. Il y a plein de choses. Je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

⇒ **Mais cette différenciation positive forte de la MAIF par rapport à ses concurrents est aussi en train, pour plusieurs salariés interrogés, de s'amenuiser :**

« Mais cette notion de politique finalement qui fait qu'à un moment donné on a donné **du sens** aux choses. Mais **du sens** qui n'est pas **du sens** sur l'argent bâti sur le capitalisme et autres, mais sur autre chose. Notamment, nous, notre responsabilité elle est dans le social, mais dans l'homme plus que le social (...) Mais je crois qu'il faut donner **du sens** finalement à la vie, il faut donner **du sens** à un certain nombre de choses. Je pense, enfin je ne sais pas comment on peut agir dans ce domaine-là. Mais je crois qu'il faut que **notre dimension politique d'entreprise** soit toujours présente. **Que nos militants nous chahutent et nous canardent** sur ce que nous faisons et comment nous le faisons. Ne devenons pas une société technocratique et uniquement, je dirais, à connotation un sou est un sou. Il faut faire attention à tout ça. Moi je revendique la maîtrise des frais généraux. C'est important tout ça. Mais il faut qu'on ait une autre dimension à porter **et ne pas dilapider les choses**. Il y a des choses à faire, à assembler. Mais je crois que ce sur quoi il faut s'intéresser c'est l'homme. C'est ça la seule chose intéressante. » (Homme, > 50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

« Globalement on est, vu notre taille, on est 4^e ou 5^e assureur, donc on aura du mal à maintenant, je pense, à aller sur un produit banalisé classique et vouloir toucher tout le monde. Je pense qu'on est trop, on part, entre guillemets, d'une organisation trop différente, donc on va... on aura du mal à atteindre cette stratégie, tout au moins on va dire à moyen terme, peut-être à long terme oui. Donc on est condamnés à se différencier. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social)

« Son histoire, son éthique. Son histoire, parce qu'en termes de mutuelle c'est la première, donc elle a forcément été un modèle à un moment donné. C'est peut-être moins le cas aujourd'hui, je ne sais pas. Et son éthique parce que c'est une des seules à s'y être **accrochées et à vouloir encore aujourd'hui la porter**, à vouloir aujourd'hui toujours la mettre en avant. C'est ce qui la différencie à mes yeux de façon majeure (...) Derrière le mot éthique, je mets, je vais mettre sa philosophie, je vais mettre sa philosophie, à commencer par le sociétaire au cœur de ses préoccupations (...) On a une considération commerciale qui certes est en train de beaucoup évoluer, mais qui reste quand même plus proche d'une notion qui est l'accompagnement de la personne que de la vente. Et je pense que même si ce métier commercial va évoluer, l'accompagnement restera toujours devant. Ça dans la retraduction,

c'est quelque chose de très fort » (Homme, < 35 ans, moins de 10 ans ancienneté, cadre, siège social)

« Je pense que les valeurs sont davantage respectées par rapport à nos sociétaires (par rapport à ce qu'elles sont respectées vis-à-vis des salariés), très clairement, puisque quand moi je parle à des gens externes du fait que je travaille à la MAIF, globalement les gens sont très satisfaits des services MAIF. Ils considèrent qu'on a une véritable capacité, un véritable relationnel » (Femme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social)

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais » (Homme, > 50 ans, entre 21 et 30 ans d'ancienneté, employé, siège social, relais DD)

« C'est une excellente question parce qu'on avait une relation qui était différente, je pense, auparavant avec la mutuelle, qui est en train de fortement se dégrader. Et la différence fondamentale c'est qu'on, ou moi ou n'importe quel collaborateur, en tout cas ce que je ressens ici, on est rentré dans un système équivalent aux autres et qu'on ne ressent plus de différence. On n'a pas le sentiment aujourd'hui que, ben que la MAIF soit différente des autres. Nous on le ressent, les sociétaires nous le disent, et voilà. Donc on est rentré dans un système où cultiver notre différence... (...) Donc toutes ces choses-là font qu'on reste attachés à l'entreprise oui, parce qu'on n'a jamais été dans du business pur quoi, contrairement à d'autres, même si aujourd'hui on en prend le chemin. » (Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant, délégation départementale).

« Et puis derrière nous on a quand même des valeurs (...) C'est vrai que je fais partie des gens qui y croient encore. Et c'est vrai que... Malheureusement de plus en plus de collègues n'y croient plus. » (Homme, 35-50 ans, moins de 10 ans ancienneté, employé, délégation départementale).

Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification organisationnelle des salariés :

=> Tous les verbatims pertinents sont intégrés dans le corps du texte principal

Impact de la démarche globale de RSE perçue sur l'identification ambivalente des salariés :

=> A compléter

ANNEXE 11 : Verbatims partie prenante

« salariés »

Identification organisationnelle des salariés :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Pratiques mutualistes + pratiques RSE (social et GRH (possibilité d'avoir une formation diplômante et un poste de chargé de projet suite à cette formation, donc une évolution de carrière positive) + éthique dans métier d'assureur

« *Esprit d'entreprise* », « *militants* », « *social* », « *esprit mutualiste* », « *situation très humaine* », « *Et puis aux contrats, à la qualité des contrats, à la qualité de la gestion de sinistres (...)* Beaucoup plus sincère, si c'est marqué dans le contrat on paie »

« *La qualité de la formation (...) on voit une nette différence avec les collègues d'autres mutuelles ou carrément d'autres compagnies d'assurance* ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« *Ce qui m'a plu, c'est l'esprit d'entreprise auquel j'ai adhéré assez rapidement. Ben avec les militants et puis le social* ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« *On a une bonne image de marque* ».

Fréquence « on, nos, nous, notre » : 34 fois

Implication sans identification : affective, normative, calculée : NON

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Implication affective (fierté) : oui, partielle

« *Oui, oui je le dis facilement (qu'elle travaille à la MAIF), on a une bonne image de marque* ».

« Je ressens partiellement un sentiment de fierté parce qu'à mon âge, presque 40 ans, je me rappelle je me suis aussi détachée. Je ne viens plus au travail que pour, enfin que à fond MAIF, maintenant je viens au travail pour bien travailler, mais si après cette formation j'avais été embauchée ailleurs, j'aurais ce même esprit de bien travailler (...) Je suis fière mais ça, ça n'est qu'une partie, ça n'est qu'un pan de ma vie »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Oh oui, oh oui, j'aimerais bien que mes enfants travaillent et soient assurés à la MAIF. Bien sûr ça dépend à quel poste ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**
Pas d'information

Identification ambivalente :

OUI sur le fait qu'il y ait du harcèlement moral de salariés avec un éloignement de la Direction qui ne peut pas contrôler ce qui se passe dans le réseau :

« Et ce qui m'a moins plu, les dix dernières années, c'est l'éloignement par rapport à Niort, c'est-à-dire que Niort, les personnes, la direction ne savent pas forcément ce qui se passe dans les entités et il peut y avoir du harcèlement. J'ai vécu des choses pas forcément faciles dans une délégation et je sais que ça continue, et ça je trouve ça dommage. Une entreprise qui est si humaine dans certains côtés, dans certains services elle peut être aussi inhumaine ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, employé, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI, valeurs + pratiques RSE : GRH et responsabilité/client + éthique métier d'assureur
Valeurs : « J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».
« Ben je dirais que clairement c'est que la MAIF n'est pas là pour faire du bénéfice sur les contrats d'assurance, ça c'est le fondamental qui moi va bien dans mes valeurs ».

GRH : « Moi je vais relativiser les choses en disant que quelque part je trouve que j'ai de la chance, parce que je suis arrivé dans une entreprise qui est saine, qui a quand même des acquis sociaux, qui, malgré tous les bémols que je peux mettre, donne pas dans les travers des

grandes entreprises multinationales (...) On a des grilles de salaire encore aujourd'hui, peut-être que demain y en aura plus, on a quand même une protection sociale, on a quand même un comité d'entreprise où il y a beaucoup de choses ».

Responsabilité vis-à-vis du sociétaire (éthique métier d'assureur + pratique RSE) : « Pour moi c'est ce qui la différencie tout d'abord et puis en deuxième lieu, c'est qu'à mes yeux encore y a la primauté de l'intérêt du sociétaire dans la plupart des cas et donc je pense que ça ça impacte ça ».

« Moi je dirais que c'est quand même une bonne entreprise, c'est un bel exemple, un bel exemple de comment dire... de compromis entre la structure des personnes, enfin le respect du personnel, certaines attentions quand même, voilà je dirais ça. Je dirais qu'on reste les meilleurs encore dans le soin du sociétaire, on prend soin du sociétaire, je crois qu'il y a encore beaucoup de gens qui sont dans cette démarche-là. Par contre ce que je pressens, mais ça c'est l'histoire qui le dira, c'est qu'on en est dans un fort renouvellement des cadres dirigeants ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI calculée

« Non, je ne dirais pas que j'ai de la fierté à être salarié, je dirais même que sur la région niortaise, j'ai pas envie de m'en vanter. Pourquoi ? Parce que j'ai quand même le sentiment à côté de ceux qui ont pas la chance d'être dans une structure malgré tout relativement bienveillante, j'ai quand même un privilège, privilège d'y être ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« J'ai tendance à dire nous, si si j'ai tendance à dire nous parce que quelque part il reste quand même un fond de valeurs dans lesquelles je me reconnais ».

« Moi je vais relativiser les choses en disant que quelque part je trouve que j'ai de la chance, parce que je suis arrivé dans une entreprise qui est saine, qui a quand même des acquis sociaux, qui, malgré tous les bémols que je peux mettre, donne pas dans les travers des grandes entreprises multinationales. Je pense que de ce point de vue là, c'est une chance, c'est clair. Alors évidemment si tu regardes à travers l'échelle MAIF, tu vas pointer du doigt qu'il y a quand même des trucs qui sont un peu déconnants, que ceci, cela. Mais bon malgré tout moi j'ai quand même envie de dire que j'ai de la chance, même si mes conditions de travail se sont dégradées, même si mon rapport au travail reste un peu perfectible et même si j'ai souhaité évoluer et si ça a pas pu fonctionner ».

« Moi je... quelque part je me vanterai pas, c'est pour ça que je veux pas trop crier sur les toits que je travaille à la MAIF parce que parfois y a des choses qui sont en contradiction et je pense qui sont pas du tout raisonnables par rapport aux valeurs mises en avant. L'exemplarité c'est aussi ça. C'est pas faire faire signer 1000 € au directeur parce que t'as besoin de 10 postes téléphoniques, parce que t'es en rupture de stock, c'est vraiment des gros trucs ben faut regarder à la dépense aussi sur des choses raisonnables ».

« Moi j'ai connu l'époque où le directeur (...) bon ben c'étaient des gens (...) qui avaient des valeurs, on sentait qu'ils étaient attachés à des valeurs tant à l'extérieur qu'en interne. Tu vois ils étaient pas prêts à céder le pas à la dérive consumériste, à la pression extérieure aussi bien au plan social aussi hein, en interne. Et je pense aussi ce qui risque de se passer c'est que l'arrivée de sang neuf qui me paraît nécessaire, je crois qu'il faut que la MAIF prenne garde de ne pas perdre ses vraies valeurs là-dessus. Je sais pas si on n'est pas en train de les perdre à cause de ça. Bien sûr y a le monde qui change, on n'est plus en 1934 etc ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, >50 ans, >30 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI

Ascenseur social (pratiques de RSE) + valeurs (pratiques mutualistes) + éthique dans métier d'assureur (pas sur qualité de contrats qui s'est banalisée, mais sur gestion de sinistres, même

si pour elle c'est en train de disparaître par contre la MAIF est toujours très bonne dans l'accompagnement en cas de sinistre)

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Oui je l'ai, parce que je suis fière de dire que j'appartiens, à l'extérieur je suis fière de dire que j'appartiens à une boîte qui a été très bien pour moi quoi, et malgré tout, je ne perds, tu vois c'est terrible parce que je ne fais pas de deuil, c'est-à-dire que je n'arrive pas à me dire que cette boîte, elle ne reviendra pas à ses fondamentaux. Je n'y arrive pas. Je ne peux pas m'empêcher de penser qu'un jour, il y a quelqu'un qui va me dire, qui va venir et dire : nom de dieu, il faut qu'on retrouve nos fondamentaux. Voilà... malgré tout, je ne peux pas m'empêcher d'y croire ».

« Non, j'aurais vraiment envie de dire à mes gosses : allez-y parce que c'est une bonne boîte, allez-y, mais restez, restez dans une relation de travail, c'est pas la famille, je le dirais plus aujourd'hui c'est la famille.

Alors qu'avant c'est ce que tu disais ?

Oui. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Alors ma relation avec la MAIF, elle est bien trop affective, bien trop affective par ce passé (...) Et bien je pense que la jeunesse aujourd'hui XXX c'est que je pense qu'elle a la capacité à avoir une relation froide avec son employeur. C'est une relation froide, c'est un contrat, on travaille, ça n'empêche pas qu'on s'aime bien ou qu'on s'aime pas bien avec les collègues etc., mais on a une relation froide. Alors que moi je ne suis pas du tout dans une relation froide avec la MAIF, je suis dans une relation passionnelle. Je l'aime et elle me déçoit. Je l'aime très fort parce que, par tout ce que je t'ai décrit juste avant et elle me déçoit parce je trouve qu'elle perd beaucoup de choses, elle perd de ses valeurs, elle perd de l'écoute à l'autre, elle perd des fondamentaux, elle est trop tournée vers les résultats, trop tournée vers l'argent... On oublie le capital humain. Enfin dans le discours, dans le discours on le sait, on le dit, mais les actes ne le démontrent pas »

« Oui je l'ai, parce que je suis fière de dire que j'appartiens, à l'extérieur je suis fière de dire que j'appartiens à une boîte qui a été très bien pour moi quoi, et malgré tout, je ne perds, tu vois c'est terrible parce que je ne fais pas de deuil, c'est-à-dire que je n'arrive pas à me dire que cette boîte, elle ne reviendra pas à ses fondamentaux. Je n'y arrive pas. Je ne peux pas m'empêcher de penser qu'un jour, il y a quelqu'un qui va me dire, qui va venir et dire : nom de dieu, il faut qu'on retrouve nos fondamentaux. Voilà... malgré tout, je ne peux pas m'empêcher d'y croire ».

« C'est plus ça oui, c'est je me dis : c'est pas possible, cette belle histoire, elle peut pas s'arrêter comme ça, c'est pas possible. Donc je ne peux pas m'empêcher de penser XXX moi

que j'estime moi XXXX que c'est un accident de parcours quoi, qu'à un moment donné on va se réveiller. »

« Je ne sais pas dire ça. En tout cas, tu sais la déception, ça fait mal, tu prends des coups XXX »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Souhait que ses enfants travaillent à la MAIF : *« Alors je... je leur dirais : vous pouvez aller travailler à la MAIF, mais restez dans une relation froide employeur-employé ».*

« Non, je leur dirais : restez objectifs et prudents. Et je leur demanderais de se faire leur propre opinion. Tu vois, j'ai autour de moi des jeunes, j'ai un jeune collègue qui a été pris il y a 2 ans, 3 ans XXX il n'a pas du tout le même rapport au travail, qu'il soit à la MAIF, mais demain si on lui propose quelque chose, il ira ailleurs, cela ne leur pose pas de problème. Ils sont dans un vrai rapport à contrat, dans un vrai contrat, du donnant-donnant, on a négocié quelque chose, je te donne ce que j'ai à te donner, tu me donnes ce que j'ai à recevoir et ils sont vachement mieux du coup ».

« Non, j'aurais vraiment envie de dire à mes gosses : allez-y parce que c'est une bonne boîte, allez-y, mais restez, restez dans une relation de travail, c'est pas la famille, je le dirais plus aujourd'hui c'est la famille.

Alors qu'avant c'est ce que tu disais ?

Oui ».

« Et pour toi globalement, tu dirais que les gens dans l'entreprise sont militants, croient aux valeurs, croient à tout ça ou... qu'ils sont en majorité, en grande masse...

*Je ferais déjà une différence entre les gens du réseau et puis les autres. En grosse grosse masse dans le réseau, je pense qu'ils le sont. Ailleurs... il y en a une partie, mais pas tous. Il y en a, je dirais moins de la moitié (...) **Qui croient vraiment aux valeurs et qui dans leur quotidien l'appliquent ...** Je dirais 30 % (...) Tu sais quand on est dans le réseau, on peut pas faire autrement qu'être militant, je ne le crois pas, quand on est salarié, on peut pas, on peut pas, on est tellement, tellement dans une espèce de bain là avec les militants, avec l'envie de se décarcasser pour les sociétaires. Je crois que tu ne peux pas être dans le réseau et ne pas militer. Cela ne me paraît pas possible. **D'accord.** Et je crois que les gens qui n'auraient pas cet état d'esprit, je ne sais pas s'ils pourraient rester. Tu vois je pense qu'à un moment donné, ils seraient très très malheureux et donc je pense que ça les contraindrait à trouver des XXX Tu l'as vécu toi à titre personnel, à un moment donné, quand c'est trop fort, trop au-delà de ce que tu peux accepter, il faut que tu t'en ailles. T'as pas le choix (...) **Le fait que des salariés qui ne soient pas sociétaires par exemple, ça te choque ?** Ça dépend du contexte. Si c'est par principe, oui ».*

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

« Alors ma relation avec la MAIF, elle est bien trop affective, bien trop affective par ce passé (...) Et bien je pense que la jeunesse aujourd'hui XXX c'est que je pense qu'elle a la capacité à avoir une relation froide avec son employeur. C'est une relation froide, c'est un contrat, on travaille, ça n'empêche pas qu'on s'aime bien ou qu'on s'aime pas bien avec les collègues etc., mais on a une relation froide. Alors que moi je ne suis pas du tout dans une relation froide avec la MAIF, je suis dans une relation passionnelle. Je l'aime et elle me déçoit. Je l'aime très fort parce que, par tout ce que je t'ai décrit juste avant et elle me déçoit parce je trouve qu'elle perd beaucoup de choses, elle perd de ses valeurs, elle perd de l'écoute à l'autre, elle perd des fondamentaux, elle est trop tournée vers les résultats, trop tournée vers l'argent... On oublie le capital humain. Enfin dans le discours, dans le discours on le sait, on le dit, mais les actes ne le démontrent pas »

« Alors je vais te parler, par exemple, de la charte de mobilité. Quand on lit les règles de la charte de mobilité, on dit c'est fait pour le salarié, c'est fait pour qu'il prenne en charge sa carrière, pour qu'il puisse postuler à tous les postes etc., et puis en fait, derrière, il y a plein de coups bas, plein de coups bas et ça ne marche pas. Le discours n'est pas du tout en phase avec XXX. Je parle des RRH parce que c'est ce qui me frappe le plus. Quand j'écoute des gens combien ils sont déçus par quelque chose auquel ils croient et puis finalement ça ne tient pas forcément la route. Alors, il faut que je nuance parce que c'est quand même fortement lié à la personnalité des gens qui sont décideurs. Je vais citer des noms, de toute façon, quelqu'un comme XXX (ancienne DRH) tu vois ce que je veux dire, elle a un profil qui ne correspond pas du tout aux valeurs prônées par la MAIF. Et elle n'a pas été recrutée par hasard, si on a choisi de recruter cette personne-là pour justement ses capacités de froideur, de rigueur, de cadrage etc., c'est justement pour ne pas reproduire ce qui se reproduisait avant, on était trop dans l'affect. C'est un choix qui a été fait, ce n'est pas logique, en tout cas pour moi il me montre que on n'est plus en phase avec ce que l'on affiche. On a un discours affiché à l'extérieur, la campagne de com le montre... je vais reprendre... sur l'arbre des valeurs quoi, la solidarité, l'écoute humaine, l'entraide. Ben autant je pense que ça compte pour les sociétaires, encore que, encore que, à la limite XXXXX Je ne dis pas qu'on n'a pas de bonnes conditions de travail, ça n'a rien à voir, c'est la façon dont on traite les personnes au niveau humain qui me pose un problème. Après si tu regardes les choses froidement, on est plutôt bien payés, on a plutôt des conditions de travail qui sont pas trop mal même si quelquefois on a pas un grand bureau, bon on a des avantages sociaux qui sont pas neutres, on est dans le froid, qu'est-ce qui vient ? Après moi je parle du traitement de l'humain, de la façon dont on prend en charge l'être humain qui à travers sa carrière peut se poser des questions, être parfois en difficulté, avoir des difficultés diverses et variées de... santé, de passage à vide, que sais-je encore, et bien je trouve que là on n'est pas bons, on n'est vraiment pas bons ».

« Exactement, avec ce qui me marque et que je dis chaque fois qu'on a des enquêtes de com notamment, c'est ce décalage entre le discours et les valeurs mises en avant, les discours, les beaux textes etc. et ce que l'on peut regarder au quotidien, ce que l'on regarde au quotidien, y compris chez les collègues du réseau, des délégations, etc. et je trouve assez peu de respect, assez peu de reconnaissance, assez peu de retour, de... ces gens-là qui sont tellement les mains dans le cambouis quoi.

Et après quand je regarde plus haut, non j'aime pas les gens, peut-être à part quelques personnes chez les politiques, des gens comme Dominique Mahé, des purs quoi... Dominique Thys, des gens comme ça qui sont XXX regarder tout ça. Au niveau directeurs... j'ai deux-trois expériences que je peux même pas partager parce que c'est XXX, ils s'en foutent quoi, ils s'en foutent, ils sont dans le froid XXX.

Donc pour toi, il y a une erreur de recrutement à la base.

En tout cas, ça dépend de ce qu'on veut faire. Soit on veut faire de la MAIF quelque chose dans le froid comme toutes les autres boîtes maintenant, il faut le dire les règles du jeu, faut le dire, il faut pas à côté avoir le discours hyper chaleureux »

« Alors retournons à nos fondamentaux, retournons à nos fondamentaux ! On se trompe là, on est en train de prendre un chemin qui n'est pas le nôtre ou alors on arrête de dire ça, on arrête de dire un certain nombre de choses...

Complètement, on fait un choix à un moment, si on va dans assureur militant, on va jusqu'au bout...

On n'est pas, comment dire, on n'est pas un imposteur quoi, on ne peut pas être un imposteur quand on a été la MAIF, c'est pas possible. A un moment donné, il faut dire non ».

« Et bien je ferais un grand trait sur la démarche projets, ça je la supprimerais, je recentrerais l'intégralité des forces sur le réseau et quand j'aurais bien calé mon réseau, j'aurais donné ce que j'ai à leur donner, les rémunérations, les conditions de travail, les produits adaptés, parce que les produits aujourd'hui c'est plus ça, les cotisations adaptées, et bien seulement après je commencerais à regarder comment je peux faire bouger les choses avec les projets, pas l'inverse, pas l'inverse. Fonder, consolider les bases, consolider les fondamentaux avant d'aller inventer des tas de trucs, tu sais des projets, y en a, y en a, y en a, tu en vois sans doute toi aussi, tous les ans les uns, les autres...

Pas forcément cohérents...

Non, pas de vue d'ensemble, des choses qui reposent beaucoup sur l'ego des uns et des autres...

Absolument. En fait il faut rebétonner les fondamentaux pour..., pour moi c'est cela aujourd'hui, on a oublié ça, c'est trop loin, c'est trop loin de, c'est trop gros aussi, les gens sont trop loin de ça, je pense que..., c'est le réseau qui fait rentrer les sous dans la boîte, on a parlé des... pas des placements mais le réseau fait rentrer les sous dans la boîte et quand je vois cette..., et j'en fais partie, quand je vois cette masse d'argent qui est consacrée à des gros salaires et que ça, c'est pompé sur les cotisations des sociétaires, c'est pompé par les projets, c'est pompé par XXX, j'avoue que c'est... Retournons à nos fondamentaux, bétonnons bien nos fondamentaux, redonnons la force qu'il a perdue, redonnons-lui du courage, redonnons-lui la foi. Et puis après on pourra peut-être quand même construire autre chose.

Est-ce que tu penses que le réseau perd vraiment, perd l'engagement et perd la foi ?

La foi oui, l'engagement ils sont bien...

Mais ils n'aiment pas forcément l'entreprise ?

Non, non, enfin ils sont très... si... la marque, l'image, c'est pas bon, je cherche mes mots, le cœur, le cœur même, le cœur de la MAIF il est XXX, mais tout ce qu'il y a autour une croix dessus, ils le disent souvent : XXX on est délaissés, ils rigolent quand ils voient les nombreuses offres de chargés de projets, de responsables de projets, ça les fait marrer. Vraiment ils sont, XXX Ils sont désabusés ».

Identification neutre ou absence d'identification

Désidentification :

Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI valeurs, intégrité (pratiques mutualistes), valeurs en phase avec les pratiques + pratiques RSE (personnes handicapées, catégories vulnérables, prévention, et conditions de travail GRH salaire, temps libre etc..) + éthique dans le métier d'assureur (honnêteté, sincérité, gestion des sinistres)

« En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes, parce qu'on peut parler d'assurance ou de sinistres, de trucs qui se sont passés, et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant ».

« Par exemple, au tout départ, quand on faisait du réaménagement, on avait des délégations qu'étaient pas accessibles aux handicapés. Et bien n'importe quelle autre boîte aurait tant pis, alors que nous on mettait des millions d'euros pour faire des rampes, des trucs comme ça et on communique pas là-dessus, tu vois en plus on n'en joue pas. Je trouve qu'il y a un état d'esprit affiché qui est relativement en phase avec ce qu'on vit à l'intérieur de l'entreprise ».

« Ouais je pense que c'est une mutuelle qui est un peu à part, enfin qui est déjà à part en tant que mutuelle au sein des autres mutuelles, mais en plus qu'est encore plus à part quand on met Groupama, AXA, maintenant ceux qui font de la bancassurance, c'est pas du tout... »

« Et pour moi la MAIF, ben ça rejoint ce que je te disais tout à l'heure, j'ai le sentiment d'une entreprise intègre et « plus honnête » que des gens comme MMA ou la MAAF ou AXA ».

Le développement durable est arrivé tout seul au moment de parler de la signature assureur militant.

Pour lui, « assureur militant » évoque quelque chose de négatif : Militant est synonyme de grèves et il n'est pas du tout militant, engagé pour une cause, ça n'est pas sa nature. Mais militant peut aussi vouloir dire « valeur » et il s'en est rendu compte en parlant et, dans ce sens, c'est beaucoup mieux pour lui...il requalifierait militant par éthique et pour lui c'est cela qui différencie la MAIF des autres assureurs (il positionne la MAIF avec la MACIF et la MATMUT) => La MAIF (comme la MACIF et la MATMUT) sont beaucoup plus intègres, sincères pour lui que la MAAF qui pourtant appartient aussi au GEMA mais fait beaucoup d'entrées et de sorties de sociétaires car ils ne traitent pas les sociétaires de la même façon qu'à la MAIF. La MAIF est aussi différente dans le règlement des sinistres, il a eu un sinistre RAQVAM récemment et on ne lui a posé aucune question pour le rembourser, juste quelques photos et il a été très bien remboursé. Différent aussi car la MAIF est honnête, quand les tarifications sont revues et que les sociétaires ont payé trop cher, on les rembourse alors que d'autres assureurs auraient laissé faire pour gagner plus d'argent.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI

« En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes, parce qu'on peut parler d'assurance ou de sinistres, de trucs qui se sont passés, et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils

veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant ».

« Je dis on, oui, c'est mieux (...) Oui tout à fait, je me sens appartenir à l'entreprise »

Il emploie plutôt le terme « on ou nous » que « je ».

Il a un sentiment d'appartenance

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective (mais modéré, la fierté est vue par ce salarié principalement au sens « sentiment d'appartenance »)

« Si quelque part, ouais ouais, je suis fier d'être salarié à la MAIF »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Recommandation de la MAIF à des proches (sociétaires potentiels) du fait des valeurs qu'elle prône et qu'elle met en actes: « En fait il m'arrive assez souvent à titre perso de parler de la MAIF à des potes, parce qu'on peut parler d'assurance ou de sinistres, de trucs qui se sont passés, et c'est vrai qu'il y a un côté, je sais pas comment dire ça. C'est plus qu'une entreprise quoi, il y a quand même des spécificités qui font que... Moi j'ai tendance à conseiller la MAIF à des copains quand ils veulent s'assurer au-delà des aspects de tarifs, etc. Je trouve qu'on est une entreprise assez intègre. Y a des valeurs qu'on avance, je trouve qu'on est assez en phase dans l'entreprise avec ce qu'on met en avant ».

Recommandation à ses enfants : « Ouais mais, ouais, ouais ouais, pourquoi pas, mais je me suis pas encore projeté... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI

Quand on critique la MAIF il ne se sent pas offusqué mais il cherche à la défendre. « non non la MAIF n'est quand même pas pour moi la mère nourricière ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI

Il serait heureux de passer le reste de sa carrière à la MAIF parce que c'est une bonne entreprise, pour les congés c'est génial car il voyage beaucoup pour les week-end et les temps libres et pour les avantages sociaux. Il avait été contacté par d'autres entreprises pour travailler chez elles mais les conditions sociales étaient beaucoup moins bonnes et il a refusé. Il a juste failli partir il y a deux ans à cause du fait que la MAIF est à Niort et qu'il n'aime pas cette ville et voulait vivre au bord de la mer ; finalement il est resté, habite à La Rochelle et fait les allers retours tous les jours.

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**
Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui mais effritement de l'aspect militant en 20 ans : valeurs/militantisme/pratiques mutualistes ; éthique dans le métier d'assureur + pratiques RSE (notamment GRH : évolution de carrière)

« Oui, y a 20 ans c'était pour moi vraiment une entreprise militante, aujourd'hui l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter je pense, c'est vrai ou c'est pas vrai j'en sais rien mais c'est mon impression, l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter au fil du temps, et je sais pas si c'est le regret ou la crainte tu vois sous-jacente... »

« Alors je l'ai ramené à mon cas personnel et à mon évolution etc. donc pas de facteurs d'insatisfaction. Oui ça peut être un sujet d'inquiétude oui effectivement, sujet d'inquiétude quant à la pérennité de l'entreprise. Si on se banalise, on est un produit lambda comparé à d'autres produits lambdas et quel avenir pour la MAIF, ben il est pas forcément plus rose que celui d'une autre structure non militante. Je pense qu'on a tout intérêt à se démarquer et à affirmer nos valeurs face à la poussée de la concurrence qui n'hésite pas aussi à utiliser des valeurs qui sont les nôtres pour se mettre en avant. **Comme quelle valeur par exemple ?** Le développement durable par exemple, c'est quelque chose qu'aujourd'hui il est de bon ton d'afficher ».

Ethique dans le métier d'assureur : « Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui (...) Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui (...) Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui affective :

« Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui (...) Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Conseiller à ses enfants de travailler à la MAIF : « Je conseillerais à mes enfants de travailler, mes enfants sont encore jeunes et loin de..., enfin jeunes, j'ai une fille qui a 15 ans donc le monde du travail ça peut arriver vite. Oui oui même si je suis peut-être moins confiant aujourd'hui dans disons la pérennité de la mutuelle sous cette forme-là ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI : « Un peu vivement sans doute... oui, mais je ne me suis pas retrouvé dans cette situation. Je me suis trouvé dans la situation où on me rapportait des exemples de règlements de dossiers qui n'étaient pas favorables à l'image de marque MAIF et pas conformes à ce qu'on véhicule. Donc là j'ai eu l'occasion d'intervenir un peu vivement parce que ce qu'on rapportait là c'était pas possible quoi, y avait des XXX d'accord c'est possible... qu'il y ait ce sentiment-là mais j'ai plutôt tendance à venir au secours parce que c'est sur des discussions plutôt techniques dans ce cas-là. Mais sur l'image, je me suis jamais trouvé confronté mais je crois que j'essaierais de défendre l'image quand même de l'entreprise ou bien sûr ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI : « Je l'espère (finir sa carrière à la MAIF). J'espère oui parce que je suis bien ici encore une fois, je suis pas sûr de trouver l'équivalent, je suis même sûr du contraire, trouver l'équivalent ailleurs, voilà ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Oui faiblement sur l'aspect « effritement de l'aspect militant en 20 ans » :

« Oui, y a 20 ans c'était pour moi vraiment une entreprise militante, aujourd'hui l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter je pense, c'est vrai ou c'est pas vrai j'en sais rien mais c'est mon impression, l'aspect militant je l'ai vu un peu s'effriter au fil du temps, et je sais pas si c'est le regret ou la crainte tu vois sous-jacente... »

Et si je te demandais aujourd'hui est-ce que tu es fier d'être salarié à la MAIF ?

Oui, oui moi je n'ai pas de motif de ne pas l'être.

Même aujourd'hui encore avec l'évolution de la situation, c'est pas un sentiment qui s'est effrité dans le temps ou...

Non non, je le vois peut-être différemment, pourquoi est-ce que je le vois différemment, non non. Si la question est vraiment si j'aime travailler ici, oui oui, pour moi cette entreprise-là est incontestable, justifiée, son existence est justifiée, elle apporte des produits de qualité, des prestations de qualité, donc il n'y a aucune raison de ne pas être fier de ce qu'elle produit aujourd'hui, du service qu'elle rend aujourd'hui.

Et quand tu parles de l'entreprise, tu as plutôt tendance à dire je ou nous ou on ?

Quand je parle de l'entreprise, c'est nous, je non, je ne suis pas un pion.

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI : pratiques mutualistes ; pratiques RSE (tous les engagements DD en général + pratiques GRH conditions de travail) ; Ethique dans métier d'assureur (qualité contrats et gestion des sinistres)

Pratiques mutualistes : « l'esprit mutualiste auquel j'adhère complètement », « donc je suis très sensible à... ben en l'occurrence au développement durable, à tous les projets qui sont en périphérie »

« Alors pour moi ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est forcément ben l'esprit mutualiste (qui distingue la MAIF), enfin les valeurs parce que je sais qu'elles sont complètement mises en place à côté, et j'ai pas conscience de ce que les autres font sur le même plan. C'est-à-dire que si tu me parles de la MATMUT, d'AXA, de la GMF, ils ont peut-être des engagements financiers dans, je sais pas moi, dans des actions humanitaires ou je ne sais quoi, sauf qu'on n'en a pas vent et pour moi c'est tellement important que on se distingue, pour moi c'est vraiment très très, c'est une grosse grosse valeur voilà. Pour moi c'est un atout indéniable ».

Pratiques RSE « On va parler du salaire, du cadre dans lequel on vit que ce soit ici ou que ce soit en délégation, j'ai toujours trouvé d'ailleurs qu'on avait de la chance. Quand on discute avec les gens autour de nous, on se rend compte qu'on est dans de très bonnes conditions de travail (...) Au niveau..., je dirais au niveau des moyens qui nous sont donnés, on est dans des locaux agréables, on est avec des conditions de travail qui sont tout à fait acceptables. Je mets un petit bémol parce que si j'ai quitté le CSAT, c'est du fait du changement des conditions de travail avec les horaires, les contraintes et... »

Ethique dans métier d'assureur : « Après je dirais qu'au niveau de la qualité des contrats, ben ça fait suffisamment longtemps que je les pratique pour être persuadée que y a de la qualité, enfin voilà j'ai pas l'impression qu'on entourloupe du tout les sociétés, j'ai jamais eu le sentiment d'avoir à mentir pour leur vendre un truc, ce qui est important quand même ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Ah oui parce que... y a encore... y a encore des gardiens du temple, y a encore pour moi l'esprit mutualiste auquel j'adhère complètement »

« Alors dans tout ce que la MAIF fait autour, donc je suis très sensible à... ben en l'occurrence au développement durable, à tous les projets qui sont en périphérie et puis je me dis qu'il y a encore pas mal d'anciens ici qui ont encore des convictions, même si les choses, même auprès des anciens quelquefois, l'évolution du métier, l'évolution de la vie fait que les gens y croient plus ou moins des fois, mais non non on trouve encore ici cet esprit qui me plaisait tant ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI :

« Oui parce que je dis facilement on, je vais pas dire nous mais si on a mis en place tel contrat, donc automatiquement je m'associe à l'entreprise, si si plus que je, parce que je ça va vraiment être dans une activité concrète qui m'est personnelle parce que j'ai fait quelque chose, mais sinon je dis soit la MAIF, soit on, les deux. Mais je me sens, je me sens y appartenir quoi complètement »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« On trouve encore ici cet esprit qui me plaisait tant ».

« Oui, mais c'est tout à fait le colloque (elle parle du colloque géographes assureurs organisé par la MAIF sur les risques climatiques) dans lequel je suis fière qu'on soit engagés parce que j'ai commencé à..., j'avais un rapport sur le colloque à venir et j'ai commencé à chercher sur Internet le nom des participants, c'est vachement impressionnant. Alors là par contre, ben personne n'est au courant de ça. Je trouve qu'on peut en tirer une grande fierté parce que c'est énorme, parce que ça répond à une actualité d'aujourd'hui et même en interne, on n'est pas au courant ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Ouais ouais... ben mal (si on lui critique la MAIF, notamment sur son éthique, elle réagirait)! (...) si c'est sur l'éthique, je vais avoir tout de suite envie de parler de tout ce qu'on fait à côté, parce que j'ai pas connaissance de ce que font les autres alors je suis peut-être pas... c'est peut-être pas juste ma vision des choses mais le fait de savoir que la MAIF fait tout ça, j'ai l'impression qu'on est les seuls à le faire quoi, s'être engagés dans tous ces domaines à côté et puis gestion de sinistres, j'ai envie d'argumenter, d'ailleurs ça m'arrive de le faire en disant qu'on peut jamais avoir un taux de satisfaction total, mais j'admets qu'il

*puisse y avoir... j'admets tout à fait qu'il puisse y avoir des personnes insatisfaites hein (...)
Disons que j'essaie de la défendre sans forcément dire qu'il a tort, il a pas forcément tort de ne pas être content ».*

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI (mais relative) :

« Aujourd'hui ça me paraît pas impossible, ouais (de passer le reste de sa carrière à la MAIF) (...) Y a quelque temps j'aurais dit sans doute non parce que j'avais envie de voir d'autres horizons ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI : Pratique RSE (dimension GRH conditions de travail ; climat et relation DG salariés et sociétaires, communications RSE) + et surtout éthique dans métier d'assureur (bon assureur, bons contrats, bonne gestion de sinistre honnête)

« Moi j'ai toujours été dans des grosses entreprises et dans le monde de l'assurance, donc j'ai toujours été, entre guillemets, « privilégié » puisque la convention de l'assurance, la convention collective des assurances a toujours été favorable aux salariés, par rapport au nombre de jours de congés, au nombre de semaines de congés. C'était le cas à la BNP. Ça a été le cas quand je suis arrivé à la MAIF. C'était encore mieux à la MAIF (...) Moi, ça fait quatre ans que je suis ici, je suis tellement conscient, je parlais de privilège tout à l'heure, je crois que le mot est assez juste. D'ailleurs on pourra revenir dessus quand après on parle de société capitaliste, parce que finalement la notion de privilège est assez liée à ça et je pense qu'à la MAIF les privilèges sont énormes. Donc je suis très conscient des avantages en tout cas qu'on a à la MAIF en tant que salarié, du fait je parlais des congés, du fait de la rémunération, du fait des conditions de travail, du site, enfin bref, de l'ensemble de ce qu'est aujourd'hui la MAIF et de la façon, enfin bref. Je suis conscient de ça, donc moi je, je n'ai rien de négatif à dire. (...) Enfin, on est quand même dans des conditions de travail qui sont excellentes. Alors, peut-être est-ce que tout le monde ne s'en rend pas toujours compte. Je crois qu'il y a des gens aussi qui ont toujours été là, ils ne se rendent pas compte de ce qu'est le monde du travail à l'extérieur. Moi je n'en fais pas partie et je pense que je n'ai aucune raison de me plaindre ».

« J'ai peut-être moins affaire avec le côté mutualiste de la société, avec tout ce qu'on va aborder tout à l'heure, enfin le développement durable. Moi je suis dans le concret de projets, les difficultés qu'ont les projets à avancer aujourd'hui à la MAIF, comme je l'étais à la BNP, et en ce sens ça ne change pas grand-chose (...) Maintenant c'est vrai, je vois

que le climat dans lequel j'évolue est quand même un peu différent. C'est vrai, ne serait-ce qu'en termes de communication, ne serait-ce que ce que j'entends ou de ce que je vois des communications qui sont faites par la direction générale, de la relation que la direction générale a avec ses salariés, avec ses sociétaires, la façon qu'elle a de les considérer, tout ça, tout ça est effectivement assez différent »

« Ouais, je pense. Je pense, je pense qu'aujourd'hui c'est le point fort, indépendamment du côté, du côté, enfin le côté mutualiste ce serait intéressant, le côté assureur militant ce serait intéressant à défendre surtout si derrière on le décline en vrais avantages pour la MAIF. Si derrière on explique que si on est assureur militant on gère un sinistre autrement que si on ne l'est pas. Que quand on est assureur militant on couvre, on construit, on crée un contrat autrement que quand on ne l'est pas. Quand on dit : on ne va pas s'amuser à enlever des trucs du contrat juste parce que ça... Je crois que tout ça, ce n'est pas bien fait aujourd'hui, ce n'est pas bien dit ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info
Pas d'info spécifique mais implicite.

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI dans les faits mais il ne veut pas clairement le reconnaître :

« Et ce n'est pas aujourd'hui dans mes attributions que de... même si j'appartiens à la MAIF, enfin j'appartiens, que je, que je travaille pour la MAIF, c'est... j'ai, dans mes activités je suis sur la construction d'un système d'information ».

« Je crois qu'on a besoin de mieux communiquer sur ce qu'on fait en termes de contrats, déjà pour garder les sociétaires qu'on a. Je pense qu'on a besoin de mieux communiquer sur le fait qu'on est ouverts, et que la MAIF ce n'est pas réservé aux enseignants. D'un côté, pour ceux qu'on a déjà, on ne leur explique pas ce que sont leurs garanties, ou pas suffisamment bien, parce que je pense qu'on est bons et on ne le dit pas assez (...) enfin je crois qu'on a un prix qui est le nôtre, on a le prix de la relation sociétaire depuis plusieurs années ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Absence d'implication organisationnelle affective :

« Des émotions, non, non. Je n'en suis pas là quand même (...) Ouais. Je n'en suis pas là. Je n'en suis pas là parce que j'ai presque envie de dire au contraire. De par les contacts que j'ai à l'extérieur, j'ai plutôt l'habitude de taire un petit peu, notamment les privilèges et les avantages auxquels j'ai accès ici que le contraire. Donc je ne suis ni fier ni j'ai honte de travailler à la MAIF. Non, je garde ça pour ma vie personnelle (le sentiment d'appartenance). Je n'ai pas... Voilà, moi je suis quand même assez, je fonctionne assez en mode mission, on me demande de faire des choses, je les fais au mieux. Je n'ai pas forcément ce sentiment, mais là c'est moi qui suis comme ça de, d'appartenance à mon

entreprise ou de, enfin voilà (...) Je découpe très largement ma vie au sens large du terme de ce que je fais au travail, et ça reste du travail, et les sentiments, je garde ça pour d'autres... »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Oui, alors là, je le fais, je le fais (conseiller à ses enfants d'être assurés à la MAIF). Alors là je vais élargir ma réponse, je le fais déjà au sein de ma famille et au sein de tous les contacts que j'ai à l'extérieur. Je les conseille de venir s'assurer à la MAIF (...) Parce que j'ai l'impression effectivement que du fait de ce qu'on disait tout à l'heure, de la relation que globalement la MAIF veut entretenir avec les salariés et les sociétaires, eh bien que peut-être les sociétaires sont mieux considérés ici que les clients ne le sont dans d'autres sociétés d'assurance type AXA ou BNP-Paribas assurance (...) Alors quand je conseille et quand je conseille les gens de ma famille ou mon entourage globalement à s'assurer à la MAIF, je n'appuie pas le côté mutualiste ou de la chose, puisque finalement ça en ce qui les concerne en tout cas ce n'est pas forcément quelque chose auquel ils croient et qui les intéresse, et simplement sur le fait que c'est une société qui effectivement est transparente, qui effectivement a des contrats qui sont intéressants, enfin qui sont complets, et puis qui globalement gère les sinistres de manière assez correcte (...)Transparente dans le sens où je ne pense pas qu'elle est, je ne pense pas que la MAIF soit dans une logique où on essaie d'avoir le client. Et je crois que ça peut exister. Je crois que ça peut exister dans d'autres sociétés. Mais ce n'est pas forcément lié au fait que ce soit une mutuelle, enfin pour moi les choses peuvent être déconnectées, on pourrait très bien ne pas être une mutuelle et avoir cette politique-là de la transparence, de la relation saine avec le client. Il y a d'autres sociétés qui aimeraient aller vers ça et qui ne se disent pas être des mutuelles. Donc voilà, je fais le distinguo entre les deux. Et je crois qu'à la MAIF, effectivement, les choses sont assez vraies, sont assez authentiques, honnêtes (...) mais oui, globalement, je pense qu'on est plutôt plus honnêtes et plus vrais et plus transparents comme le sont d'autres sociétés d'assurance ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

NON en tout cas pas de fidélité absolue

« Aucune idée. Je peux y rester longtemps. Je peux y passer ma vie professionnelle, pourquoi pas, ça je n'en sais rien. Je peux partir dans un an, je ne sais pas (...) Je ne me projette pas non, non, non ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques mutualistes (éthique, histoire) + éthique dans métier d'assureur (sociétaire au cœur) (étonnant d'ailleurs alors qu'il dit qu'il n'est pas un militant et que la MAIF n'a pas bcp d'importance pour lui en tant qu'entreprise, implication uniquement professionnelle) :

« Son histoire, son éthique. Son histoire, parce qu'en termes de mutuelle c'est la première, donc elle a forcément été un modèle à un moment donné. C'est peut-être moins le cas aujourd'hui, je ne sais pas. Et son éthique parce que c'est une des seules à s'y être accrochées et à vouloir encore aujourd'hui la porter, à vouloir aujourd'hui toujours la mettre en avant. C'est ce qui la différencie à mes yeux de façon majeure (...) Derrière le mot éthique, je mets, je vais mettre sa philosophie, je vais mettre sa philosophie, à commencer par le sociétaire au cœur de ses préoccupations (...) Ça va au-delà de traiter des questions qui nous sont adressées par les sociétaires ou les demandes de contrat, c'est aussi comment elle construit ses contrats, comment elle construit ses solutions. Tout gravite autour du besoin de ses clients ou de ses sociétaires (...) On a une considération commerciale qui certes est en train de beaucoup évoluer, mais qui reste quand même plus proche d'une notion qui est l'accompagnement de la personne que de la vente. Et je pense que même si ce métier commercial va évoluer, l'accompagnement restera toujours devant. Ça dans la retraduction, c'est quelque chose de très fort ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Quelque chose sur lequel on a beaucoup communiqué, au moins auprès de nos sociétaires, c'était une des entreprises d'Arnaud Lacan sur l'intégration de l'enfant handicapé en milieu scolaire, avec des réunions qui ont rassemblé pas mal de personnes. C'est une accroche, ce n'est pas mal, ça nous ressemble, là-dessus je nous trouve à la fois légitimes, il y en a certes peut-être à dire, même si c'est de l'événementiel, c'était une politique de fond ça ne peut pas rester une politique de fond, même si c'est de l'événementiel c'est déjà pas mal pour communiquer ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI :

« Peu de chose (que cela soit la MAIF, ou la MAAF ou BNP). Évidemment ça m'arrive d'avoir des satisfactions collectives aussi. Quand on voit qu'on est premier sur le podium de la relation TNS-Sofres, parce qu'ils sont tous partie prenante là-dedans, parce qu'on a tous travaillé à notre niveau là-dessus, donc sur ce genre de, comment dire, de reconnaissance un petit universelle, je vais dire, là effectivement il y a une certaine forme de fierté, une certaine forme de fierté. Et à l'inverse, quand la MAIF, ce n'est pas arrivé souvent mais c'est arrivé parfois, est décriée dans certains canards, on se sent touché aussi à une échelle personnelle. Donc je vais dire : l'image que je peux avoir de la MAIF elle fluctue en fonction des avancées de cette société. Si c'est dans le positif, je vais me sentir, comment dire, positivement affecté, et vice versa »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Si quand même malgré tout une implication affective : fierté (même s'il avance le contraire ensuite) :

« Peu de chose (que cela soit la MAIF, ou la MAAF ou BNP). Évidemment ça m'arrive d'avoir des satisfactions collectives aussi. Quand on voit qu'on est premier sur le podium de la relation TNS-Sofres, parce qu'ils sont tous partie prenante là-dedans, parce qu'on a tous travaillé à notre niveau là-dessus, donc sur ce genre de, comment dire, de reconnaissance un petit universelle, je vais dire, là effectivement il y a une certaine forme de fierté, une certaine forme de fierté. Et à l'inverse, quand la MAIF, ce n'est pas arrivé souvent mais c'est arrivé parfois, est décriée dans certains canards, on se sent touché aussi à une échelle personnelle. Donc je vais dire : l'image que je peux avoir de la MAIF elle fluctue en fonction des avancées de cette société. Si c'est dans le positif, je vais me sentir, comment dire, positivement affecté, et vice versa »

Absence d'implication organisationnelle affective par rapport à l'enseigne MAIF (et encore, voir verbatim précédent avec fierté et honte ; discours très paradoxal), par contre implication affective par rapport à certains dossiers :

« Je ne suis pas un sentimental. Honnêtement, je fais une dichotomie très forte entre ma vie perso et ma vie pro et j'ai fait mon choix, ma vie pro m'intéresse pour ce qu'elle est et je ne lui accorde pas plus d'importance que ça. Je fais ce qu'il faut dans mon job mais, comment dire, ce n'est pas de la passion (...) Par rapport à l'enseigne elle-même, non, pas d'implication affective. En revanche, on ne peut pas non plus, on est des êtres humains, dans le cadre de certains dossiers il y a des choses qu'on prend forcément à cœur et on va être plus ou moins touché, que ça réussisse ou que ça échoue d'ailleurs, on sera plus ou moins satisfait ou plus ou moins abattu selon les circonstances et selon l'investissement que l'on aura mis dans son travail. Mais, encore une fois, ça je ne le rattache pas directement à l'enseigne MAIF ou à l'image que je peux avoir moi de l'enseigne MAIF (...) C'est par rapport à une activité, par rapport à mon activité ».

« Oui mais, à l'inverse, on va être montré du doigt sur certains aspects. Ça a été le cas récemment, alors je ne m'étendrai pas sur le contrat qui a été montré du doigt. Je vais me sentir oui quelque part gêné pour l'entreprise ».

« Je suis salarié de cette boîte, je suis content d'être salarié de cette boîte mais je ne suis pas porte-étendard, je ne suis pas du côté militant moi en fait. Je suis bel et bien du côté salarié. Je fais tout pour que la société avance dans la mesure de mes moyens et de mes fonctions, mais mon implication n'est pas une implication politique ou sociale. C'est juste une implication professionnelle ».

Implication professionnelle forte mais pas d'implication affective par rapport à l'entreprise :

« Donc, si tu veux, je suis critique et je suis engagé autant que j'ai cette chemise et que je suis assis ici. Je veux dire, il n'y a rien... ça ne veut pas dire, cette dichotomie, que je prends les choses à légère quand elles se produisent. Ça ne veut pas dire que je m'en désinvestisse. Ça veut juste dire qu'il y a un temps pour tout. Et quand j'entends parler des personnes de façon négative devant moi de la MAIF, si c'est dans ma sphère personnelle, c'est bon, je ne suis

plus au boulot, c'est... Je sépare. Je ne me fais pas un devoir professionnel en dehors des heures de bureau, je veux dire ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

NON :

« Ni chaud, ni froid (réaction à la critique de la MAIF) (...) Ça ne me fait ni chaud, ni froid, parce qu'en fait j'en suis blasé. On est dans une ville où déjà faire partie d'une mutuelle c'est un handicap social fort quand on veut sortir de ce milieu de connaissances-là. Ah oui, sur Niort, les mutualistes... Donc des critiques à l'égard de l'entreprise, à force d'en entendre on n'y réagit plus et même si elles sont fortes, je trouve que tout est aseptisé aujourd'hui à nos oreilles de ce point de vue là. Au début je défendais un peu, un peu oui (...) et puis j'estime qu'en attaquant mon enseigne devant moi, je n'ai pas à m'en justifier. Je suis salarié de cette boîte, je suis content d'être salarié de cette boîte mais je ne suis pas porte-étendard, je ne suis pas du côté militant moi en fait. Je suis bel et bien du côté salarié. Je fais tout pour que la société avance dans la mesure de mes moyens et de mes fonctions, mais mon implication n'est pas une implication politique ou sociale. C'est juste une implication professionnelle ».

« Quand j'entends parler des personnes de façon négative devant moi de la MAIF, si c'est dans ma sphère personnelle, c'est bon, je ne suis plus au boulot, c'est... Je sépare. Je ne me fais pas un devoir professionnel en dehors des heures de bureau, je veux dire ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

NON

« Je n'en sais rien. Honnêtement je n'en sais rien et c'est une question que je refuse de me poser (...) Je refuse de me la poser parce qu'il y a de ça un ou deux ans j'ai pensé personnellement à la quitter cette entreprise (...) au moment où j'avais des contingences personnelles qui faisaient que Niort n'était peut-être plus la ville rêvée ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

« Il y aura des déçus, nécessairement parce qu'ils nous le disent dans certaines études : on ne vous voit pas comme banquier, on vous voit comme mutuelle d'assurance. Nécessairement il y en a pour qui ça va être un peu difficile. Non, mais c'est l'idée que pourrait rejaillir sur l'image de la MAIF, que tout compte fait elle fait comme les autres, elle devient comme les autres. Et donc elle n'a pas su peut-être préserver, pas suffisamment en tout cas, son modèle original. J'ai peur qu'il y ait, comment dire, des perceptions d'une certaine dilution de son activité et de ses valeurs ».

« Je crois que ce n'est pas lié à la banque. C'est lié à un contexte de marché et même son projet de banque à la MAIF, moi j'estime, il me semble observer en tout cas, je vais être plus prudent, un infléchissement des valeurs de l'économie sociale pour certaines valeurs

capitalistes, y compris à la MAIF. Ça je le déplore un petit peu (...) Je trouve que la rentabilité est devenue un sujet qui passionne un petit peu trop les hautes sphères. Voilà clairement. Je veux bien entendre parler de compétitivité, parce qu'offrir aux sociétaires les meilleurs prix c'est important, mais aujourd'hui on ne nous parle pas compétitivité, on nous parle de rentabilité, de diminution des frais généraux, de choses comme ça. Alors j'ai beau me convaincre qu'il n'y a pas d'actionnaires à la MAIF, la recherche de la rentabilité ce n'est pas quelque chose de tout à fait sain au niveau de l'économie sociale. C'est un point de vue que j'ai, je me trompe peut-être (...) Il y a de ça mais après, l'histoire que je suis en train de te raconter c'est un peu « la vie rêvée des anges ». Je n'ai que six ans et demi d'ancienneté dans cette boîte, ce n'est pas en six ans et demi qu'on a mis à plat les valeurs historiques de la MAIF. Il ne faut pas se leurrer ça devait certainement être entamé. J'ai aussi ce réflexe de me référer à ce que ça pouvait être avant, aux dires des plus anciens, parce que c'est aussi avec eux qu'on a notre formation tous les jours et c'est par là que j'ai commencé. Alors c'est certain que dans le lot j'ai peut-être trop intégré le message des nostalgiques, très certainement. Et il faut justement que la société puisse bouger et évoluer. Encore une fois, je ne dis pas que c'est mal d'aller vers le capitalisme (...) Je trouve que c'est dangereux, y compris pour le modèle économique, parce que c'est peut-être une de nos dernières originalités. Est-ce qu'aujourd'hui on est prêt à la remettre en cause pour partie, il me semble que non (...) Donc inquiétant. Mais je ne suis pas le dirigeant de cette entreprise. Peut-être que c'est le bon choix, je n'en sais rien ».

« C'est exactement ça aujourd'hui (plusieurs petits engagements RSE éparses). Quelque chose sur lequel on a beaucoup communiqué, au moins auprès de nos sociétaires, c'était une des entreprises d'Arnaud Lacan sur l'intégration de l'enfant handicapé en milieu scolaire, avec des réunions qui ont rassemblé pas mal de personnes. C'est une accroche, ce n'est pas mal, ça nous ressemble, là-dessus je nous trouve à la fois légitimes, il y en a certes peut-être à dire, même si c'est de l'événementiel, c'était une politique de fond ça ne peut pas rester une politique de fond, même si c'est de l'événementiel c'est déjà pas mal pour communiquer. Mais aujourd'hui les budgets pour ce type d'action, la cohérence entre ces actions, elle est où ? Elle est tellement éclatée, elle est effectivement tellement disparate, il manque le fil conducteur de tout ça. Et moi je l'ai encore revécu très récemment (...) j'ai complètement halluciné quand il s'est agi de voir en termes de cause solidaire ce sur quoi la MAIF doit aujourd'hui porter ses efforts. Quand j'ai vu que les décisions sont prises, une fois encore on marche sur la tête, à mon avis. Parce qu'on en est à se dire : il faut que l'on ait un engagement, alors on va vers où ? On n'a pas de vocation propre, on n'a pas de terrain de sensibilité, ça c'est déjà un aveu qui est fort. Et ensuite on en discute dix minutes, un quart d'heure, trois réunions plus tard, un petit mois s'écoule, le temps de le faire valider en direction, hop, trois sujets, c'est bon, on y va, on va commencer à bosser. C'est de la com ça, ce n'est pas un engagement, c'est de la com ça, c'est : on a réglé des dossiers. Tu me demandais tout à l'heure par rapport à cette enseigne où étaient un peu mes sentiments, moi je me demande où cette enseigne veut positionner ses sentiments et si elle en a aussi quelque part (...) Je n'ai pas tellement de réponses à cette question (d'où vient ce manque d'engagement). Je peux formuler quelques hypothèses. Je crois qu'il y a eu peut-être quelques difficultés à trancher pour des causes et puis on a peut-être pas eu suffisamment envie d'investir pour la société. On a eu beaucoup envie d'investir pour le sociétaire mais pas pour la société. Et aujourd'hui un engagement vis-à-vis du sociétaire s'est un engagement de service, c'est un engagement qui est contractuel. On peut aller plus loin dans la démarche d'accompagnement, on peut effectivement véritablement rendre service plutôt que vendre un service, mais il n'empêche, enfin, on reste sur un engagement qui est sur papier, qui est contractualisé (...) Je pense oui qu'il faudrait aller vers des

engagements plus grands. Je pense oui, dans l'optique en tout cas de ta question qui est de dire : qu'est-ce qu'il y a derrière la signature assureur militant ? »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Origine de la fierté : Pratiques RSE (GRH – conditions de travail - et accueil et confiance en un jeune de 18 ans => attachement et reconnaissance) + « son » restaurant (et moins la MAIF ; la très bonne qualité de son restaurant et la reconnaissance qu'il a à Niort) ; par contre aucun effet des publicités « assureur militant »

« Oui, parce que je sais très bien, je sais pertinemment qu'il y a beaucoup de choses à faire au restaurant. Il y a beaucoup de... Je suis sûr qu'il y a des évolutions possibles »

« Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin et puis : oh c'est chiant, oh j'ai pas envie, ça me saoule, qui se plaignent tout le temps, qui ont toujours quelque chose à dire, mais toujours des choses négatives sur quoi que ce soit, mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF »

« Moi je trouve que ça fait triste en plus, ça fait, c'est militaire, c'est le cas de le dire (la signature assureur militant). Ça fait, je ne sais pas... Ça me donne une image d'un manque de liberté, un truc trop strict. Je ne sais pas, c'est dur comme slogan, c'est...Ah pas du tout. Ah non non non, je ne suis pas fier de ce slogan (...) Ah non, pas du tout, je ne suis pas fier par rapport aux messages publicitaires qu'ils peuvent faire ».

« Par contre, les gens qui critiquent le restaurant, je veux qu'ils m'amènent la preuve, le pourquoi du comment. Parce que sur toutes les personnes qui sont venues manger, ne serait-ce même qu'une seule fois, au restaurant, t'en entends encore parler. Et je trouve ça génial. Ça veut bien dire quand même quelque chose. Les gens disent qu'on est le meilleur restaurant de Niort et ce n'est pas faux. Et pourtant on est un restaurant d'entreprise. C'est ça que je trouve formidable ».

Quand on lui demande ce qui différencie avant tout la MAIF, il ne parle que du restaurant:

« D'accord. Je n'en suis pas sûr du tout mais c'est la seule entreprise qui possède son propre restaurant d'entreprise avec la restauration faite par des salariés MAIF, par des salariés de l'entreprise et pas par une entreprise extérieure. Après le reste je ne pourrai pas te dire parce que ce que je connais à la MAIF, à part le restaurant, la plonge, rien quoi ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Identification principalement au restaurant (très forte + implication affective) et très peu à la MAIF (présence tout de même d'une petite implication normative par rapport à la MAIF)

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI à la MAIF et surtout au restaurant MAIF dans lequel il travaille :

« *Et maintenant, c'est vrai, je suis très attaché à la MAIF et surtout très attaché à mon restaurant, parce que quand j'en parle à l'extérieur, je me l'accapare un peu, c'est MON restaurant, c'est le restaurant où je travaille, mais c'est mon restaurant. On me le fait souvent remarquer, et c'est vrai, c'est vrai* ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
OUI affective :

« *Et maintenant, c'est vrai, je suis très attaché à la MAIF et surtout très attaché à mon restaurant, parce que quand j'en parle à l'extérieur, je me l'accapare un peu, c'est MON restaurant, c'est le restaurant où je travaille, mais c'est mon restaurant. On me le fait souvent remarquer, et c'est vrai, c'est vrai* ».

« *J'ai de l'espoir et c'est surtout ça, c'est con mais je m'attache beaucoup à XXX, mais je m'attache beaucoup professionnellement* ».

OUI normative (forte reconnaissance/ la MAIF):

« *Quand j'y suis rentré, j'avais 18 ans et aujourd'hui j'en ai XX et je me dis : voilà j'ai quand même fait des choses dans ma vie et ce que j'ai réussi à faire, et ce que j'ai réussi à obtenir quand même, malgré tout, c'est grâce à la MAIF. Donc c'est ce côté-là en fait, grâce au restaurant surtout. Donc c'est ce côté-là surtout que je mets en avant. Si j'arrive à me lancer, si j'ai réussi à entrer dans la vie active, si j'ai réussi à obtenir un appartement, une voiture, enfin je veux dire les choses bas de gamme, normales quoi, si j'arrive à partir en vacances, si j'arrive à profiter de certaines choses quand même, partir en week-end, je veux dire c'est grâce à la MAIF. C'est grâce à moi avant tout parce que je produis quelque chose, mais c'est surtout grâce à cette entreprise-là qui a pris la décision, qui a quand même fait confiance à un jeune de 18 ans. Et ça, je trouve que ce n'est quand même pas donné à toutes les entreprises. Voilà* ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Indifférence quand c'est l'entreprise MAIF qui est critiquée :

« Alors, je m'en fous (quand quelqu'un lui critique la MAIF). Je m'en fous dans le sens où si on critique tout ce qui est côté assurance, tout ça, je m'en fiche royalement. Honnêtement, ce n'est pas ma partie et puis je n'y connais pas plus que ça. Donc, les gens qui m'en parlent s'y connaissent certainement plus que moi dans... Donc ce n'est certainement pas moi qui vais dire grand-chose ».

Réaction de défense très forte par contre quand on critique le restaurant de la MAIF :

« Par contre, les gens qui critiquent le restaurant, je veux qu'ils m'amènent la preuve, le pourquoi du comment. Parce que sur toutes les personnes qui sont venues manger, ne serait-ce même qu'une seule fois, au restaurant, t'en entends encore parler. Et je trouve ça génial. Ça veut bien dire quand même quelque chose. Les gens disent qu'on est le meilleur restaurant de Niort et ce n'est pas faux. Et pourtant on est un restaurant d'entreprise. C'est ça que je trouve formidable ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Ah oui, complètement (il se verrait finir sa carrière à la MAIF). Ah oui oui, complètement. Mais par contre, pas à X poste. Voilà (...) Mais oui, j'espère finir ma carrière à la MAIF, au restaurant ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Critique très forte les salariés qui se plaignent sans arrêt (en rapport avec la notion de défense de l'organisation en cas de critique):

« Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin et puis : oh c'est chiant, oh j'ai pas envie, ça me saoule, qui se plaignent tout le temps, qui ont toujours quelque chose à dire, mais toujours des choses négatives sur quoi que ce soit, mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF. C'est ça, c'est ça qui me XXX. Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant, pour ça et pour le fait, je te dis, qu'il y a des gens qui occupent des postes assez gradés, haut placés et avec une bonne paye et qui pour moi ne le méritent pas du tout. C'est des gens qui sont dans leur placard doré, c'est ça, c'est le placard doré. C'est pourquoi je ne perds pas espoir parce que je me dis que je suis largement capable, voire mieux, de le faire ».

« Quand j'entends des personnes qui travaillent ici qui n'ont connu que la MAIF se plaindre, je trouve ça lamentable. Faut pas que ces gens-là XXX aillent travailler à l'extérieur, parce qu'ils seront malheureux, ils seront toujours en arrêt de travail, ils feront une dépression en fait. Je crois que c'est limite si cela ne les pousserait pas au suicide, je vais peut-être être dur dans mes propos, mais c'est ça. XXX pas qu'ils aillent voir ailleurs parce que... »

Implication forte dans la qualité du travail et dans le fait de répondre présent quand on lui demande (comportements organisationnels citoyens et comportement intra tâche) :

« Je ne vais pas me faire de fleurs et dire que je suis mieux que tout le monde, loin de là, j'ai des défauts, j'ai des défauts mais je ne pense pas avoir celui-là et c'est vantard de le dire, pourtant je le pense réellement, je pense que je fais très bien mon travail. Je pense qu'on n'a pas à me faire de reproches sur mon boulot. Et s'il faut répondre présent, eh bien je réponds

présent. Voilà. Et quand j'en vois qui, qui viennent le matin et puis : oh c'est chiant, oh j'ai pas envie, ça me saoule, qui se plaignent tout le temps, qui ont toujours quelque chose à dire, mais toujours des choses négatives sur quoi que ce soit, mais tu as envie de leur dire à ces gens-là : mais va voir, va voir à l'extérieur comment ça se passe, à mon avis tu vas revenir en courant à la MAIF (...) Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant ».

NON : Il n'est pas sociétaire MAIF et dit qu'il s'en moque complètement, ce qui prouve qu'il ne cherche pas du tout à soutenir l'entreprise MAIF, son identification et son implication affective et son engagement dans le travail sont très forts mais uniquement dirigés vers le restaurant MAIF et pas du tout, ou très peu vers l'entreprise MAIF :

« Non, non, je ne suis pas assuré à la MAIF, ni pour l'auto ni pour l'habitation (...) Ah et puis ça ne m'intéresse même pas du tout les contrats. Honnêtement ça ne m'intéresse pas. Je sais ce que je veux. Tiens par exemple pour assurer ma voiture, je fais : moi je veux ça, ça, ça, tout à zéro kilomètre, voilà je veux ça, ça fait combien, ça fait tant, après le reste, terminé, je m'en fous, tu ne peux pas t'imaginer. Et l'assurance de l'appartement, de mon appart, c'est pareil. Ça ne m'intéresse pas ».

Identification ambivalente :

Insatisfaction par rapport à son évolution de carrière (et par rapport à l'injustice de voir certaines personnes incompetentes qui ont des hauts postes), mais il continue à rester fier « oui, parce que je suis persuadé que ça m'a apporté quelque chose et je reste convaincu qu'un jour ça bougera pour moi. Simplement, il faut être patient, mais c'est vrai que par moments j'en envie de péter les plombs parce que j'en ai marre d'être patient ».

« Donc c'est pour ça que je reste attaché à ce restaurant, pour ça et pour le fait, je te dis, qu'il y a des gens qui occupent des postes assez gradés, hauts placés et avec une bonne paye et qui pour moi ne le méritent pas du tout. C'est des gens qui sont dans leur placard doré, c'est ça, c'est le placard doré. C'est pourquoi je ne perds pas espoir parce que je me dis que je suis largement capable, voire mieux, de le faire (...) Oui, complètement il y a un sentiment d'injustice, et c'est un ressenti qu'on a, un petit groupe de collègues où on pense à peu près la même chose, trois ou quatre à penser la même chose. Et ce qui est bizarre, c'est qu'on pense la même chose sans s'être concertés au début ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Pratiques RSE (GRH et confiance de la part de la Direction + pratiques RSE en général et notamment proposer de vrais produits éthiques différenciant pour ne pas se banaliser) :

« Oui. Ah oui, c'est clair, je me verrais tout à fait finir ma carrière à la MAIF. Oui, oui, comment dire (...) Oui, oui, parce que ça répond à plein... enfin à beaucoup de mes attentes, c'est clair, beaucoup (...) Ce que je disais : pouvoir, on a des moyens, plein de choses (...) il faut pouvoir inventer des choses et il faut adapter. Le travail, c'est quand même un bon climat de travail. On a quand même des gens sympas. Ben, ce n'est pas mal quoi. Ce n'est pas mal. Et on a une certaine confiance aussi de nos dirigeants aussi. Quand on est dans une boîte, enfin moi pour l'avoir vécu, quand une direction, toute une partie des directeurs saute on ne sait pas, machin et tout, ben je pense qu'on ne prend pas les mêmes initiatives, pas les mêmes... voilà. On est plus frileux. On est plus dans la crainte, comment dire, toujours en train d'essayer de freiner les attaques des autres, ou au contraire d'en envoyer, enfin ce n'est pas le même esprit. Ce n'est pas un plein esprit de collaboration »

« Mais les autres boîtes, elles ont leur slogan, leurs valeurs. C'est l'éthique, maintenant c'est un peu la mode, c'est le développement durable, c'est qualité d'écoute du client et non pas du sociétaire. C'est tout ça, enfin. Faut... Les autres boîtes le faisaient peut-être moins avant mais elles le font maintenant et on est moins différenciés (...) On n'est plus dans un monde où ce n'est plus banalisé. On progresse, mais les autres progressent peut-être aussi vite, voire plus vite que nous. Ça il faut qu'on fasse attention (...) Mais par contre je pense qu'il y a d'autres systèmes, des systèmes à inventer. Alors, je ne sais pas lesquels. Je ne sais pas si c'est le bon exemple : un produit éthique (il parle du produit d'épargne solidaire), bon, ça va sortir, ça fait 10 ans qu'on en parle. Bah, on tergiverse mais il faut qu'on y aille. C'est clair ».

Pratiques mutualistes (valeurs, éthique, fonctionnement mutualiste, signature) :

« Ce n'est pas la même sensibilité que de dire : tiens, je travaille pour une mutuelle ou une coopérative avec des valeurs, avec des sociétaires, avec d'autres enjeux (...) Je connaissais très bien où j'allais mettre les pieds. Je connaissais très bien l'environnement. Je voyais bien les rouages, voilà. Après, je ne connaissais pas le métier dans le détail, le métier des assurances, j'ai appris après. Mais je connaissais très bien le... comment, d'où venait la MAIF, quelles étaient ses orientations, quelles étaient ses valeurs, quels étaient ses objectifs, oui, très très bien ».

« Je pense qu'elle est d'actualité cette signature, oui, parce qu'à la limite ça c'est quand même nos signes de différenciation, on va dire. Qu'il ne dit pas, ça fait un peu militant, ou alors gaucho-socialiste de mai 68, ça fait assez marqué, une signature forte, qui nous identifie très fortement, XXX un peu rebuté. Maintenant si on veut se différencier, c'est peut-être justement, il faut peut-être le faire. Je pense que le choix, je trouve que c'est un choix fort. Je pense qu'on l'a bien mis cette signature. Je pense qu'elle nous va bien, elle nous colle bien, on est bien dedans. Justement, je pense qu'il y aura des aspects authenticité, des aspects très dans le long terme sur lesquels les grandes entreprises surfent XXX. C'est un peu l'effet de mode. Moi, à la limite, je ne sais pas si dans 30 ans ça va être je ne sais pas quelle autre valeur, quel autre machin et ça, ça va retomber. **Donc, il faut qu'on ait une constance dans le temps et qu'il y ait un réseau de militants qui s'engage.** On ne vient pas par hasard à la MAIF, c'est pas évident avant d'apercevoir. XXX ça je veux bien le reconnaître. Pour autant il y a un message »

« Mais je dirais pour moi, vu de loin, pas assez rapide parce que si on se dit : on veut rester maintenant un moyen-haut de gamme en général dans notre offre, et avec une tendance qui commence à venir, il y aura une tendance vraisemblable moyen terme de paupérisation de la

*population française. Les gens vont réduire dans cette gamme-là. Donc on risque d'être en inadéquation, notre clientèle et notre produit, et donc à ce moment-là il va vraiment falloir qu'on trouve quelque chose de très très différenciant (...) Tout à fait. Enfin moi j'ai l'exemple malheureux à la CAMIF où c'était des produits chers. D'accord, mais il y avait une qualité, la CAMIF proposait trois ans ou quatre ans de garantie sur les produits, ce qui est énorme, les autres faisaient un an (...) donc il y avait quelques différences. C'était plus cher, y avait une raison, mais après quand ça ne se voit plus, ben... on risque de dégringoler. Nous, c'est un peu cette tendance, il faut qu'on se méfie (...) Globalement on est, vu notre taille, on est 4^e ou 5^e assureur, donc on aura du mal à maintenant, je pense, à aller sur un produit banalisé classique et vouloir toucher tout le monde. Je pense qu'on est trop, on part, entre guillemets, d'une organisation trop différente, donc on va... on aura du mal à atteindre cette stratégie, tout au moins on va dire à moyen terme, peut-être à long terme oui. **Donc on est condamnés à se différencier.** À l'inverse, on a, comment dire, pour se différencier dans notre stratégie cette fois-ci, on est sûrs, on a une clientèle captive pour l'essentiel. Cette clientèle c'est les enseignants, quand même notre cœur c'est les enseignants. Et les enseignants, on sait qu'ils vont se renouveler beaucoup plus fortement que le reste des autres populations, chez les autres, je dirais, populations de nos... concurrents. **Donc il faut absolument qu'on capte ces nouveaux enseignants.** Donc je me dis : il faut qu'on se différencie. Alors on va peut-être rester sur du produit de qualité moyen-haut de gamme, mais attention, on risque de louper ces jeunes générations. »*

*« Pas que produits-services. **On en a une où on se différencie très fortement c'est l'aspect démocratique. Ça c'est un vrai axe de différenciation.** Voilà c'est... Je ne pense pas que produits-services. Je pense que c'est un axe fort mais il y en a d'autres, enfin à mon sens. »*

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Maintenant si on veut se différencier, c'est peut-être justement, il faut peut-être le faire. Je pense que le choix, je trouve que c'est un choix fort. Je pense qu'on l'a bien mis cette signature. Je pense qu'elle nous va bien, elle nous colle bien, on est bien dedans »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI très fort :

« Ah oui, je ressens un sentiment d'appartenance très fort, très très fort. Ah oui, oui, oui, une fierté, ça c'est clair. C'est-à-dire une fierté comme... parce que je dois avoir, on va dire, un esprit... (...) Ah, oui, oui, moi j'ai une certaine fierté de dire : tiens, je travaille à la MAIF ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective, très fort :

« Ah oui, je ressens un sentiment d'appartenance très fort, très très fort. Ah oui, oui, oui, une fierté, ça c'est clair. C'est-à-dire une fierté comme... parce que je dois avoir, on va dire, un esprit... (...) Ah, oui, oui, moi j'ai une certaine fierté de dire : tiens, je travaille à la MAIF ».

- **BAO positifs – recommandation de l’organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l’entreprise : oui/non/pas d’info**
- **Défense de l’organisation en cas de critique : oui/non/pas d’info**
- **Fidélité : oui/non/pas d’info**

« *Oui. Ah oui, c’est clair, je me verrais tout à fait finir ma carrière à la MAIF. Oui, oui, comment dire (...) Oui, oui, parce que ça répond à plein... enfin à beaucoup de mes attentes, c’est clair, beaucoup* »

(Ce que je disais : pouvoir, on a des moyens, plein de choses, on n’a pas... XXX faire du copier-coller, il faut pouvoir inventer des choses et il faut adapter. Le travail, c’est quand même un bon climat de travail. On a quand même des gens sympas. Ben, ce n’est pas mal quoi. Ce n’est pas mal. Et on a une certaine confiance aussi de nos dirigeants aussi. Quand on est dans une boîte, enfin moi pour l’avoir vécu, quand une direction, toute une partie des directeurs saute on ne sait pas, machin et tout, ben je pense qu’on ne prend pas les mêmes initiatives, pas les mêmes... voilà. On est plus frileux. On est plus dans la crainte, comment dire, toujours en train d’essayer de freiner les attaques des autres, ou au contraire d’en envoyer, enfin ce n’est pas le même esprit. Ce n’est pas un plein esprit de collaboration. Enfin, j’ai envie de dire : c’est toujours pareil, que ce soit la MAIF ou les autres, il y a des objectifs, il faut les atteindre, d’accord, mais ce n’est pas pareil, ce n’est pas pareil. Ça, ça joue beaucoup. Je connais quelqu’un qui est à la MAIF qui me disait : eh ben moi, mes chefs ont changé en cinq ans, mais ils ont tous été déchus. Mais...)

- **Comportements autres de soutien à l’organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d’identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrante supérieure, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI :

- **valeurs, pratiques mutualistes (mais avec une forte ambivalence !! source d’une identification ambivalente du fait de la non mise en application de ces valeurs auxquelles pourtant, en absolu, elle s’identifie fortement et qui l’ont fait choisir de venir à la MAIF)**
- + - - éthique dans métier d’assureur (pratiques commerciales non agressives, respect des valeurs auprès des sociétaires)

« Ca n’a strictement rien à voir (la MAIF par rapport à ses concurrents) (...) On n’a pas du tout une politique commerciale agressive. Moi je me souviens quand j’ai commencé à travailler avec la MAIF et qu’on m’a demandé le nom... la première question que j’ai posée c’est : combien y a-t-il de centres d’appel dédiés aux appels sortants ? Et on m’a dit : mais aucun appel sortant. Ah non ? (...) Il y a des différences, oui, des différences colossales. Mais on a vécu sur des acquis pendant des années. On a vécu sur un marché de captifs (...) Aujourd’hui, faut arrêter le conte de fée !(...) J’en ai la semaine dernière qui m’ont dit ça (qu’on ne peut pas entrer à Filia MAIF si on est pas enseignant). Donc, ce que je veux dire, c’est que c’est très révélateur. C’est révélateur du fait qu’on vit dans une bulle,

on ne regarde pas ce qu'il y a autour de nous, on ne s'intéresse pas à ce qu'il y a autour de nous parce qu'on pense quelque part qu'on est meilleurs que les autres. Le problème c'est qu'on a un marché qui bouge énormément. On a un marché très concurrentiel »

« Je pense que les valeurs sont davantage respectées par rapport à nos sociétaires, très clairement, puisque quand moi je parle à des gens externes du fait que je travaille à la MAIF, globalement les gens sont très satisfaits des services MAIF. Ils considèrent qu'on a une véritable capacité, un véritable relationnel. On a aussi un avantage majeur avec les inconvénients qu'on peut avoir d'un point de vue économique, c'est qu'on passe beaucoup plus de choses en garantie que d'autres ne l'accepteraient (...) On a une qualité de service indéniable, on respecte davantage les choses, il ne faut pas non plus que ce soit au détriment de raisons économiques pures et que les gens ne s'engouffrent pas dans cette brèche-là ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Oui, j'ai un sentiment d'appartenance à la MAIF, c'était une des raisons pour lesquelles j'y étais rentrée. Parce que moi, comme je l'appelle, c'est une bonne vieille dame qui a su se construire mais qui est à un tournant décisif de sa vie. J'espère qu'elle le négociera intelligemment (...) Il suffit de voir le marché, le marché global, la mondialisation pour voir que la MAIF est à un tournant décisif. Il suffit de voir le marché de l'assurance (...) de la Banque-assurance (...) sur lequel j'ai quand même un certain recul. Il suffit de voir l'avancée de la MACIF qui est notre partenaire à côté et la rapidité qu'elle a pour mettre des choses en place en trois ans, depuis qu'il y a une nouvelle direction générale. Il suffit de voir la Caisse d'épargne qui est un de nos partenaires et de faire un flash-back entre le Livret A et ce qu'ils font aujourd'hui. Si on ne comprend pas que nous il faut qu'on bouge et qu'on bouge très rapidement, je pense qu'on se retrouvera très rapidement dans une situation où il se passera des choses (...) Même des partenaires très proches comme la MACIF, ça ne se compare pas, nous sommes trop lents par rapport au marché ».

(« Il n'y a pas de commune mesure entre le cycle de décision chez eux et le cycle de décision chez nous. Et aujourd'hui ce qui fera la valeur ajoutée d'une entreprise quelle qu'elle soit, la nôtre ou pas, c'est la rapidité des décisions. Mais la rapidité des décisions, ça veut dire pouvoir faire des erreurs, mais c'est surtout être moins consensuel. On reboucle toujours l'éternel problème. On ne pourra pas être consensuel tout en prenant des décisions qui fassent plaisir à tout le monde. Prendre une décision, ça ne veut pas toujours dire faire plaisir à tout le monde. Et ça on ne pourra pas. Ce n'est pas possible de toute façon. »)

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Oui, j'ai un sentiment d'appartenance à la MAIF, c'était une des raisons pour lesquelles j'y étais rentrée. Parce que moi, comme je l'appelle, c'est une bonne vieille dame qui a su se construire mais qui est à un tournant décisif de sa vie. J'espère qu'elle le négociera intelligemment. »

Implication calculée : Pas du tout pour elle (voir fidélité) mais pour la majorité des salariés de l'entreprise : Elle explique très longuement les effets pervers d'un système de GRH apportant de « trop bonnes conditions de travail » sans récompenser les efforts réels des personnes, générant un sentiment d'insatisfaction et surtout d'injustice de la part des salariés qui font plus d'efforts, et surtout se finissant par un laxisme généralisé et par le départ de certains salariés pour combattre ce sentiment d'injustice ; le système de GRH ne sachant pas reconnaître de façon « symbolique » mais existante les performances ou les mérites et efforts des salariés génère des effets pervers importants en termes de productivité au travail, d'engagement des salariés, de perception d'injustice et de départs :

« Ça devrait être engager carrément les salariés dans des actions. On devrait faire... Pour prôner une adhésion des salariés qui ne soit pas une routine professionnelle et un confort matériel, il faudrait les motiver différemment. Quand je vois les gens, c'est : on est au nirvana parce qu'on rentre à la MAIF, tous les deux ans on est augmenté qu'il pleuve, qu'il vente, qu'il neige. On se retrouve avec des gens qui ont 25 ans de boîte, sur le marché du travail, ils sont au double du salaire de ce qu'ils devraient avoir. Ils n'ont aucune valeur professionnelle par rapport à ce qu'ils pourraient faire. Mais ça je pense que les nouveaux entrants l'ont extrêmement bien compris. D'ailleurs le turn-over de nouveaux entrants est extrêmement important, il y en a quand même un sur deux qui s'en va (...) Au siège oui, et sur le réseau c'est encore pire. Là je parlais avec une RP très récemment, sur six recrutés, il y en a quatre qui sont partis, pour des raisons XXX. C'est que déjà on veut maintenant embaucher des commerciaux et on n'est pas sur des modes de rémunération de commerciaux. Donc déjà, on a déjà un problème de base, c'est qu'un commercial digne de ce nom, il a une partie fixe, une partie variable, et des objectifs avec une prime. Aujourd'hui on a un système financier qui fait qu'on rentre, et qu'on soit bon ou qu'on soit mauvais, qu'on soit paresseux ou qu'on soit courageux, qu'on ait des résultats ou qu'on n'ait pas des résultats, quoi qu'il arrive tous les deux ans on est augmenté. Tant qu'on ne modifiera pas ça, tant qu'on ne fera pas comprendre aux gens que pour se doter d'un réseau commercial digne de ce nom il faut que les commerciaux soient motivés, même si ce n'est que 5 % – le réseau Caisse d'épargne, c'est 5 % de marge variable, ce n'est pas 30 %, 40 % comme dans d'autres boîtes, ou même 100 % dans certaines autres. Mais on ne peut pas faire une chose et son contraire. Et aujourd'hui les réseaux MAIF ont le problème qu'avant ils avaient des gestionnaires. Des gestionnaires, on en recrute facilement. Les commerciaux, ils ne veulent pas rester. Parce qu'ils n'ont aucune motivation (...) Finalement il y en a plein, plein, si on regarde un petit peu, quel que soit leur grade, qui sont partis très très rapidement. Le turn-over après il est presque égal à zéro parce que ceux qui restent, c'est qu'ils ont trouvé un confort matériel. Il faut être très objectif. Enfin je veux dire : il faut appeler un chat un chat (...) Ah, ils ne restent pas pour les valeurs, je suis sûre que non, moi. Maintenant je connais trop bien la MAIF pour (...) être certaine que ce n'est pas pour ça. Ils restent parce qu'ils sont installés dans un confort matériel. Il faut savoir quand même qu'il y a dix ans l'objectif suprême des Deux-Sévriens c'était de rentrer dans les mutuelles niortaises.

C'était vraiment le nec plus ultra. La MAIF étant prioritairement plébiscitée puisque, moi j'ai une de mes amies qui est RH à la MACIF, enfin il y avait eu des benchmarks entre MACIF, MAIF et SMACL sur les salaires et qu'on est 15 % mieux payés que la MACIF. Donc, de surcroît, les gens, c'est vraiment le nirvana rentrer à la MAIF. Donc on s'installe dans un confort, puis bon on travaille, c'est bien, et si on ne travaille pas, de toute façon il ne va rien se passer, donc ça ne change rien. Moi j'ai eu dans mes propres équipes des personnes qui avaient des difficultés depuis des années, ne travaillant pas, faisant même des erreurs professionnelles Dans leur dossier personnel, il n'y avait rien, parce qu'il ne faut pas bouger, il ne faut pas faire de vagues (...) Bien sûr. Comment peut-on mettre une politique d'objectifs sans pouvoir valoriser ces objectifs ? Mais même de façon symbolique. Comment un manager digne de ce nom, alors qu'on a imposé la mise en place des objectifs il y a un an et demi, enfin deux ans maintenant, peut-il faire pour que ses collaborateurs s'engagent dans les actions qu'on leur a demandées dans le cadre de leurs objectifs, si toute façon en fin d'année ils savent très bien qu'il ne va rien se passer ? Rien. On aurait au moins une enveloppe, je dis n'importe quoi, on aurait 1 000 euros, 200 euros, n'importe quoi qu'on pourrait répartir par collaborateur au vu des objectifs et de l'atteinte des objectifs, même ça, ce côté symbolique changerait toute la face du monde. Mais on ne l'a pas. Moi j'ai des collaborateurs, pas du tout de façon impertinente, qui m'ont dit : si j'atteins mes objectifs, qu'est-ce qui va se passer ? Il ne va rien se passer. Rien (...) Ça entraîne un laxisme global. Je vais te donner un autre exemple. On demande qu'un document soit fait en temps et en heure. Moi je me retrouve devant des gens qui ne sont pas plus de mauvaise volonté que d'autres, mais qui se disent : pourquoi moi je devrais le rendre ce jour-là puisque de toute façon dans l'entreprise si on le rend pas ce jour-là il ne va rien se passer ? On arrive, ce qui est extrêmement pervers, c'est que pour des gens qui ont vécu autre chose, parce que moi la plupart de mes collaborateurs ont tous vécu, avant de rentrer à la MAIF, dans des structures qui étaient loin d'être celle-là et sur lesquelles il y avait des règles et sur lesquelles il fallait... Par capillarité on se retrouve avec des gens qui arrivent à s'imprégner de cette ambiance laxiste, une nonchalance, etc. Et c'est affolant. Et c'est... Et quand je dis qu'on a un potentiel fabuleux, on l'a ce potentiel, on a la matière, on a la richesse, on a la compétence, on a des gens qui sont imprégnés de l'entreprise, des gens qui sont motivés, qui aiment leur boîte, et par ailleurs on a un système qui nous pourrit le système complètement (...) C'est trop consensuel. Il n'y a aucun bras de levier. Il n'y a pas d'objectifs. On ne valorise pas les gens. La seule façon de valoriser les gens c'est de les promouvoir. Promouvoir quand on a une véritable culture RH, promouvoir ça veut dire qu'on est capable d'occuper une fonction différente. Une promotion n'est pas toujours légitimée. Moi j'ai des collaborateurs que je n'ai pas promus parce qu'ils n'étaient pas capables d'occuper la fiche de poste tel que je l'avais décrit. Par contre, au vu de leurs résultats, ils auraient dû avoir une augmentation. Or le système fait que je ne peux même pas les faire bouger dans la grille (...) Donc on se retrouve devant une insatisfaction globale parce que ces mêmes personnes ne sont pas satisfaites. Moi je ne suis pas satisfaite. Et le système... Donc on se retrouve aussi avec, à sens inverse, des gens qui sont promus et qui ne sont pas capables d'avoir les fonctions. Mais ils sont promus pour une paix sociale et pour avoir un salaire. Donc qu'est-ce qu'on veut ? Est-ce que c'est comme ça qu'on va pouvoir faire progresser les gens ? Sûrement pas, ça pervertit complètement le système. Et ça, c'est du vécu, c'est du concret, ce n'est pas, c'est pareil, ce n'est pas du « on m'a dit que ». C'est concrètement notre vécu de tous les jours. Et c'est vraiment, il manquerait très peu de chose. On a mis les objectifs en place, la NDS est en cours, OK, on ne peut pas gérer en parallèle. Et on aurait mis des enveloppes aux managers sur les objectifs. C'est rien. On aurait alloué un budget, ça aurait changé complètement les choses »

« Ils arrivent à la MAIF en pensant qu'ils vont pouvoir faire bouger les choses. Finalement il y en a plein, plein, si on regarde un petit peu, quel que soit leur grade, qui sont partis très très rapidement. Le turn-over après il est presque égal à zéro parce que ceux qui restent, c'est qu'ils ont trouvé un confort matériel. Il faut être très objectif. Enfin je veux dire : il faut appeler un chat un chat. Ah, ils ne restent pas pour les valeurs, je suis sûre que non, moi ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Enfin je ne me souviens pas récemment. Enfin là j'en ai encore parlé la semaine dernière, les gens sont plutôt très positifs par rapport aux services de la MAIF ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Evite de répondre :

« Et quand quelqu'un à l'extérieur critique la MAIF, comment est-ce que tu réagis ? Il y a peu de gens qui critiquent la MAIF (...) Non. Parce que moi les gens que je côtoie au contraire sont plutôt très... Enfin je ne me souviens pas récemment. Enfin là j'en ai encore parlé la semaine dernière, les gens sont plutôt très positifs par rapport aux services de la MAIF. Ils ne connaissent pas la MAIF autrement, ils connaissent par le biais d'une compagnie d'assurance, d'une mutuelle d'assurance. Et comme globalement les services associés sont très positifs. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Non pas absolue, elle est très dépendante des conditions d'évolution de l'entreprise :

« D'abord parce que j'ai encore un sacré paquet d'années à faire, parce que ça dépendra comment elle évoluera, parce que moi si c'est un poste qui n'évolue pas je ne resterai pas, c'est clair (...) Donc, soit on me laissera les opportunités de continuer à développer, de faire, etc., soit non, je ferai autre chose. Mais ce n'est pas grave (...) Mais moi les charentaises ça n'a jamais été ma philosophie. Je ne vais pas commencer aujourd'hui, non, non ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue »

« Le point que je mettrai qui n'est ni négatif ni positif, enfin c'est qu'on n'applique pas obligatoirement concrètement les valeurs que l'on prône. C'est-à-dire quand on parle d'engagement, quand on parle de respect de la personne, quand on parle de reconnaissance, c'est beaucoup plus des paroles que des réalités concrètes. Et ça, je trouve

ça extrêmement dommage et préjudiciable (...) Par exemple, sur des problèmes de recrutement interne par rapport à des XXX qui peuvent être impactés par des candidatures non gérées, par des non-réponses, par des attitudes de personnes inacceptables en termes de conduite et qui ne correspondent pas théoriquement au respect de la personne, mais même pas valeur MAIF, purement normales. Donc on ne peut pas à la fois prôner des valeurs sur lesquelles moi j'adhère complètement, et faire carrément son contraire. Je dirais qu'on accepte déjà difficilement de faire son contraire quand on n'est pas dans une entreprise comme la nôtre, on l'accepte encore moins quand ces valeurs sont mises en exergue (...) Ah ben, quand on prône des valeurs et quand on les met en évidence, on ne peut pas imaginer que ces valeurs ne sont pas suivies des faits. Et on attend sûrement beaucoup plus que dans une entreprise classique où ces valeurs-là peuvent être implicites mais ne sont pas valorisées. Aujourd'hui, nous on affiche une charte des valeurs, il y a l'arbre des valeurs qui existe au sein de l'entreprise. Le non-respect des valeurs est plus important que la liste du respect des valeurs aujourd'hui. On a des cas extrêmement concrets, attention, je ne suis pas du style « on m'a dit que, il semblerait que, il faudrait que », attention. C'est des cas vécus, pas spécialement par moi mais par des collègues, ou par des gens que je connais très bien, et sur lesquels j'ai des preuves à l'appui »

« C'est pire que ça. Ça va être des gens qui vont postuler, à qui on va avoir dit au préalable que le poste est pour eux. Une note interne va sortir en donnant le nom d'une autre personne que celle qui a postulé et les personnes vont être les dernières averties qu'elles ne sont pas retenues pour le poste. Voilà. Si c'est ça le respect de la personne, moi je veux bien, mais ce n'est pas tout à fait mes critères de respect de la personne. C'est un exemple parmi... mais celui-là est extrêmement probant et extrêmement concret. C'est... voilà ».

« Assureur militant, ça veut dire des gens qui savent s'engager et poursuivre leurs engagements, théoriquement (...) Concrètement, je pense qu'on les assume à peu près à l'extérieur et qu'on ne sait pas du tout les assumer à l'interne ».

« Les valeurs sont beaucoup plus respectées en externe qu'en interne. Il y a un vrai choc. Quand on réaffiche l'arbre des valeurs que tu dois connaître et quand on le décortique point par point, c'est assez accablant quand même ».

« Je pense que pour que la MAIF s'engage il faut que les gens s'engagent. Aujourd'hui les salariés de la MAIF (...) Quand moi je vois les relais développement durable et que tu vois toutes les lumières allumées en permanence, quand je vois les écrans allumés, les gens ne se sentent pas concernés (...) Pour moi ça va de paire. On ne peut pas... quand on est engagé, on est engagé partout. On ne peut pas être engagé de façon homéopathique. Ce n'est pas : je suis engagé là et puis je ne suis pas engagé là, et puis je fais ça. Quand on assume ses responsabilités, on les assume partout. On ne va pas les assumer le matin à 8 heures et ne plus les assumer à 22 heures. Il n'y a pas de rupture de chaîne là, parce que c'est une façon d'être, c'est un comportement, c'est un engagement. Cet engagement on ne peut pas le faire de façon sélective. Donc tant qu'on n'aura pas un engagement à tous les niveaux, on ne pourra pas demander aux gens de s'engager dans le développement durable. Qu'est-ce qu'ils en ont à faire, dans une entreprise où on voit une gabegie permanente sur tout, et non a fortiori, parce que nous on voit de l'argent qui est jeté par les fenêtres sur tous les sujets, qu'est-ce qu'ils en ont affaire d'éteindre, franchement ? (...) Ce n'est pas possible. Ce n'est PAS possible (...) L'exemplarité, elle doit être portée par le haut. Enfin nous on voit des choses en haut, enfin bon (...) On revient toujours à la même chose : on ne peut pas ne rien respecter, on ne peut pas ne pas montrer l'exemple, et

qu'après les gens vous suivent, ça n'est pas possible. Et à un moment c'est incontournable ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI :

- Pratiques RSE (social au sens général « l'Homme » et environnement au sens général « sa biodiversité, son environnement » ; développement durable qui « donne de la force à nos valeurs », avec des exemples comme les conférences mutualistes, la prévention, la fondation)
- +
- Pratiques mutualistes (« économie sociale », « valeurs », « présence de militants » ect...) +
- Ethique dans le métier d'assureur portée par les valeurs elle aussi (accueil, relation sociale, gestion sinistres, qualité de l'offre)

=> Les pratiques RSE, mutualistes et l'éthique dans le métier d'assureur (3 dimensions de la démarche globale de RSE) sont littéralement portées et sous tendues par les valeurs de l'organisation (dimension « principes de RSE » de la définition de Wood) et c'est ce qui leur donne un réel sens, et une réelle authenticité.

« Et quelqu'un qui n'est pas empreint d'économie sociale, qui n'est pas capable de comprendre que la chose la plus importante au monde c'est l'homme et sa biodiversité, c'est-à-dire son environnement. Quelqu'un qui n'est pas capable de comprendre ça, ce n'est pas la peine qu'il vienne à la MAIF. C'est mon point de vue. »

« Ce qui est bien pour nous c'est que je pense qu'effectivement une de nos responsabilités sociétales, sociales, développement durable, dans ce concept-là, elle est justement de donner de la valeur, de donner de la force à nos valeurs, d'émettre tout ça et c'est ce qui se fait aujourd'hui autour de l'action mutualiste, autour de la prévention, autour de la fondation. Il y a beaucoup de choses qui se font par le groupe MAIF qui doivent être valorisées. »

« C'est comme ça aussi que quand on est numéro un de la relation client, c'est fort ça, c'est très important. C'est le comportement des gens, c'est la manière dont on aborde la relation avec les sociétaires dans le règlement des sinistres, dans l'accueil, etc. Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous ».

« Actions concrètes derrière ces valeurs-là. Vous l'avez compris, la notion de respect pour moi c'est très important, la notion d'écoute. Donc militant, c'est d'abord cette notion d'écoute, cette présence sur le terrain, donc cette notion d'écoute. Avoir des militants qui

vont être sur le terrain, qui vont accueillir nos sociétaires, des salariés hein. Agir, porter des informations, ça, ça me paraît important. Concrètement, pour moi c'est ça, c'est cette valeur, l'intérêt, l'écoute et l'intérêt qu'on porte à l'individu et, comment dirais-je, le respect qu'on a vis-à-vis de sa XXX. Certes il y a des emmerdeurs, passez-moi l'expression, mais ceci dit, on sait aussi les gérer. J'ai vu des courriers récemment de gens qui sont montés au créneau, nos réponses, elles sont professionnelles, elles sont clean, mais empreintes de respect. À aucun moment, quelqu'un qui va nous traiter de tous les noms on ne lui répond sur le même ton. On argumente, on est clairs, on calme les choses, on montre une image qui est formidable. Cette démarche-là, je la trouve vraiment très bien ».

« D'autres actions concrètes pour moi d'assureur militant : la prévention, le travail qu'on fait dans les établissements scolaires. Ça c'est remarquable. La fondation sur la recherche. Bon des choses... La création de produits qui, à un moment donné, cherchent quand même à couvrir un besoin au maximum. Certes, aujourd'hui on n'est plus dans une segmentation. Certes, aujourd'hui le marché nous impose à être un peu plus pointus sur un certain nombre choses, et ce n'est pas anormal non plus. Mais notre offre, globalement, elle est extrêmement tournée vers le service, extrêmement complète, extrêmement protectrice quelque part. Alors, dans une société qui déjà hyperprotège on pourrait dire, mais le risque finalement : quel est-il réellement ? C'est justement quand il se réalise ce risque, malheureusement, qu'on se rend compte de l'étendue de la couverture qu'on peut offrir. Ça je trouve que... le militantisme de la MAIF il est là en fait, il est dans ce qu'elle offre, ce qu'elle sait donner, ce qu'elle sait proposer, ce qu'elle pourrait savoir faire, je veux dire, en entraînant aussi d'autres vers des concepts un petit peu nouveaux. Peut-être que ces dernières années on a été moins créatifs sur un certain nombre de sujets. Il est possible qu'on le redevienne là. Il y a peut-être des moyens de faire. Ce qui est intéressant c'est que la créativité qui était la nôtre en étant tout seul, on ne l'est plus tout seul demain. Je pense qu'on ne peut plus faire, mais quand je dis ça je pense, je ne fais que répéter ce que disent notre direction générale, en disant qu'on ne pourra plus faire demain tout seul ce qu'on faisait hier tout seul. Donc il faut absolument trouver des alliances, trouver des coopérations. La difficulté est de trouver la bonne alliance, la bonne coopération, voir comment on fait ce concours et que ça ne nous, et que l'un ou l'autre ne tire pas finalement le résultat à son propre profit. Mais je crois que la créativité demain elle ne peut se trouver qu'à travers des alliances. Ça me paraît important. »

La double structure et la dimension POLITIQUE de l'entreprise permet d'asseoir les valeurs qui elles-mêmes derrière permettent la mise en œuvre de la RSE (dans ses 3 dimensions) : rôle crucial de la gouvernance et de l'aspect politique à continuer de développer car c'est eux qui garantissent l'authenticité et l'unicité de la démarche de RSE (NB : « politique » vient de « polis » à chercher en latin qui veut dire « la cité » et donc l'homme).

« C'est très intéressant d'être en contact avec les sociétaires, en rencontre directe, en confrontation d'idées parce qu'ils ne font pas de cadeau, ce sont des politiques. Et je crois que c'est la dimension politique de notre entreprise, elle est rare, il y a peu d'endroits où ça se passe comme ça. Certains voudraient nous imiter. Moi j'ai rencontré des responsables chez AXA, par exemple, chez d'autres sociétés comme ça, et cette dimension politique ils ont envie de l'avoir parce qu'ils savent que, pour eux c'est une fibre, pas une politique, on va dire, de droite ou de gauche. Mais cette notion de politique finalement qui fait qu'à un moment donné on a donné du sens aux choses. Mais du sens qui n'est pas du sens sur l'argent bâti sur le capitalisme et autres, mais sur autre chose. Notamment, nous, notre responsabilité

elle est dans le social, mais dans l'homme plus que le social. Parce qu'il y a un certain nombre d'associations qui sont dans le social actuellement, qui vont aider les indigents, qui vont aider un certain nombre de gens en difficulté, etc. Nous ce n'est pas, je ne crois pas que, enfin je ne suis pas sûr qu'il faille aider l'indigent, je ne suis pas sûr que ce soit ça. Mais je crois qu'il faut donner du sens finalement à la vie, il faut donner du sens à un certain nombre de choses. Je pense, enfin je ne sais pas comment on peut agir dans ce domaine-là. Mais je crois qu'il faut que notre dimension politique d'entreprise soit toujours présente. Que nos militants nous chahutent et nous canardent sur ce que nous faisons et comment nous le faisons. Ne devenons pas une société technocratique et uniquement, je dirais, à connotation un sou est un sou. Il faut faire attention à tout ça. Moi je revendique la maîtrise des frais généraux. C'est important tout ça. Mais il faut qu'on ait une autre dimension à porter et ne pas dilapider les choses. Il y a des choses à faire, à assembler. Mais je crois que ce sur quoi il faut s'intéresser c'est l'homme. C'est ça la seule chose intéressante. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pratiques RSE (évolutions sociales, sociétales du métier) qui génèrent sa fierté d'appartenance :

« On a fait ça de manière soft avec certainement des fois des petites révolutions, et on parlera peut-être d'un point de vue social, sociétal de la situation, mais quelque part on a pu faire des choses comme ça ».

« Il y a des facteurs de trouble on va dire plutôt. C'est-à-dire on est plus troublé par des situations données, par des hésitations ou des chemins qui sont pris qui des fois ne nous vont pas. Je pense qu'on est un certain nombre, je dis un certain nombre, donc je mets tout de suite une restriction, à avoir la fibre militante. Je revendique finalement d'être un militant. C'est-à-dire qu'il y a des choses qui me bloquent un peu ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI très fort :

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise »

« Et que l'individu que nous étions était plutôt chahuté finalement, et par des nouveaux arrivants parfois, qui XXX pas toujours, qui quelque part avaient envie de faire leur place. Et cette pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté. Moi je vis la MAIF comme étant une communauté quelque part et je souhaite partager avec mes collègues énormément de choses. »

« C'est comme ça aussi que quand on est numéro un de la relation client, c'est fort ça, c'est très important. C'est le comportement des gens, c'est la manière dont on aborde la relation avec les sociétaires dans le règlement des sinistres, dans l'accueil, etc. Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout »

ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non
Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective très forte:

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise et d'avoir vécu pendant ces 25 ans, ce quart de siècle, énormément de choses, son évolution, ses changements, etc. Donc j'ai la prétention de penser que je commence à avoir un peu de mémoire d'entreprise, mais loin de certains qui, eux, dans d'autres circonstances, dans d'autres activités, ont véritablement une vraie mémoire d'entreprise (...) Moi, je connais des choses et je sais des choses, j'ai vécu des choses et c'est ce qui fait finalement la richesse de ma carrière et qui fait qu'aujourd'hui j'ai un attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise. Je suis très attaché et il me plaît encore aujourd'hui d'imaginer, à plus de 50 ans, que j'ai quelque chose à faire. Donc c'est important pour moi. »

« Mais je tire toujours une grande fierté, si je puis dire, et c'est partagé par mes collaborateurs, de ce que nous avons su construire ».

Et codé également dans « soutien à l'organisation » :

« Je dis et je répète à mes collaborateurs qui sont managers de ce secteur de dire : je veux que les gens aient du plaisir. La seule chose qui va m'intéresser, c'est le plaisir qu'ils vont en retirer. Qu'ils fassent ça comme ça ou comme ça, ce n'est pas mon problème. Ça l'est, mais quelque part, ce n'est pas ça. Ce que je veux, c'est qu'ils aient du plaisir. Faire en sorte que les gens viennent au boulot avec plaisir, soient contents. Et ils sont nombreux, ils vont être nombreux. Quelque part, ça va être difficile. Mais faisons en sorte que la flamme que les gens ont en eux quand ils viennent travailler elle soit vivante, qu'on souffle dessus pas pour l'éteindre mais pour justement l'aviver. C'est ça qui est important.

Je pense que ça on peut. Mais ça, voyez, ce sont des valeurs d'entreprise. C'est ça son cœur je dirais, le cœur au sens noble du terme, au sens affectif, pas son centre, son cœur je veux dire. C'est comme ça qu'elle a su faire, c'est comme ça qu'elle travaille avec ses sociétaires, c'est comme ça qu'elle est attentive à ses sociétaires. Moi j'essaie de traduire dans mon quotidien relationnel la manière dont les gestionnaires, je connais mal mais dont j'ai entendu dire, la valeur dont les gestionnaires se comportent quand ils traitent un dossier d'un sociétaire MAIF. Je crois que c'est, on a toute cette valeur-là, elle est bien là, et nous on la traduit dans notre métier. On essaie de le faire là, et c'est important, c'est important. Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de

ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important. »

Et codé également dans « soutien à l'organisation : performance intra et extra tâche » comme conséquence directe de l'implication organisationnelle affective, relation très forte et permettant de s'étendre également aux salariés qui travaillent dans son équipe :

« On m'aurait dit ça il y a quelques années, je veux dire au moins je sais pourquoi je bosse, je sais que je dois m'investir, et quelque part il y a du résultat. Parce que ce n'est pas simplement son quotidien qui est intéressant. On doit se poser la question tous les jours : qu'est-ce que j'ai apporté à la MAIF aujourd'hui ? Il ne s'agit pas d'apporter des choses extraordinaires, on n'est pas là pour faire la révolution, simplement : qu'est-ce que j'ai apporté ? Est-ce que quand je m'en vais, quand je quitte la MAIF ? je suis content de ce que j'ai fait, je suis fier de ce que j'ai pu faire, même si je suis tout seul dans mon coin. Est-ce que je suis content d'avoir fait ce que j'ai fait, quoi ? Est-ce que j'ai le sentiment d'avoir progressé ? Si on part tous avec cet esprit-là, vous pouvez être sûr que l'entreprise elle en a encore pour trois siècles. Si quelque part, et elle évoluera pendant ces trois siècles-là. Mais si malheureusement tout le monde part dès qu'on peut en badgeant à 16 heures, parce que 16 heures c'est la fin de la plage fixe – c'est un beau mot ça tiens « la plage » ! –, la plage fixe et puis je m'en vais, bon ben non, ça ne va pas. Il y en a bien sûr qui sont comme ça. J'en ai des collaborateurs qui sont comme ça, mais ce n'est pas la majorité. Et puis ce n'est pas grave je veux dire parce que même j'en connais certains ».

Implication normative :

« C'est comme ça aussi que quand on est numéro un de la relation client, c'est fort ça, c'est très important. C'est le comportement des gens, c'est la manière dont on aborde la relation avec les sociétaires dans le règlement des sinistres, dans l'accueil, etc. Toutes ces dimensions-là c'est nos valeurs. Ce n'est pas du business ça. Alors bien sûr, ça fait de l'argent, ça fait un certain nombre de choses, etc. Mais ça coûte des sous, mais il y a des gens qui sont payés pour faire ça, etc. Mais c'est des valeurs ça. C'est comme ça qu'on éclaire tout ça. Quand vous comprenez tout ça et que vous partagez tout ça, dans un cadre tel que celui proposé par la MAIF qui n'est quand même pas un cadre négatif ni mauvais, à partir de là on doit pouvoir avoir une certaine forme de reconnaissance du ventre, voyez-vous ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas posé la question mais totalement sous jacent à son discours

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas posé la question mais totalement sous jacent à son discours

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise et d'avoir vécu pendant ces 25 ans, ce quart de siècle, énormément de choses, son évolution, ses changements, etc. Donc j'ai la prétention de penser que je commence à avoir un peu de

mémoire d'entreprise, mais loin de certains qui, eux, dans d'autres circonstances, dans d'autres activités, ont véritablement une vraie mémoire d'entreprise (...) Moi, je connais des choses et je sais des choses, j'ai vécu des choses et c'est ce qui fait finalement la richesse de ma carrière et qui fait qu'aujourd'hui j'ai un attachement très très fort vis-à-vis de l'entreprise. Je suis très attaché et il me plaît encore aujourd'hui d'imaginer, à plus de 50 ans, que j'ai quelque chose à faire. Donc c'est important pour moi. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

OUI cherche à transmettre les valeurs à tous ses collaborateurs :

« Je dis et je répète à mes collaborateurs qui sont managers de ce secteur de dire : je veux que les gens aient du plaisir. La seule chose qui va m'intéresser, c'est le plaisir qu'ils vont en retirer. Ou'ils fassent ça comme ça ou comme ça, ce n'est pas mon problème. Ça l'est, mais quelque part, ce n'est pas ça. Ce que je veux, c'est qu'ils aient du plaisir. Faire en sorte que les gens viennent au boulot avec plaisir, soient contents. Et ils sont nombreux, ils vont être nombreux. Quelque part, ça va être difficile. Mais faisons en sorte que la flamme que les gens ont en eux quand ils viennent travailler elle soit vivante, qu'on souffle dessus pas pour l'éteindre mais pour justement l'aviver. C'est ça qui est important.

Je pense que ça on peut. Mais ça, voyez, ce sont des valeurs d'entreprise. C'est ça son cœur je dirais, le cœur au sens noble du terme, au sens affectif, pas son centre, son cœur je veux dire. C'est comme ça qu'elle a su faire, c'est comme ça qu'elle travaille avec ses sociétaires, c'est comme ça qu'elle est attentive à ses sociétaires. Moi j'essaie de traduire dans mon quotidien relationnel la manière dont les gestionnaires, je connais mal mais dont j'ai entendu dire, la valeur dont les gestionnaires se comportent quand ils traitent un dossier d'un sociétaire MAIF. Je crois que c'est, on a toute cette valeur-là, elle est bien là, et nous on la traduit dans notre métier. On essaie de le faire là, et c'est important, c'est important. Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important. »

Et licencie les collaborateurs qui mettent à mal les valeurs de l'organisation :

« J'ai recruté une fois un responsable (...) et c'est quelqu'un qui me semblait très bien, il faisait un certain nombre de choses, etc., et j'ai compris un jour qu'il avait un comportement totalement différent avec les fournisseurs, et notamment totalement en opposition avec la manière dont moi je vis finalement la responsabilité de l'achat. Je dois vous dire que quand je l'ai su et que j'ai instruit le sujet, je l'ai licencié immédiatement. Je ne pouvais pas. Pourtant, je n'ai pas la fibre de licencier quelqu'un. Moi je dois dire qu'à un moment donné je ne pouvais pas supporter que ce garçon ne porte pas les valeurs de l'entreprise et l'image de l'entreprise. C'était l'image de l'entreprise qui était battue en brèche en extérieur et ça, je ne le supportais pas. Ce n'est pas possible. »

Porte les valeurs de l'entreprise dans la relation aux fournisseurs : relation partenariale basée sur la confiance, et de long terme :

« Vous savez, moi quand je parle de cette manière-là avec un certain nombre de fournisseurs extérieurs (...) ils sont extrêmement contents parce qu'eux-mêmes sont bien plus que nous confrontés aux réalités économiques, aux difficultés qu'ils peuvent avoir, et ils se rendent compte qu'ils n'ont même plus les moyens de pouvoir entretenir parfois la flamme en l'ascenseur social, etc., de leurs collaborateurs. Donc en faisant ça ou en ne faisant plus ça, quand ils viennent à la MAIF, quand ils bossent avec la MAIF et qu'on parle ensemble de ces choses-là, moi j'ai l'impression parfois que je leur redonne du souffle, je leur donne quelque chose quoi. Et ils se disent : on a un client-là, l'entreprise MAIF, qui est un client qui a des valeurs. C'est important pour nous. Je partage avec un certain nombre de ces fournisseurs de vraies valeurs, de vrais liens. C'est pour moi important. »

« Et j'ai compris un jour qu'il avait un comportement totalement différent avec les fournisseurs (...). Moi je dois dire qu'à un moment donné je ne pouvais pas supporter que ce garçon ne porte pas les valeurs de l'entreprise et l'image de l'entreprise. C'était l'image de l'entreprise qui était battue en brèche en extérieur et ça, je ne le supportais pas. Ce n'est pas possible. »

« Il faut d'abord avoir des populations dont la personnalité adhère à un certain nombre de choses (...) Il faut déjà que les gens aient la fibre. Moi je me souviens d'une acheteuse que j'avais rencontrée qui travaillait à la division achats, quelqu'un qui n'est pas resté longtemps non plus, qui me disait : mais l'économie sociale c'est quoi ce truc-là ? Je ne savais même pas que ça existait. Mais elle me parlait comme ça, elle me disait : je ne savais même pas que ça existait. Comment vous faites pour gagner de l'argent ? C'est nul. Voilà son propos. Moi je dis, quand on a quelqu'un comme ça, fut-elle avec de vraies compétences professionnelles, elle n'a pas sa place parmi nous. D'ailleurs elle n'est pas restée. Elle n'est pas restée parce qu'elle ne comprenait pas. Elle c'était le business, c'était le business (...) On achète, on est chez Leclerc quoi, on se bagarre sur les prix quoi, et si on peut bouffer le voisin, on le bouffe ! Ce n'est pas comme ça qu'on vit nous ici. Ce n'est pas ça. Et quelqu'un qui n'est pas empreint d'économie sociale, qui n'est pas capable de comprendre que la chose la plus importante au monde c'est l'homme et sa biodiversité, c'est-à-dire son environnement. Quelqu'un qui n'est pas capable de comprendre ça, ce n'est pas la peine qu'il vienne à la MAIF. C'est mon point de vue. »

OUI très fort : **Performance intra et extra tache (proche des COC)** : comme conséquence directe de l'implication organisationnelle affective, relation très forte et permettant de s'étendre également aux salariés qui travaillent dans son équipe :

« Je dois dire que moi je suis complètement fondu dans la MAIF, depuis le début où je suis arrivé à aujourd'hui. Pour moi, je passe énormément de mon temps ici et quand je dis passer mon temps c'est parce que ce que je fais me plaît énormément (...) Donc pour moi c'est une chance extraordinaire, de pouvoir vivre vraiment l'entreprise »

« On m'aurait dit ça il y a quelques années, je veux dire au moins je sais pourquoi je bosse, je sais que je dois m'investir, et quelque part il y a du résultat. Parce que ce n'est pas simplement son quotidien qui est intéressant. On doit se poser la question tous les jours :

qu'est-ce que j'ai apporté à la MAIF aujourd'hui ? Il ne s'agit pas d'apporter des choses extraordinaires, on n'est pas là pour faire la révolution, simplement : qu'est-ce que j'ai apporté ? Est-ce que quand je m'en vais, quand je quitte la MAIF ? je suis content de ce que j'ai fait, je suis fier de ce que j'ai pu faire, même si je suis tout seul dans mon coin. Est-ce que je suis content d'avoir fait ce que j'ai fait, quoi ? Est-ce que j'ai le sentiment d'avoir progressé ? Si on part tous avec cet esprit-là, vous pouvez être sûr que l'entreprise elle en a encore pour trois siècles. Si quelque part, et elle évoluera pendant ces trois siècles-là. Mais si malheureusement tout le monde part dès qu'on peut en badgeant à 16 heures, parce que 16 heures c'est la fin de la plage fixe – c'est un beau mot ça tiens « la plage » ! –, la plage fixe et puis je m'en vais, bon ben non, ça ne va pas. Il y en a bien sûr qui sont comme ça. J'en ai des collaborateurs qui sont comme ça, mais ce n'est pas la majorité. Et puis ce n'est pas grave je veux dire parce que même j'en connais certains ».

Identification ambivalente :

OUI mais faible, n'entache pas son très fort attachement à l'entreprise et à son métier, recentre plus ses satisfactions par rapport à son métier :

« Je ne crois pas qu'il y ait des facteurs d'insatisfaction. Il y a des facteurs de trouble on va dire plutôt. C'est-à-dire on est plus troublé par des situations données, par des hésitations ou des chemins qui sont pris qui des fois ne nous vont pas. Je pense qu'on est un certain nombre, je dis un certain nombre, donc je mets tout de suite une restriction, à avoir la fibre militante. Je revendique finalement d'être un militant. C'est-à-dire qu'il y a des choses qui me bloquent un peu (...) C'est que, il y a quelques années, ça s'est rétabli puisque quelque part aussi on vieillit, on prend un peu de recul et puis quelque part on se dit : ce n'est peut-être pas ça le plus important, le plus important il est peut-être ailleurs. C'est pour ça que d'ailleurs, finalement, je m'intéresse beaucoup à ce département, à ce que nous faisons, à la mission qui est la nôtre. Parce que c'est là que je tire mes plus grandes satisfactions finalement, auprès de mes collaborateurs au quotidien. Troublé des fois quand, effectivement, on s'est sentis éloignés de la direction générale, qu'elle se donnait une orientation de gouvernance ou de management un peu différente, ce qui sans doute était tout à fait nécessaire par rapport à sa taille et par rapport à son engagement économique et par rapport à ce qu'elle devait faire, mais des fois avec l'impression qu'elle perdait un peu ses valeurs. Et que l'individu que nous étions était plutôt chahuté finalement, et par des nouveaux arrivants parfois, qui XXX pas toujours, qui quelque part avaient envie de faire leur place. Et cette pointe d'individualisme, alors que nous étions une communauté, et nous sommes toujours d'ailleurs une communauté. Moi je vis la MAIF comme étant une communauté quelque part et je souhaite partager avec mes collègues énormément de choses. On peut avoir des différences, et c'est ce qui fait l'intérêt justement. On peut ne pas s'apprécier, c'est possible ça, mais se respecter c'est très important. Et j'ai parfois vécu des moments, récemment, je dis récemment, c'est-à-dire depuis 5-6 ans, où la notion de respect n'existait plus. Et ça, ça me gêne beaucoup quand la notion de respect est battue en brèche par des gens (...) dont je me suis fait une raison et sur lesquels j'ai cette relation professionnelle mais sans aucune dimension de camarades, si on peut le dire comme ça, véritables. Je ne parle pas d'amitié, mais je parle tout simplement de bonnes relations cordiales, alors que là je suis dans un schéma très pro et puis point (...) Chacun derrière sa porte, voire son mur, et c'est fait. Je crois que ça c'est depuis quelques années. Ça me gêne cette dimension, comment dirais-je, autour de l'individualisme par rapport à certains objectifs personnels ou des quêtes personnelles qui ne profitent pas à la communauté ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI perception forte de différenciation, mais est pour lui en train de disparaître :

Perception forte de différenciation en termes de pratiques RSE notamment avec la notion d'ascenseur social pour des catégories de population peu favorisées :

« Après, facteur d'inquiétude, je ne sais pas moi, on aura l'occasion d'en parler. C'est le sentiment de... Alors si je parle de sentiment de perte d'identité de la boîte, c'est peut-être un peu fort, mais enfin le sentiment d'une entreprise qui aujourd'hui se cherche un peu. Ça c'est un euphémisme. Qui se cherche un peu c'est un euphémisme (...) C'est-à-dire, moi j'ai le sentiment... j'ai le sentiment qu'on sait à peu près d'où on vient, mais j'ai le sentiment que c'est du pilotage à vue complet, j'ai le sentiment de pilotage à vue. Voilà. Donc on ne sait pas trop où on veut aller, ce qui fait notre spécificité, ce qui fait notre élément de différenciation, etc. Ce sentiment c'est ce dont on va parler par rapport à... (...) Ces petits éléments-là, moi je m'interroge sur le fait de savoir si on sait réellement ce que... ben, c'est ça, quels sont nos éléments de différenciation. Et aujourd'hui j'ai quand même le grand sentiment d'une faculté à singer ce qui se fait ailleurs mais pas à cultiver nos éléments de différenciation (...) Ce n'était pas le cas avant, pas du tout.

« Pour autant je pense que c'est bien parce qu'on est dans un milieu de plus en plus concurrentiel, etc., qu'on a intérêt à vraiment cultiver une spécificité. Parce que si on arrive à une banalisation complète, je ne vois pas, comment dire, où sera la valeur ajoutée de la boîte et sa raison d'être. Jusqu'à présent notre raison d'être c'était justement dans notre approche spécifique. J'illustre ça. Moi j'ai connu une période, par exemple, où quand la boîte s'est implantée, alors je n'ai pas connu tout à fait cette période-là, je suis arrivé un peu après, c'est quand la boîte s'est implantée sur Noron, il y avait un choix politique qui a été fait. C'est que tout le personnel des fonctions supports, de quelque nature que ce soit, alors quand je dis de quelque nature c'est le placement, les recherches, ça pouvait être le restaurant d'entreprise, le jardinage d'entreprise, ça pouvait être toute l'imprimerie, tout, que sais-je, d'accord. Tout ça c'était du personnel MAIF. C'était des personnes qui étaient intégrées dans l'entreprise en tant que personnel MAIF. Bien. Bon alors, quel intérêt ça représente. Ca représente un intérêt qu'on démontrait, on faisait la démonstration que cette entreprise avait un rôle à jouer dans la société et dans l'environnement régional, ou au moins local, voire régional. Et que pouvaient bénéficier d'une forme de sécurité d'emploi, de conditions de travail, de rémunération tout particulièrement, des catégories de personnes qui n'étaient pas nécessairement des catégories favorisées d'emblée et qui affichaient du bac+8 ou +10. Donc la MAIF ce n'était pas que réservé à élite sociale qui avait fait des études, etc. C'était aussi ouvert à d'autres ».

Moi j'ai connu, voilà, par exemple, j'ai connu cette période-là. Ce qui faisait qu'en interne, après, on pouvait complètement remplir ce rôle d'entreprise qui permettait à des personnes d'évoluer professionnellement et donc socialement. C'est-à-dire contribuer à faire grandir des personnes au niveau personnel et au niveau professionnel, et donc au niveau social. Là je fais référence à ce dont je parlais tout à l'heure sur la mise en place, par exemple, pour des personnes du ménage, des recherches, du courrier, du classement, du jardinage, du

restaurant, etc., la mise en place de dispositifs d'accompagnement qui leur permettaient d'acquérir des connaissances se traduisant par l'obtention d'un BP assurance qu'on faisait faire par unités capitalisables, pour qu'ils ne soient pas à quelque moment que ce soit, pour pas qu'ils risquent d'être en situation d'échec. Ce n'était pas un examen mais c'était par unités capitalisables. Donc c'est à partir du moment où on vérifiait l'acquisition du niveau, que le niveau donc était acquis, qu'ils obtenaient leurs unités capitalisables. (...) ça permettait à des personnes d'obtenir des BP assurance, pour certains des BTS assurance, et après de pouvoir évoluer professionnellement vers des secteurs de l'entreprise qui relevaient du cœur de métier qu'est l'assurance. Voilà. C'est comme ça qu'on a nombre de personnes... Mais là je ne parle pas de quelques unité, on était sur... je ne sais pas, on a peut-être accompagné comme ça entre cinquante et soixante personnes de l'entreprise, qui ont accédé donc à des fonctions de télé conseillers dans des centres de soutien d'appels téléphoniques, pour certains vers rédacteurs 3-2, c'est-à-dire rédacteurs contractuels ou conventionnels dans les centres de gestion, etc., d'accord ».

« Moi je suis éminemment convaincu du fait qu'il y a pas mal de choses à gagner en mettant en œuvre des actions de type responsabilité sociétale, parce que ce serait et c'est cohérent par rapport à notre image, et c'est cohérent par rapport aux valeurs que l'on prône. Bon, et quand on est dans une cohérence, congruence je ne sais pas comment disent les gens, quand on n'est pas pris en XXX, quand on est en cohérence avec une image c'est très porteur. Quand on est en rupture de cohérence, c'est vachement perturbateur en interne et ça finit au final, ça finit par... Ça a commencé par l'interne, mais c'est valable aussi pour l'externe, tout ce qui contribue à la cohérence de notre image en regard de ce qu'on affiche en valeurs et autres, ça ne peut être que positif ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Pour moi c'est d'une évidence absolue. C'est-à-dire, il faut arrêter d'afficher des valeurs, il faut mettre en œuvre des trucs, il faut apporter des preuves tangibles, vous voyez ce que je veux dire ? Voilà, c'est tout. On peut être dans le discours ou on est dans les actes. Moi, ce dont je suis en train de vous parler, c'est dans les actes. C'est dans les actes au quotidien et puis c'est dans la démonstration au quotidien. La démonstration au quotidien, c'est-à-dire pour montrer au quotidien que notre spécificité elle passe, quand on parle respect de la personne, quand on parle respect des valeurs humaines, quand on parle de... oui, moi je me retrouve complètement là-dedans. Comme je disais tout à l'heure, je suis à la MAIF et je ne suis pas dans n'importe quelle boîte, et je ne serais jamais allé dans n'importe quelle autre boîte, je ne serais pas allé dans n'importe quelle autre société d'assurance, ça c'est d'une évidence absolue. Bon, mais c'est bien pour des éléments comme ça que moi je me retrouve bien... »

« Donc, il n'y a aucune possibilité d'évolution professionnelle dans ces boîtes-là (de prestation de service de ménage). Alors que rentrer et offrir la possibilité, enfin offrir la possibilité à ces personnes de rentrer dans une boîte comme la MAIF, vous donner des opportunités d'évolution professionnelle, et donc vous permettez d'évoluer socialement à des personnes. Ça me paraît être, par exemple, un des éléments, à titre symbolique, un des éléments vachement forts ».

« Moi j'ai connu des périodes, par exemple, où vous aviez des personnes qui rentraient hommes de ménage à la MAIF, par exemple, d'accord (...) On s'était calé sur le fait que, bon, hommes de ménage, ils faisaient un peu de la manutention, etc., un peu de

déménagement et des choses comme ça. *Eh bien là, on était sur une position qui, à mon avis, était tout à fait conforme à nos valeurs et à mon idée, à la conception que je me fais d'une boîte à forme mutuelle* ».

« Tout à fait. Là, moi je pense que... Enfin je suis complètement convaincu du fait que ce que vous venez de dire là (épargne solidaire, réinsertion, handicap, biodiversité, écologie, déplacements, énergies renouvelables) ce n'est pas en termes d'image, c'est tout à fait en cohérence avec notre image, ou du moins avec l'image que je me fais moi de la boîte, parce que cela reste une image « éthique » (dans un sens social comme environnemental). Là je suis complètement en phase avec ça, ça ne me gêne pas du tout. Se lancer, par exemple, se lancer sur les micros crédits aussi, pour moi c'est complètement conforme aux valeurs que je porte et puis à l'image que je me fais de la boîte (...) Je pense que sans faire dans du social larmoyant et à la con, ça fait partie de ce que moi j'attends d'une société à forme mutuelle. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Moi j'ai connu des périodes, par exemple, où vous aviez des personnes qui rentraient hommes de ménage à la MAIF, par exemple, d'accord (...) On s'était calé sur le fait que, bon, hommes de ménage, ils faisaient un peu de la manutention, etc., un peu de déménagement et des choses comme ça. Eh bien là, on était sur une position qui, à mon avis, était tout à fait conforme à nos valeurs et à mon idée, à la conception que je me fais d'une boîte à forme mutuelle ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« J'ai toujours considéré que c'était une chance pour moi d'avoir rencontré une boîte comme la MAIF ».

« Alors, est-ce que j'étais attiré ? Bon, il y a une chose qui est sûre. Alors, être attiré, je ne peux pas dire, je ne sais pas. Ce que je peux dire c'est qu'en tant que société d'assurance ça ne pouvait être que la MAIF. Pour moi, il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance, en tant que rédacteur, dans une autre société d'assurance que la MAIF. Donc la question ne s'est pas posée ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
Pas d'information, pas demandé

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
Pas d'information, pas demandé

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- OUI
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« C'est-à-dire, il faut arrêter d'afficher des valeurs, il faut mettre en œuvre des trucs, il faut apporter des preuves tangibles, vous voyez ce que je veux dire ? Voilà, c'est tout. On peut être dans le discours ou on est dans les actes. Moi, ce dont je suis en train de vous parler, c'est dans les actes. C'est dans les actes au quotidien et puis c'est dans la démonstration au quotidien. La démonstration au quotidien, c'est-à-dire pour montrer au quotidien que notre spécificité elle passe, quand on parle respect de la personne, quand on parle respect des valeurs humaines »

« Après, facteur d'inquiétude, je ne sais pas moi, on aura l'occasion d'en parler. C'est le sentiment de... Alors si je parle de sentiment de perte d'identité de la boîte, c'est peut-être un peu fort, mais enfin le sentiment d'une entreprise qui aujourd'hui se cherche un peu. Ça c'est un euphémisme. Qui se cherche un peu c'est un euphémisme (...) c'est-à-dire, moi j'ai le sentiment... j'ai le sentiment qu'on sait à peu près d'où on vient, mais j'ai le sentiment que c'est du pilotage à vue complet, j'ai le sentiment de pilotage à vue. Voilà. Donc on ne sait pas trop où on veut aller, ce qui fait notre spécificité, ce qui fait notre élément de différenciation, etc. Ce sentiment c'est ce dont on va parler par rapport au développement durable (...) Ces petits éléments-là, moi je m'interroge sur le fait de savoir si on sait réellement ce que... ben, c'est ça, quels sont nos éléments de différenciation. Et aujourd'hui j'ai quand même le grand sentiment d'une faculté à singer ce qui se fait ailleurs mais pas à cultiver nos éléments de différenciation (...) Ce n'était pas le cas avant, pas du tout. Ça me paraît bien évident qu'avant c'était beaucoup plus marqué. Alors justement je peux l'illustrer ça et puis dire en quoi. Bon, je prends un exemple. Alors j'ai parfaitement, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans mes propos, j'ai parfaitement conscience du fait qu'il y a un environnement qui a complètement changé, qui est beaucoup plus présent, beaucoup plus prégnant, beaucoup plus intrusif dans le pré carré de la MAIF. Ça j'ai parfaitement conscience de ça (...) Il n'y a pas à avoir d'inquiétude vis-à-vis de... moi j'ai pleinement conscience de ça. Pour autant je pense que c'est bien parce qu'on est dans un milieu de plus en plus concurrentiel, etc., qu'on a intérêt à vraiment cultiver une spécificité. Parce que si on arrive à une banalisation complète, je ne vois pas, comment dire, où sera la valeur ajoutée de la boîte et sa raison d'être. Jusqu'à présent notre raison d'être c'était justement dans notre approche spécifique. J'illustre ça. Moi j'ai connu une période, par exemple, où quand la boîte s'est implantée, alors je n'ai pas connu tout à fait cette période-là, je suis arrivé un peu après, c'est quand la boîte s'est implantée sur Noron, il y avait un choix politique qui a été fait. C'est que tout le personnel des fonctions supports, de quelque nature que ce soit, alors quand je dis de quelque nature c'est le placement, les recherches, ça pouvait être le restaurant d'entreprise, le jardinage d'entreprise, ça pouvait être toute l'imprimerie, tout, que sais-je, d'accord. Tout ça c'était du personnel MAIF. C'était des personnes qui étaient intégrées dans l'entreprise en tant que personnel MAIF. Bien. Bon alors, quel intérêt ça représente. Ça représente un intérêt qu'on démontrait, on faisait la démonstration que cette entreprise avait un rôle à jouer dans la société et dans l'environnement régional, ou au moins local, voire régional. Et que pouvaient bénéficier d'une forme de sécurité d'emploi, de conditions de travail, de rémunération tout particulièrement, des catégories de personnes qui n'étaient pas

nécessairement des catégories favorisées d'emblée et qui affichaient du bac+8 ou +10. Donc la MAIF ce n'était pas que réservé à élite sociale qui avait fait des études, etc. C'était aussi ouvert à d'autres (...) Moi j'ai connu, voilà, par exemple, j'ai connu cette période-là. Ce qui faisait qu'en interne, après, on pouvait complètement remplir ce rôle d'entreprise qui permettait à des personnes d'évoluer professionnellement et donc socialement. C'est-à-dire contribuer à faire grandir des personnes au niveau personnel et au niveau professionnel, et donc au niveau social. Là je fais référence à ce dont je parlais tout à l'heure sur la mise en place, par exemple, pour des personnes du ménage, des recherches, du courrier, du classement, du jardinage, du restaurant, etc., la mise en place de dispositifs d'accompagnement qui leur permettaient d'acquérir des connaissances se traduisant par l'obtention d'un BP assurance qu'on faisait faire par unités capitalisables, pour qu'ils ne soient pas à quelque moment que ce soit, pour pas qu'ils risquent d'être en situation d'échec. Ce n'était pas un examen mais c'était par unités capitalisables. Donc c'est à partir du moment où on vérifiait l'acquisition du niveau, que le niveau donc était acquis, qu'ils obtenaient leurs unités capitalisables. Ils mettaient le temps qu'il fallait, mais ils obtenaient des unités capitalisables. On mettait en place tous les moyens qu'il fallait et on constituait des groupes de salariés MAIF, des groupes en intra, donc au GRETA de Niort. On travaillait avec le GRETA de Niort, groupement d'établissements, qui lui est une émanation de l'Éducation nationale, donc en plus on était en proximité de philosophie avec le GRETA de Niort. On travaillait donc avec le GRETA de Niort qui, comment dire... ça permettait à des personnes d'obtenir des BP assurance, pour certains des BTS assurance, et après de pouvoir évoluer professionnellement vers des secteurs de l'entreprise qui relevaient du cœur de métier qu'est l'assurance. Voilà. C'est comme ça qu'on a nombre de personnes... Mais là je ne parle pas de quelques unité, on était sur... je ne sais pas, on a peut-être accompagné comme ça entre cinquante et soixante personnes de l'entreprise, qui ont accédé donc à des fonctions de télé conseillers dans des centres de soutien d'appels téléphoniques, pour certains vers rédacteurs 3-2, c'est-à-dire rédacteurs contractuels ou conventionnels dans les centres de gestion, etc., d'accord.

Bon aujourd'hui, ces passerelles, elles ne sont plus possibles, ou elles sont difficilement, très très difficilement possibles, ou elles ne sont plus aussi structurées ou aussi organisées. Et ça me paraissait être un élément vachement important d'une boîte comme la MAIF que de porter des expériences de cette nature-là. En plus je rajouterai un truc, c'est que quand vous permettez à une personne de pouvoir faire ce parcours-là, vous donnez de l'espoir à des dizaines d'autres qui, issues du même secteur d'activité, se rendent compte ou peuvent voir, enfin peuvent constater, toucher du doigt le fait qu'en faisant quelques efforts au niveau de la formation professionnelle, eh bien, il y avait des possibilités de sortir et du ménage et du classement et des recherches, etc. Bon alors, aujourd'hui, qu'est-ce qui se passe ? Aujourd'hui, il y a plusieurs trucs. D'abord, il y a un truc, moi je n'ai pas trop compris, mais dont acte, enfin je n'ai pas trop compris : c'est vrai que gérer la carrière d'une femme de ménage sur 45 ans ce n'est pas évident, d'accord. Pour autant, il faut savoir aussi assumer les conséquences de décisions politiques. Le choix a été fait donc d'avoir recours à des sociétés prestataires de service en matière de nettoyage des locaux, par exemple. Bon, alors, sur le fond, moi j'ai, enfin quand je dis : je n'ai pas grand chose contre, si, j'ai des choses contre. Moi je considère que ces entreprises, alors bon, je ne veux pas faire dans la caricature absolue, même si je peux assumer la caricature, mais c'est que c'est quand même des sacrés esclavagistes modernes. Et puis sur le fond, ce n'est même pas trop ça la question. La question c'est que vous avez une personne qui rentre femme de ménage dans cette boîte-là et qui, 45 ans après, complètement usée, sort femme de ménage, d'accord. Donc, il n'y a aucune possibilité d'évolution professionnelle dans ces boîtes-là.

Alors que rentrer et offrir la possibilité, enfin offrir la possibilité à ces personnes de rentrer dans une boîte comme la MAIF, vous donner des opportunités d'évolution professionnelle, et donc vous permettez d'évoluer socialement à des personnes. Ça me paraît être, par exemple, un des éléments, à titre symbolique, un des éléments vachement forts. Vous voyez ce que je veux dire ? Bon, c'est un exemple parmi d'autres.

Moi j'ai connu des périodes, par exemple, où vous aviez des personnes qui rentraient hommes de ménage à la MAIF, par exemple, d'accord. Bon, je ne sais pas aujourd'hui, puisque je ne suis plus en charge du recrutement des hommes de ménage. Pour autant, on s'était calé sur le fait que, bon, hommes de ménage, ils faisaient un peu de la manutention, etc., un peu de déménagement et des choses comme ça. Eh bien là, on était sur une position qui, à mon avis, était tout à fait conforme à nos valeurs et à mon idée, à la conception que je me fais d'une boîte à forme mutuelle. C'est-à-dire que pour ne pas, et je comprends très bien, pour ne pas avoir à gérer sur une carrière un homme de ménage à la MAIF, ce qu'on faisait, c'est qu'on mettait des critères qui faisaient qu'on prenait des personnes de plus de 50 ans, d'accord, on les intégrait alors qu'elles avaient plus de 50 ans, elles avaient 50 ans et plus, d'accord. Bien. Ce qui permettait donc à des personnes qui étaient en difficulté sociale, qui avaient connu des moments douloureux de chômage, qui étaient en pleine rupture sociale et autre, bon les intégrer dans une boîte comme la MAIF c'était pour eux la possibilité de finir très très honorablement, en toute sécurité. Je pense que sans faire dans du social larmoyant et à la con, ça fait partie de ce que moi j'attends d'une société à forme mutuelle.

Alors, après, il y a plein d'autres trucs, parce que, en relation avec ce que vous disiez ou ce que vous posez comme question sur la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale dans l'entreprise, moi là je pense qu'on est vraiment au cœur des préoccupations d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise, d'accord. Pour moi, une boîte de services comme la MAIF, c'est une boîte qui avant tout se doit de prendre en compte la dimension humaine, sinon on passe à côté de tout. Une boîte de la dimension de la MAIF a aussi une responsabilité, c'est de, comment dire, de bien s'intégrer dans un, alors je ne sais pas comment on dit aujourd'hui, un bassin d'emploi, le bassin niortais, que sais-je. Bon, on est dans une région où on se doit de participer, de contribuer à la vie de ce bassin d'emploi, d'accord. On se doit de jouer notre rôle d'intégration de personnes qui ne sont pas nécessairement bac+5 ou issues d'écoles, il n'y a pas que ça dans la vie. Et nous, on a la possibilité certainement, au sein de la MAIF, de pouvoir offrir des opportunités à des personnes qui ont connu un peu plus de difficultés. Bon, c'est lutter aussi contre la ségrégation sociale, c'est lutter, enfin c'est un moyen de se bagarrer pour, comment dire, un meilleur (...) plan d'aménagement du territoire, si vous voulez. Vous voyez ce que je veux dire ? C'est un moyen de contribuer, de participer à un plan d'aménagement du territoire.

On arrive à des constats qui sont complètement débiles. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, vous rencontrez, vous avez des zones complètement désertiques, d'accord, complètement désertiques, je ne sais pas, vous voyez des villes moyennes, petites, comme Parthenay, ou dans d'autres régions, je ne sais pas, des villes qui vivaient par le commerce, qui vivaient par l'agriculture, qui vivaient par l'élevage, des trucs comme ça, qui aujourd'hui sont des déserts économiques complets. Bien. Et puis par ailleurs vous avez des mégapoles complètement inhumaines, etc. Engager une démarche de responsabilité sociétale, c'est aussi, à notre niveau, contribuer à rendre attractif, ce qui est le cas d'ailleurs, mais viable et, comment dire, viable, attractif des zones comme le Niortais. Vous voyez ce que je veux dire ? Mais pas que pour débattre pour +25, et pas que en s'appuyant après sur des sociétaires prestataires de services qui vont embaucher des personnes à temps partiel, à 4 heures du matin ou à 10 heures du soir. Vous voyez ce que je veux dire ? »

« Il y a pour le moins de gros risques d'incompréhension d'une ligne directrice. Quand vous avez une cohérence parfaite entre des actes et des discours, d'accord, quand il y a une cohérence parfaite, il n'y a pas schizophrénie, d'accord. À partir du moment où il y a des éléments d'incohérence, eh bien ça génère, ça peut générer jusqu'à de la schizophrénie, mais pour le moins ça génère de l'incompréhension, des incompréhensions, et encore incompréhension c'est un euphémisme. Ça peut être pire que ça, ça peut être un sentiment de trahison de ne pas vouloir faire ça, ça peut être un sentiment de perte de spécificité. Donc de trahison sur l'idée que la personne avait quand elle s'est engagée dans une boîte, quoi. Si elle voit que la boîte est en train d'évoluer, peut-être pas tout à fait dans le sens que... Moi je suis convaincu du fait qu'un certain nombre de personnes qui se retrouvent moins qu'elles ne se retrouvaient et qui ont l'impression qu'il y a erreur sur la qualité substantielle de la chose ».

Matérialisation du transfert d'identification salarié vers sociétaire (et risque de décalage entre discours et actes) :

« L'essentiel, et de tout temps, de notre développement il se fait par la qualité de nos prestations et le bouche à oreille quant à la satisfaction de nos sociétaires, enfin quant à la satisfaction et la recommandation qu'en font nos sociétaires auprès de leurs proches, etc. Moi je pense que c'est ça essentiellement. Donc essentiellement le facteur ou la cause, la raison de notre développement. Donc on a intérêt à être très très très vigilants et de ne pas dégrader la qualité de nos prestations parce que ça pourrait avoir des conséquences d'ordre performance, productivité, maîtrise des coûts en matière de gestion, etc. Je suis très très favorable à tout ça à condition donc qu'on continue à bien s'assurer de la qualité de la prestation. Cette qualité de prestation, elle passe énormément, dans une société de services comme la MAIF... Moi, j'imagine ou du moins j'avance que la différence elle se fait moins par la spécificité des contrats, des prestations, etc. Et la qualité de cette prestation passe par la qualité de la relation qui s'établit entre sociétaires, sociétaires potentiels et les salariés de l'entreprise. Donc le travail il est à faire en termes de qualité de relation, il est à faire auprès des salariés de l'entreprise. Ce qui passe aussi par une forme de bien-être des salariés dans l'entreprise parce que je ne crois pas qu'un salarié qui ne se sent pas bien dans une boîte ait un travail de qualité, qu'il émane de lui, comment dire, une envie ou envie de service ou une qualité de service. Il faudra aussi qu'on soit vigilants par rapport à ça, donc il ne faut pas trop... Enfin, il faut prendre tous ces éléments en compte (...) Ca résume parfaitement ce que je voulais dire. La démarche de responsabilité sociétale peut permettre d'apporter la preuve des valeurs par des actes en interne et peut permettre de donner un meilleur climat de travail et de donner plus envie aux salariés de porter les valeurs et de faire un travail de qualité auprès des sociétaires, en termes notamment de relation. C'est que c'est un des éléments, une des composantes de la problématique.

Pour moi ce n'est pas du tout incompatible. Je pense qu'il faut prendre en compte les deux côtés (actes sociétaux en interne et actes sociétaux en externe avec par exemple des produits et services). Il faut aller complètement sur les deux volets, sur les deux plans. Pour ce qui est du deuxième volet, je suis certainement moins bien armé. Pour autant il est clair qu'on doit aller... la seule chose que je peux dire par rapport à ça c'est que les relations entre la MAIF et ses sociétaires, c'est de toute évidence, c'est un lieu commun de dire, c'est ce sur quoi je mettais l'accent tout à l'heure, c'est sur le fait que dans le cadre d'une relation de confiance, ce qu'il y a de con, c'est que vous avez confiance à cent pour cent, vous avez confiance à zéro pour cent, vous n'avez pas confiance à quarante pour cent. D'accord. Donc une relation de confiance c'est à la fois un facteur très positif, c'est super

pour une entreprise, mais c'est très fragile. C'est très fragile et donc il faut être vachement vigilant, il faut énormément vigilant à ne pas décevoir, parce que c'est le pan confiance qui se casse la figure automatiquement. Et là ça peut avoir des... Donc on se doit d'être particulièrement vigilants, ne serait-ce aussi que du fait que nos sociétaires ont confiance en nous, du fait d'une relation qui est basée sur la confiance (...) Donc, ce que je voulais dire, c'est que basé sur la notion de confiance, donc les nouveaux produits, les nouvelles prestations, les nouveaux champs que l'on doit explorer, ce sont des champs sur lesquels on doit être légitimés. On doit être légitimés, donc il faut qu'on soit aussi XXX sur le fait que si on fait de la diversification il faut que ce soit sur des champs sur lesquels on est légitimés (...)

Il y a d'abord des champs sur lesquels on est déjà allés, qui sont porteurs de développement. Après, si on va sur le secteur bancaire, par exemple, moi je suis complètement pour, de toute façon aujourd'hui la question ne se pose même pas (...)

Pour autant, dans ce champ-là il ne faut pas faire n'importe quoi. À mon avis on doit pouvoir faire de l'enrichissement de l'offre bancaire à travers des produits qui font écho à l'image que nous avons de la boîte, ça peut être des produits cobayes, et puis rester toujours cohérents par rapport à une image. Il ne faut pas brouiller une image, enfin c'est ce que je suis en train de dire (...) Tout à fait. Là, moi je pense que... Enfin je suis complètement convaincu du fait que ce que vous venez de dire là (épargne solidaire, réinsertion, handicap, biodiversité, écologie, déplacements, énergies renouvelables) ce n'est pas en termes d'image, c'est tout à fait en cohérence avec notre image, ou du moins avec l'image que je me fais moi de la boîte, parce que cela reste une image « éthique » (dans un sens social comme environnemental). Là je suis complètement en phase avec ça, ça ne me gêne pas du tout. Se lancer, par exemple, se lancer sur les micros crédits aussi, pour moi c'est complètement conforme aux valeurs que je porte et puis à l'image que je me fais de la boîte. Vous voyez ce que je veux dire ? (...)

Oui, moi je suis convaincu du fait, d'une adhésion, voire une très grande adhésion de la part de nombre de salariés de la boîte par rapport à... Il y a des produits qui, encore une fois, qui sont... Enfin, je projette ma propre perception de la boîte par rapport à celle qu'ils pourraient, enfin celle que j'imagine être celle des salariés MAIF. Je crois que je suis assez représentatif d'ailleurs de nombreux... Donc, ce que je me dis, c'est que il faut être en phase avec l'image que se font nombre de salariés de l'entreprise quant à la prestation que la MAIF peut offrir, pourquoi elle est légitimée. Oui, pour moi ça ne me paraît pas du tout... non seulement ce n'est pas aberrant, mais ça ne serait pas un brouillage d'image, ce serait au contraire complètement conforme. C'est compatible. »

« Moi je suis éminemment convaincu du fait qu'il y a pas mal de choses à gagner en mettant en œuvre des actions de type responsabilité sociétale, parce que ce serait et c'est cohérent par rapport à notre image, et c'est cohérent par rapport aux valeurs que l'on prône. Bon, et quand on est dans une cohérence, congruence je ne sais pas comment disent les gens, quand on n'est pas pris en XXX, quand on est en cohérence avec une image c'est très porteur. Quand on est en rupture de cohérence, c'est vachement perturbateur en interne et ça finit au final, ça finit par... Ça a commencé par l'interne, mais c'est valable aussi pour l'externe, tout ce qui contribue à la cohérence de notre image en regard de ce qu'on affiche en valeurs et autres, ça ne peut être que positif ».

Rôle de l'entreprise en matière de formation pour aider à la réduction du décalage discours – actes :

« Par définition, enfin, moi je m'occupe de la formation professionnelle, donc je pense que l'entreprise a un rôle éducatif. Oui, on aurait, on a certainement des choses à jouer. Enfin

je n'ai pas du tout réfléchi. Enfin si, par exemple, je vais me mettre sur un autre registre et je vais là par contre en quoi on est engagés dans ce genre de choses. Il se trouve qu'on rentre dans une, je ne sais pas si vous êtes au courant, mais on rentre dans une phase assez importante de formation et d'accompagnement de masse pour... vis-à-vis des managers dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux par exemple. Alors je ne sais pas si je suis en train de mélanger tout, mais quand on parle par exemple de risques psychosociaux, et donc prise en compte de la dimension humaine dans l'entreprise, etc., une sensibilisation des managers à ce qui peut être constitutif d'alerte en regard d'un certain nombre de personnes au travail, etc., pour moi on fait œuvre de responsabilité sociétale aussi. La dimension humaine dans l'entreprise. Ça rejoint ce que je disais tout à l'heure. Mais là, présenter l'accompagnement qui va être fait vis-à-vis des managers pour les responsabiliser à la responsabilité sociétale, enfin responsabiliser aux risques psychosociaux, excusez-moi. Bon, après, est-ce qu'on a vocation à les sensibiliser à je ne sais pas quoi ou à une vigilance par rapport aux lumières par exemples (...) Alors ça, à titre personnel je le fais, je suis même chiant par rapport à ça. Mais que ce soit professionnel ou chez moi je fais la chasse à ça. C'est clair. C'est devenu... Alors il y a ça. Après, on est en train de travailler aussi sur, puisque je m'occupe de la formation managériale, on est en train de travailler sur le modèle de management MAIF, c'est-à-dire la mise en place d'un modèle de management MAIF qui serait basé, là encore, sur une forme de cohérence entre les valeurs qu'on affiche et les actes au quotidien, notamment des managers dans nos actes managériaux. Il y a souvent perception de décalages entre ce qu'on affiche et puis ce qu'on met réellement en œuvre. Bon, ça je pense que ça relève de notre responsabilité que de mettre en place un modèle de management mais aussi des actions. Quelque part oui, je pense que l'entreprise peut jouer un rôle. »

Identification neutre ou absence d'identification :
Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI mais pas valeurs sociales, par contre « éthique dans le métier d'assureur » (relation sociétaire) ; par contre différenciation sur le terme « mutuelle »

« Les valeurs, alors là je ne dirais pas les valeurs sociales parce que ça m'a trop déçue. Mais la façon dont on parle du sociétaire qui n'est pas un client. Il est client dans l'absolu, mais c'est vrai qu'au niveau du dialogue et je pense encore de la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF, et une mutuelle comme la nôtre (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs »

« Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal. Je ne suis pas persuadée que les gens, même s'ils y sont sensibles, je ne suis pas persuadée que ce soit ça qui l'emporte par rapport à un tarif ou par rapport à une bonne garantie, au final, même s'ils y sont sensibles. Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même

quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi. Mais bon, je me dis que c'est mon avis un peu tronqué par mon expérience ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal. Je ne suis pas persuadée que les gens, même s'ils y sont sensibles, je ne suis pas persuadée que ce soit ça qui l'emporte par rapport à un tarif ou par rapport à une bonne garantie, au final, même s'ils y sont sensibles. Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi. Mais bon, je me dis que c'est mon avis un peu tronqué par mon expérience ».

« Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde (...) Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Mais c'est vrai qu'au niveau du dialogue et je pense encore de la façon dont on traite les sociétaires, pour moi c'est quand même ce qui fait la différence entre une entreprise d'assurance et la MAIF, et une mutuelle comme la nôtre (...) Je pense que c'est ce qui nous sauve d'ailleurs ».

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Existence d'une implication affective mais perte de la fierté d'appartenance, déception :

« Les valeurs, alors là je ne dirais pas les valeurs sociales parce que ça m'a trop déçue ».

Implication affective :

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Implication normative :

Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI

« Moi, j'ai de gens, j'ai des jeunes qui sont enseignants, ils ne viennent pas à la MAIF pour être sociétaires, je veux dire. Ils viennent s'ils ont un intérêt. Alors moi, j'essaie de militer quand même parce que bon, j'estime que c'est mon rôle ».

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

« J'en parle. Moi, j'ai plusieurs personnes jeunes de ma famille qui se sont orientées vers l'enseignement, et j'ai réussi quand même à en faire adhérer à la MAIF. Parce que bon je leur dis, de toute façon... bien sûr. Ils me disent : oui, mais c'est quand même un peu plus cher. Mais je leur dis : oui, mais si vous avez un pépin, attendez, comparez ce qui est comparable. Même si je suis pas douée en assurance, que je connais très mal les contrats, je leur dis : en cas de pépin, il n'y a pas photo (...) Les valeurs les intéressent, mais dans un second plan, mais ils voient d'abord leurs intérêts. Donc leurs intérêts, c'est le portefeuille et puis « est-ce que je serai bien indemnisé ? ». Donc, voilà. Il faut adapter le discours, parce que je pense que le discours de la mutuelle, c'est plus vers un sociétariat plus âgé, qui est

fidèle effectivement mais qu'on perdra par la force des choses quand la pyramide va s'effondrer. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Perception d'injustice :

« Mes motifs d'insatisfaction, c'est la politique globale de l'entreprise, où je ne me sens pas très en phase. C'est-à-dire que je trouve qu'entre ce qu'on nous dit et ce qui est fait dans la réalité, les décisions prises par la direction, il y a des fossés parfois, tu vois. Je trouve moi qui ai plus de 20 ans d'ancienneté, sans vouloir jouer les vieilles, quand je suis entrée il y avait beaucoup plus de transparence. On avait la grille des salaires. Tu savais ou tu ne savais pas combien gagnait ton chef, mais il avait tant d'ancienneté, il était à tel grade, c'était très transparent. Maintenant je trouve que de plus en plus, **alors qu'on est une mutuelle et qu'on prône quand même la solidarité et un certain nombre de choses, il y a un fossé énorme, et qui se creuse de plus en plus, entre les cadres et les employés, énormément. Et ça, je le vis comme une profonde injustice. Je trouve que ce n'est pas normal.**

Tu vois, c'est ça que je reproche. Je trouve qu'il y a des choses, c'est... La différence est trop grande. C'est pareil, le nombre de jours de congés entre un employé et un cadre, il y a des différences énormes. Pourquoi un cadre on lui demande, enfin il fait ce qu'il veut au niveau de son travail, de ses horaires, il peut s'absenter comme il veut, quand il veut, il peut partir à 15 heures 30 s'il en a envie pourvu que son travail soit fait en temps et en heure et qu'un employé, et a fortiori un employé à temps partiel, il a dix minutes de microvariabilité avec des horaires fixes ? Pour moi, il n'y a aucun avantage, aucun, aucun.

On creuse le fossé entre ceux qui auront beaucoup et ceux qui ont peu. Alors c'est relatif parce que dans notre entreprise un employé a quand même un salaire qui reste correct, donc il faut rester raisonnable, je veux dire. Mais quand on a connu l'entreprise il y a 20 ans, certes il y avait des choses à réformer, comme dans toute chose, il y avait des choses à revoir. Et par exemple, l'avancement à l'ancienneté, ce n'est pas forcément une bonne chose parce que si quelqu'un n'a pas les compétences, ce n'est pas forcément bien qu'il monte à l'ancienneté. Donc, il y avait des choses à revoir, ça c'est sûr. Mais je trouve qu'il y a un énorme... que le fossé qui se creuse entre employés et cadres, pour moi, ce n'est pas une bonne chose. Enfin, c'est antisocial dans l'entreprise.

Où, voilà. Pour moi, ça ne va pas avec les valeurs que l'entreprise veut se donner. Ce qui fait que pour moi ça rend moins crédible la direction. C'est ce qui me perturbe en fait. Alors, « ça me perturbe », ça ne m'empêche pas de dormir, mais je ne suis plus en phase avec... »

« Moi j'ai beaucoup de mal parce que même si j'en suis convaincue, avec ce sentiment d'injustice que j'ai, j'ai du mal. Je ne suis pas persuadée que les gens, même s'ils y sont sensibles, je ne suis pas persuadée que ce soit ça qui l'emporte par rapport à un tarif ou par rapport à une bonne garantie, au final, même s'ils y sont sensibles. Alors il faut quand même qu'on garde effectivement, il faut qu'on garde le côté avec ces valeurs-là un peu différentes. Mutuelle, mais je dirais plutôt que c'est la mutuelle, c'est ce mot « mutuelle » à mon avis qui est plus fort, parce qu'on sait qu'une mutuelle c'est différent. Les gens y savent ça, même quelqu'un qui n'est pas averti. Une mutuelle on sait que c'est déjà un

regroupement. Donc, moi, c'est plus fort ça, pour moi. Mais bon, je me dis que c'est mon avis un peu tronqué par mon expérience ».

Conséquences de cette ambivalence/qualité et quantité de travail : Pas de comportement extra tâche, mais qualité de travail :

« Il y a eu une période où j'étais... où mon travail... où j'avais fait plus le tour. J'étais un peu déçue par mon encadrement dans un autre service. Et là, j'avoue que ça en plus, il y avait des moments de démotivation. Enfin là j'ai changé (...) ça m'a bien reboostée. J'ai confiance dans mes managers. J'ai un travail qui est bien défini, qui m'intéresse. Non, je pense que mon travail n'en souffre pas. Mais j'essaie quand même d'être la plus rigoureuse possible, même par rapport à mes horaires, pour ne pas être trop hors la loi. »

Mais pas de critique de l'organisation en externe :

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Et un sentiment fort qui reste malgré tout d'identification et de capacité à faire venir de nouveaux sociétaires :

« Il faudrait que cela soit plus cohérent en interne avant de porter un message fort en externe, là je serais complètement en accord. Là oui. Je continue de le faire parce que c'est par conviction profonde. Donc je me dis, en plus la MAIF c'est mon gagne-pain, je dois être militante, effectivement. Je dois être militante parce que je sais qu'on a des bons contrats. Donc, quand je vois quelqu'un, un jeune enseignant autour de moi et que j'ai l'occasion de lui en parler, eh bien, déjà convaincue qu'on a des bons contrats, ça c'est sûr, donc je me dis : voilà il faut que je lui dise. Parce que, effectivement, c'est quand même ancré en moi. Mais c'est vrai, je pense que... Intérieurement, je serais beaucoup plus sereine si on avait effectivement le même fonctionnement, enfin si on avait, si j'avais l'impression qu'on avait le même fonctionnement en interne. Après je me dis : c'est notre salade. C'est vrai que je ne vais pas... je ne colporte pas le fonctionnement interne avec lequel je ne suis pas d'accord ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI : valeurs, pratiques mutualistes (présence de militants, solidarité des contrats) ; pratiques RSE (conférences mutualistes, prévention, actions dans écoles ; GRH conditions de travail):

« *Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l’entreprise, en tout cas des valeurs qu’elle défend. Et après, quand j’en parle avec d’autres personnes qui sont en dehors de l’entreprise, j’ai plutôt cette fierté* ».

« *Le fait que les correspondants départementaux, enfin dans le système MAIF avec les correspondants départementaux, tout ce qui est proposé au niveau des écoles, au niveau des interventions pour tout ce qui est actions mutualistes. Voilà, au niveau extérieur. Après, au niveau des contrats, le côté mutuelle (...) Le côté que les vieux payent pour les jeunes ou que les jeunes payent pour les vieux, enfin le côté solidarité* ».

« *Et en interne, même s’il y a beaucoup, enfin les salariés sont quand même vachement bien pris en compte, on est quand même chouchoutés, enfin par rapport aux autres entreprises que j’ai faites, ça va, on est quand même bien logés* »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

Elle fait référence à elle « pour moi c’est bien » :

« *Oui, c’est bien qu’elle véhicule ces valeurs. De toute façon il y aura toujours des insatisfactions. Oui, pour moi c’est bien (...) Mais toi tu me disais, au niveau de moi ce que je ressens par rapport à l’entreprise, moi, c’est ça, c’est une fierté et en même temps une exigence. Que parfois j’ai été déçue et du coup je ne laisse pas passer, enfin...* »

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« *Non, pour préserver l’entreprise, parce que j’ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle* »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l’identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d’info**

OUI implication affective :

« *Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l’entreprise, en tout cas des valeurs qu’elle défend. Et après, quand j’en parle avec d’autres personnes qui sont en dehors de l’entreprise, j’ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu’elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu’elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue*

beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Disons que je ne vais pas critiquer..., disons que je ne vais pas la défendre non plus à tout prix ».

« Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle »

« Ce que je ressens par rapport à l'entreprise, moi, c'est ça, c'est une fierté et en même temps une exigence. Que parfois j'ai été déçue et du coup je ne laisse pas passer (...) C'est comme un manager aussi. C'est comme une relation d'homme à homme. Si ton manager joue sur l'affectif avec toi et que toi aussi, donc s'il va faire un truc de travers du coup tu vas moins lui laisser passer. Si c'est quelqu'un de froid dès le départ et qu'il met les règles clairement... Alors la MAIF met les règles clairement aussi, mais elle joue sur des images fortes. »

« Mais c'est vrai que ce n'est pas que je suis pessimiste, enfin je ne suis pas non plus... Je me dis : ça peut prendre, mais j'ai un petit côté... pas amer non plus, mais, enfin si, il y a un petit côté amer dans le sens où des fois je me dis : oui, c'est bien, parle, parle, parle, enfin : cause toujours, au niveau de l'entreprise. Mais des fois, j'ai ce côté fierté quand même parce que je sais que ça agit, ça ne fait pas que parler, mais sur beaucoup de points en interne... J'ai cette fierté au niveau de l'extérieur, mais une fois que je suis en interne, je suis plus critique que si j'étais vers l'externe ».

« Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle. Mais par contre, en interne je vais être plus critique et plus... ouais d'accord, enfin pessimiste (...) Non. Parce qu'on est quand même conscients de ce qui se fait, il y a quand même des choses qui se mettent en place. C'est quand même vachement bien comparé à d'autres (...) Voilà il y a le côté politiquement correct, enfin je ne sais pas comment dire, pas « politiquement correct ». Voilà, le côté : on fait ça comme ça, ça va arranger tout le monde et ça va apaiser ».

Implication calculée :

« Et dans ce qui ne va pas, après ce sera complètement personnel. Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... je vais être piégée dans cette entreprise (...) Parce que, après. Enfin, donc, j'aurais plutôt envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant si parce que ça a été le cas pour moi, mais je me dis que j'ai pas mal de chance en fait et que je suis tombée souvent au bon moment. Mais après je vois les collègues qui n'évoluent pas et tout, ce n'est pas forcément qu'ils ne sont pas compétents, c'est qu'ils n'ont pas eu les opportunités. Voilà ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend. Et après, quand j'en parle avec d'autres personnes qui sont en dehors de l'entreprise, j'ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue

beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Disons que je ne vais pas critiquer..., disons que je ne vais pas la défendre non plus à tout prix ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI mais modérée :

« Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend. Et après, quand j'en parle avec d'autres personnes qui sont en dehors de l'entreprise, j'ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Disons que je ne vais pas critiquer..., disons que je ne vais pas la défendre non plus à tout prix (...) Mais en même temps je vais quand même, et ça m'est arrivé il n'y a pas longtemps, je vais quand même dire, quand on me dit « ouais, on n'a pas été remboursés », n'importe quoi. Je dis : oui, c'est vrai que ça peut arriver mais en même temps sur le nombre de contrats. Je vais quand même un peu la défendre mais je ne vais pas non plus m'acharner à... voilà, lancer des arguments à tout prix (...) Les gens attendent beaucoup d'elle parce qu'elle met tellement en avant ses valeurs militantes, ses valeurs de respect, de solidarité, tout ça, enfin... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« Plutôt fière. Je suis plutôt fière de l'entreprise, en tout cas des valeurs qu'elle défend. Et après, quand j'en parle avec d'autres personnes qui sont en dehors de l'entreprise, j'ai plutôt cette fierté. Mais en même temps dès qu'elle dégage des valeurs très fortes je vais être un peu sans pitié non plus. Parce qu'elle te dit : voilà, respect de la personne, valeurs, elle joue beaucoup là-dessus, du coup, selon moi, elle n'a pas le droit... elle n'a pas le droit à l'erreur (...) Les gens attendent beaucoup d'elle parce qu'elle met tellement en avant ses valeurs militantes, ses valeurs de respect, de solidarité, tout ça, enfin... »

« Je ne sais pas trop si c'est... Peut-être ouais, mais disons que moi, c'est plus. Enfin il y a une contradiction avec ce que j'ai tout à l'heure. Donc elle joue sur cette image et tout, d'assureur militant ou de respect de la personne, tout ça, et j'ai quand même quelques frustrations au niveau interne dans l'entreprise. C'est-à-dire qu'en extérieur j'ai l'impression que c'est plutôt bien reçu. Il n'y a pas trop de... Je ne vois pas ce qui pourrait être fait de plus, pour moi ça me va comme ça (...) Voilà. Après, au niveau interne, des relations salariées, enfin du management quoi. Enfin le côté respect de la personne, tout ça, je trouve que ce n'est pas assez, le côté solidaire, le côté... Et puis il y a une connotation un peu, enfin, entreprise de gauche, on partage, avec les valeurs de gauche, et puis ce qu'on voit en interne, enfin il y a quand même une assez grosse différence avec... Je ne sais pas quel exemple concret je peux te donner ? (...) Ça joue sur ces valeurs de gauche, et tout, assureur militant, on est là, on se bouge, on va faire avancer les choses, bon, il y a un petit côté comme ça. Et en interne, même s'il y a beaucoup, enfin les salariés sont quand même vachement bien pris en

compte, on est quand même chouchoutés, enfin par rapport aux autres entreprises que j'ai faites, ça va, on est quand même bien logés. Mais il y a quand même dans le rapport, enfin dans ce que j'ai pu voir par exemple au niveau direction, un manque de considération auprès des salariés. Enfin c'est ça après, on joue sur l'affectif, encore. C'est une entreprise qui est sur l'affectif et...

Peut-être pas pour tous, mais enfin quand un directeur est plutôt... Quand il y a vraiment ce clivage entre cadres et salariés parfois, même souvent, après ça dépend des entités. Moi je sais que pour mon entité ce n'est pas du tout le cas, il n'y a aucun clivage. On a chacun nos compétences et on travaille tous ensemble. Mais en même temps on est une entité un peu à part (...) Mais plutôt par rapport aux autres entités que j'avais faites à la MAIF... »

Oui, elle doit d'abord travailler sur la démarche de responsabilité sociétale en interne. Parce que pour moi, je me dis que si on travaille bien en interne, si on fait en sorte que les gens soient bien dans leur entreprise, du coup ils vont eux aussi communiquer de façon positive autour d'eux sur l'entreprise et ils vont avoir plus envie de... Pour moi, c'est la base. Si les gens, les équipes sont bien, sont contents de bosser pour cette entreprise et se rendent vraiment compte que les valeurs qu'on communique à l'extérieur, c'est bien la réalité au sein de l'entreprise, du coup moi j'aurais plus envie de parler de mon entreprise, de la défendre, de dire : « non mais, attends »... et puis de m'y intéresser un peu plus aussi. Du coup, oui, et puis je pense que c'est hyper valorisant pour ton travail de tous les jours.

« Pas que de la direction. Il y a une image. Pour moi, il y a dans cette entreprise beaucoup de gens attachés à l'image. Après c'est... peut-être que je dis ça par rapport au fait que je sois de Niort et que j'ai toujours baigné là-dedans, les gens des mutuelles, donc des gens qui ont de l'argent, des gens qui le montrent. Voilà (...) Oui, par des choses, voilà. Ah oui, c'est bien le développement durable, je vais venir en vélo de temps en temps et puis à côté de ça je m'achète un gros 4X4 qui pollue. C'est utiliser le développement durable pour son image. C'est un peu dur l'image que je donne des salariés MAIF mais ce n'est pas pour tout le monde. Mais en tout cas c'est aussi beaucoup une image extérieure que j'entends et je trouve assez baignée dedans. Et même au sein de l'entreprise je ne peux pas dire : non c'est faux, maintenant que j'y suis ce n'est pas comme ça que ça se passe (...) Oui. À fond. Beaucoup de mes amis ne sont pas du tout dans le monde des mutuelles et ont cette image-là. Maintenant que j'y suis, je ne peux pas leur dire : moi j'y suis, je peux vous dire que ce n'est pas du tout comme ça ».

« Je ne sais pas. Oui, je pense que ça peut mettre plus de temps avant que les gens vraiment. Justement il y a aussi ce confort de l'entreprise. La mutuelle, on est vraiment dans un cercle fermé et qu'on garde bien au chaud, vraiment top confort, malgré les tensions au niveau relations de travail après, et tout. Mais il y a quand même ce confort matériel énorme qui fait je pense qu'on a... ça favorise énormément le petit confort individuel. Le développement durable là-dedans et tout, je ne sais pas si ça peut vraiment prendre. Si, j'y crois quand même. Je me dis : c'est quand même bien de faire des choses, mais ce n'est pas si simple dans ce genre d'entreprise, je pense. »

« Mais c'est vrai que ce n'est pas que je suis pessimiste, enfin je ne suis pas non plus... Je me dis : ça peut prendre, mais j'ai un petit côté... pas amer non plus, mais, enfin si, il y a un petit côté amer dans le sens où des fois je me dis : oui, c'est bien, parle, parle, parle, enfin : cause toujours, au niveau de l'entreprise. Mais des fois, j'ai ce côté fierté quand même parce que je sais que ça agit, ça ne fait pas que parler, mais sur beaucoup de points

en interne... J'ai cette fierté au niveau de l'extérieur, mais une fois que je suis en interne, je suis plus critique que si j'étais vers l'externe. »

« Non, pour préserver l'entreprise, parce que j'ai cette fierté, que je suis quand même attachée à mon entreprise, parce que je veux pas diffuser de mauvais trucs sur elle. Mais par contre, en interne je vais être plus critique et plus... ouais d'accord, enfin pessimiste (...) Non. Parce qu'on est quand même conscients de ce qui se fait, il y a quand même des choses qui se mettent en place. C'est quand même vachement bien comparé à d'autres (...) Voilà il y a le côté politiquement correct, enfin je ne sais pas comment dire, pas « politiquement correct ». Voilà, le côté : on fait ça comme ça, ça va arranger tout le monde et ça va apaiser ».

« Non, pas ça, mais le côté plus, il y a plein d'idées qui me viennent dans la tête : il y a le côté copinage, il y a le côté chacun pour soi, il y a le côté pouvoir.

C'est intéressant tout ça, toutes ces choses-là.

Voilà, plus le côté... C'est beaucoup au niveau du management. Enfin moi je pars du principe que de toute façon un bon service bien managé, tout roule, parce que c'est le responsable qui va donner son... enfin, comment dire, qui va amener la tendance et tout au sein de son service. S'il a une tendance solidaire et à partager et à être juste dans ses choix, les collègues vont être bien et ils vont comprendre. Si le manager ça l'embête de manager parce que ce n'est pas son truc et qu'il préfère bosser sur les dossiers, parce que sa compétence est là, parce que ça l'embête de s'occuper des gens parce que voilà, il n'aime pas spécialement travailler en équipe, voilà. Du coup je me dis que si tous les gens qui étaient recrutés dans des postes de management étaient vraiment des... on sentait vraiment qu'ils avaient des intérêts pour les autres, qu'ils ont envie de travailler avec les gens, ça changerait énormément.

Oui, ça se décline : si la direction y croit, après si les managers... s'ils choisissent des managers qui y croient, du coup les gens... Je me dis qu'un salarié s'il est bien dans son... s'il a un chef qui l'écoute – après il faut faire la part des choses, il ne faut pas non plus... – mais un chef qui l'écoute, ou voilà, c'est clair dans ses missions et tout ça, eh bien il va être bien dans son poste, du coup il va plus avoir plus envie de faire des choses pour son entreprise.

Côté ambivalent des bonnes conditions de travail :

« Et dans ce qui ne va pas, après ce sera complètement personnel. Ce sera le fait que justement ce confort, cet avantage du confort me fait peur dans le sens où je vais rester longtemps dans... je vais être piégée dans cette entreprise (...) Parce que, après. Enfin, donc, j'aurais plutôt envie d'aller voir ailleurs, mais je sais que je ne trouverai pas le même confort au niveau entreprise (...) Pour l'instant si parce que ça a été le cas pour moi, mais je me dis que j'ai pas mal de chance en fait et que je suis tombée souvent au bon moment. Mais après je vois les collègues qui n'évoluent pas et tout, ce n'est pas forcément qu'ils ne sont pas compétents, c'est qu'ils n'ont pas eu les opportunités. Voilà ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, >50 ans, 10-20 ans ancienneté, cadre supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI valeurs, pratiques mutualistes et pratiques RSE :

« C’est un sujet complexe. La MAIF a toujours été légitime dans le cœur de l’économie sociale et elle a toujours pris en compte l’intérêt des sociétaires dans ses produits, pour l’aspect plus environnemental, elle est comme toutes les autres entreprises, beaucoup d’entreprises du tertiaire ».

« Bon assureur militant, c’est assureur, c’est une entreprise engagée, avec des acteurs engagés, que j’aime, qui a un projet de société, donc un projet d’entreprise qui est un projet de société et voilà, je dirais : c’est... et qui sans doute tournée vers s’il le faut la XXX qui ne serait pas en rapport avec ses valeurs, à innover, sur XXX ses valeurs avec son projet de société ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

« Les gens de l’époque qui m’ont convaincu XXX les valeurs de la MAIF »

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« L’engagement des salariés, il est chez, je le disais tout à l’heure, je crois, il est chez, j’évoquais le sentiment d’appartenance tout à l’heure, il est attaché à quelque chose de très, de très fort et de très original. Là aussi, je pense que l’on n’y attache pas l’importance qu’on devrait y attacher. C’est une, ce que nous avons là, dans l’entreprise, la chose, sur des valeurs quoi. Et même si... et indépendamment de ça, il y a vraiment un attachement à la MAIF qui est... exceptionnel (...) Je crois qu’on ne le valorise pas, on ne le met pas assez en valeur et on ne le développe pas assez pour en faire XXX une force supplémentaire. Je crois que dans l’esprit des dirigeants, ça leur semble..., je crois qu’il leur manque cette conscience véritablement très forte, comme quelque chose qui est peut être très porteur en fin de compte et qu’on peut XXX... Avec un personnel comme ça, on peut faire des choses. On peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. A nous d’être innovants là aussi.

« La responsabilité sociétale est dans la poursuite tout à fait logique et naturelle de ce que la MAIF affirme (...) Oui, avec une... je dirais même là aussi peut-être une certaine modernité par rapport à des, je dirais, de thèmes que jusqu’à maintenant nous n’avions pas..., un élargissement naturel je dirais de... un peu la vocation de la MAIF (...) Je pense que ça peut contribuer à améliorer le sentiment d’appartenance qui existe déjà beaucoup ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l’identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d’info**

OUI affective :

« J'ai trouvé en la MAIF XXX, je dirais que sur le principe XXX, je crois que le terme va revenir souvent. Je crois que la MAIF a vraiment ça dans les tripes. Le plaisir donc à travailler dans cette entreprise, XXX ne sont pas là par hasard ou en tout cas qui n'y sont pas restés par hasard et avec lesquels j'ai eu beaucoup beaucoup de plaisir à travailler, que ce soient des administrateurs, des choses nouvelles cohérentes avec XXX mais peut-être une difficulté pour cette entreprise éthique à gérer le social »

« Bon assureur militant, c'est assureur, c'est une entreprise engagée, avec des acteurs engagés, que j'aime, qui a un projet de société, donc un projet d'entreprise qui est un projet de société et voilà, je dirais : c'est... et qui sans doute tournée vers s'il le faut la XXX qui ne serait pas en rapport avec ses valeurs, à innover, sur XXX ses valeurs avec son projet de société ».

((Et même si... et indépendamment de ça, il y a vraiment un attachement à la MAIF qui est... exceptionnel (...)) Je crois qu'on ne le valorise pas, on ne le met pas assez en valeur et on ne le développe pas assez pour en faire XXX une force supplémentaire. Je crois que dans l'esprit des dirigeants, ça leur semble..., je crois qu'il leur manque cette conscience véritablement très forte, comme quelque chose qui est peut être très porteur en fin de compte et qu'on peut XXX... Avec un personnel comme ça, on peut faire des choses. On peut faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. A nous d'être innovants là aussi.)

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans métier d'assureur (relation sociétaire, pas de vente forcée) + valeurs mutualistes vis-à-vis des sociétaires, et valeurs en général et valeurs de DD (qui génèrent une forte identification mais qui, comme elles ne sont pas suivies d'actes en interne, génèrent également une forte désidentification dans leur mise en œuvre = désidentification à la mise en pratique des valeurs):

« J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par

rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà ».

J'ai été déçue, oui j'ai été déçue. Alors... oui et non. J'ai été contente parce que les contrats qu'on vendait, je pouvais les vendre.

Les contrats de la MAIF, c'était, c'est des contrats toujours qui sont très bons en garanties et qui couvrent les gens parfaitement, donc ben... j'étais à l'aise pour les vendre parce que j'avais confiance dans ces contrats, j'y adhérais, j'étais sociétaire donc ce que je vendais c'était ce que j'avais pour moi, donc c'était plus simple. Dans ce sens-là, ça a répondu à mes attentes, parce que au niveau de nos garanties, je pense qu'il y a... et par rapport aux sociétaires, il y a tout cet aspect de respect, de valeurs mutualistes, voilà.

C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très... qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« J'étais dans les assurances à l'XX et la mentalité au niveau des... enfin c'est commercial XX, ça ne me plaisait plus et j'ai donc décidé d'aller vers une mutuelle qui avait des valeurs qui étaient plus proches de mes valeurs que celles qu'XX a (...) J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI mais très ciblé : elle dit on quand elle parle du réseau, de la qualité des contrats et des sociétaires, ce qui la rend identifiée à l'organisation ; d'ailleurs elle se reprend « *je pense que les gens...non je pense qu'on...quelque part la MAIF a de la chance* » :

Non je pense que les gens qui, alors..., non je pense qu'on...quelque part la MAIF a de la chance parce que les gens qu'elle a dans le réseau, ce qui les tient aujourd'hui, c'est que les contrats qu'on vend sont bons, c'est ce qu'on disait tout à l'heure et que le sociétariat est un sociétariat agréable quand même et puis on a envie de les aider, et je pense qu'ils font leur boulot parce qu'ils ont... Si on a encore le premier prix de la relation client, je pense que c'est parce qu'ils tiennent à cette relation, c'est la seule chose à laquelle ils tiennent, ce qui les bouleverse un peu et ce qui les rend un peu amers, c'est qu'aujourd'hui on a le respect pour les sociétaires et on ne l'a pas pour eux et on ne l'a pas pour nous aussi, enfin et c'est ce qui est un peu écœurant en fait.

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective mais déception très forte :

« J'ai été déçue, oui j'ai été déçue ».

« Moi j'ai les boules pour le réseau (...) Enfin ça me fait mal au cœur »

« Alors je pense qu'il faut être plus, il faut plus de pédagogie, il faut plus de valeurs, plus d'accompagnement, il faut du respect tout simplement parce qu'on peut facilement casser les gens dans le travail. Et il y a de plus en plus de gens qui sont cassés à la MAIF. C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très..., qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs, ben qu'au sein de sa propre entreprise que ce soit pourri, enfin voilà ».

« C'est choquant, oui, c'est choquant (...) et ce qui est frustrant (...) c'est assez frustrant »

Non, je n'en suis plus trop fière (...) Oui j'étais fière au début et non je ne suis plus fière du tout. Je ne suis plus fière, j'en ai besoin, je suis venue en province, c'est un travail alimentaire, mais je ne m'épanouis pas. Alors j'ai la chance d'avoir des collègues qui sont sympas, avec qui on rigole, voilà, il faut trouver des points positifs, parce que sinon on meurt à petit feu, mais (...) je ne me vois pas partir pour l'instant parce que il y a des projets... alors déjà on est bloqué pour des postes sur la MACIF, on ne peut pas aller à la MACIF forcément parce qu'il y a des clauses de non concurrence, voilà donc c'est quand même compliqué. Nous on s'est installés il y a deux ans à Niort, quand tu as des enfants, tes crédits à payer, tu... c'est pour ça que je te dis que tu es dans une jolie prison dorée. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI très forte :

« Dans la réalité, c'était un peu plus, c'était différent je pense que... ben disons que XXX donc il y avait à l'époque bien avant que j'arrive et quand je suis arrivée, ça a commencé à changer et on a été sur les objectifs commerciaux. Alors il en faut, mais avec des pressions et des entretiens poussés réguliers, de la surveillance, voilà. Je pense que ça dépendait de la délégation où j'étais, parce que dans d'autres délégations ce n'était pas du tout...

Oui, je me suis vu convoquée enceinte, parce que j'avais pas fait assez de contrats, oui, oui beaucoup de pression.

J'ai été déçue, oui j'ai été déçue. Alors... oui et non. J'ai été contente parce que les contrats qu'on vendait, je pouvais les vendre. À Eurofil, je ne pouvais plus vendre les contrats parce qu'au niveau des garanties, ce n'étaient pas des bonnes garanties, ce que je vendais c'était du vent et je savais que je vendais du vent, donc j'avais l'impression de rouler les gens. C'était quelque chose qui était assez terrible pour moi. Ça n'allait pas avec mes valeurs de respect d'autrui, voilà.

Les contrats de la MAIF, c'était, c'est des contrats toujours qui sont très bons en garanties et qui couvrent les gens parfaitement, donc ben... j'étais à l'aise pour les vendre parce que j'avais confiance dans ces contrats, j'y adhérais, j'étais sociétaire donc ce que je vendais c'était ce que j'avais pour moi, donc c'était plus simple. Dans ce sens-là, ça a répondu à mes attentes, parce que au niveau de nos garanties, je pense qu'il y a... et par rapport aux sociétaires, il y a tout cet aspect de respect, de valeurs mutualistes, voilà. »

Par contre, par rapport à la personne employée, ma vie à Eurofil était plus facile finalement alors qu'on avait des objectifs commerciaux encore plus importants qu'à la MAIF, qu'en délégation. Pourquoi ? parce qu'à Eurofil, on avait un salaire fixe avec un salaire qui se rajoutait, enfin une prime variable, voilà, en fonction des contrats qu'on avait faits et qu'en gros si on n'en faisait pas, on avait notre salaire et puis basta, et... chacun se faisait... le but était de faire des contrats et ils avaient recruté des commerciaux pour le faire mais on venait pas m'embêter si tu veux, on était là, bon ben voilà on avait notre salaire à la fin du mois et sa prime et c'est tout. Quand il y avait des challenges d'équipe, je mettais un point d'honneur à les faire avec l'équipe parce qu'il y avait une solidarité qui s'installait et puis je ne voyais pas pourquoi je priverais mes collègues d'une prime, mais quand c'étaient des challenges individuels, je participais, je faisais mon boulot mais je faisais pas plus, voilà. À la MAIF, c'était... Et du coup, il y avait une bonne ambiance, on était plus, très très solidaires les uns les autres, c'était un boulot qui était difficile, c'était plus de 60, 70 appels par jour, les écoutes surprises téléphoniques avec des fiches à tenir, c'était vraiment, voilà...

Là, à la MAIF, j'ai retrouvé une certaine liberté, autonomie par rapport à ma démarche commerciale, je pouvais vendre comme je l'entendais, enfin entre guillemets au départ comme je l'entendais, conseiller comme je le souhaitais, voilà, donc ça, ça m'a plu. Après au niveau ambiance de l'équipe, c'était plutôt morose parce que ben on était dans la période où au niveau service contrats, on en demandait de plus en plus à chaque personne, au niveau service sinistres, on commençait à en demander aussi beaucoup et où dans la délégation où j'étais, il y avait pas mal de collègues anciennes qui n'avaient jamais vécu ça. Donc c'était dur pour elles et du coup il y avait une sorte d'injustice qui s'est instaurée, alors on les accompagnait pas forcément, on les accompagnait au bout d'un moment, mais on demandait à ceux qui arrivaient d'en faire beaucoup plus que... Voilà, il n'y avait pas de juste milieu en fait.

D'accord. Les anciens, on ne leur en demandait pas trop, mais les jeunes beaucoup plus.

Ça peut sembler normal si tu veux à un moment donné parce que on peut pas demander à quelqu'un qui a fait vingt ans de MAIF et qui a connu la MAIF à l'époque où un sociétaire arrivait, il n'avait pas son numéro de sociétaire, on disait : « ben vous reviendrez quand vous l'aurez », de faire autant qu'un jeune qui arrive d'études, qui a fait du commercial, voilà. Mais...

« Je pense que ça dépend de ce qui va se passer entre le siège et les militants, entre les hautes instances du siège et les militants, ce qui va être défini et je pense que tout n'est... la réorg a foutu un coup à tout le monde au niveau de la base, aussi bien réseau que nous, quand on voit les stratifications de chefs qui se sont implantées et que les réseaux et bien c'est eux qui moulinent et c'est eux qui font, et il n'y a pas... Moi j'ai les boules pour le réseau, j'en viens, donc c'est pas, c'est pas juste et enfin je me dis : tant mieux, ils ne s'aperçoivent pas de tout au niveau des TA, parce que s'ils s'en apercevaient, ils arrêteraient de prendre leur téléphone, enfin ils arrêteraient tout, enfin ça me fait mal au cœur.

Non je pense que les gens qui, alors..., non je pense qu'on..., quelque part la MAIF a de la chance parce que les gens qu'elle a dans le réseau, ce qui les tient aujourd'hui, c'est que les contrats qu'on vend sont bons, c'est ce qu'on disait tout à l'heure et que le sociétariat est un sociétariat agréable quand même et puis on a envie de les aider, et je pense qu'ils font leur boulot parce qu'ils ont... Si on a encore le premier prix de la relation client, je pense que c'est parce qu'ils tiennent à cette relation, c'est la seule chose à laquelle ils tiennent, ce qui les bouleverse un peu et ce qui les rend un peu amers, c'est qu'aujourd'hui on a le respect pour les sociétaires et on ne l'a pas pour eux et on ne l'a pas pour nous aussi, enfin et c'est ce qui est un peu éccœurant en fait. C'est pas... Plus on communique à l'extérieur sur les valeurs de la mutuelle, plus on a l'impression que nos valeurs s'étiolent au sein même de notre, notre... enfin notre structure au siège.

Alors je pense qu'il faut être plus, il faut plus de pédagogie, il faut plus de valeurs, plus d'accompagnement, il faut du respect tout simplement parce qu'on peut facilement casser les

gens dans le travail. Et il y a de plus en plus de gens qui sont cassés à la MAIF. C'est facile, c'est trop facile et je trouve ça inadmissible pour une société, une entreprise qui se dit mutualiste qui développe des..., qui est sur l'économie sociale, qui est même sur le développement durable, qui est..., qui donne des aspects d'elle-même qui sont très..., qui sont des aspects, des valeurs qui sont honorables en fait, qui sont belles, enfin ce sont des belles valeurs, ben qu'au sein de sa propre entreprise que ce soit pourri, enfin voilà.

C'est choquant, oui, c'est choquant. On est dans une belle prison dorée. On a des bons salaires, on ne va pas se plaindre, on a des congés raisonnables, on ne va pas se plaindre non plus. Au siège, on a un bon restau d'entreprise, on a des tennis, des locaux, mais à côté de ça, ben... on mouline, on plante des tomates sur du carton, comme on disait avec une collègue l'autre jour, voilà on fait des projets qui n'aboutissent pas.

On a la sensation aussi des fois, et ce qui est frustrant, pas en délégation mais au siège, de travailler, de pas tous travailler dans la même entreprise et dans la même optique de faire avancer l'entreprise vers quelque chose de bien, et ça, c'est assez frustrant parce que, parce que... pour moi on travaille tous vers le même, on a tous le même but, c'est que la MAIF reste bénéficiaire, enfin qu'elle fasse des bénéfices, qu'elle soit, c'est vrai...

(((Et du coup, enfin moi je pense que si vraiment on veut changer les choses, il faut virer toutes les têtes qu'il y a aujourd'hui à la tête de chaque service et tout mettre à plat et voilà. Ce qui n'est pas possible, parce que ces gens-là, les reclasser où, en faire quoi, il y en a tellement maintenant que qu'est-ce qu'on en fait ? (...) Virer ces gens-là, mais qui on met à la place ? Pour l'instant, il n'y a que des gens qui viennent d'entreprises externes qui seraient capables de faire évoluer la MAIF, en ayant conscience qu'il y a des..., que ce n'est pas une entreprise privée, enfin pas une entreprise capitaliste. Mais je pense qu'il faudrait un mixte entre les deux, parce que ces gens-là, on voit qu'ils font bouger, on voit qu'ils ont envie que ça évolue et ils sont vite cassés d'ailleurs et vite ils rentrent dans le moule MAIF et on revient..., on tourne en rond en fait, on tourne en rond. »

Perception d'injustice :

« Moi, je pense que c'est un souci de management général, maintenant qui a imposé cette façon de manager, je n'en sais rien (...) Donc ça déjà, je pense que c'est redonner une motivation dans (...) les délég pour souder les équipes. Je pense que ça, c'est important et puis après au niveau management, c'est revoir tout le management.

Je crois qu'il faut que les managers soient pédagogues, je crois qu'il faut accompagner les gens qui ont besoin, ne pas les casser, je crois aussi qu'il faut qu'on arrête, à la MAIF, de récompenser que les gens qui ont du paraître et qui n'ont pas les compétences, et plutôt ben ces gens-là, leur dire : il faut peut-être s'y mettre un petit peu. Si les gens qui ont des compétences et n'ont pas forcément le paraître, et ben leur dire : c'est bien, mais tu sais que c'est important aussi d'avoir un peu de paraître, même si c'est difficile, mais en tous les cas, les récompenser et ne pas les laisser sur le côté. Parce qu'aujourd'hui ceux qui nous font vivre, ce ne sont pas les gens qui paraissent, c'est les gens qui ont les compétences et dans le réseau, souvent les gens qui ont les compétences n'ont pas l'apparence MAIF, le costume MAIF en fait. Et ça, je ne sais pas si ce sera possible un jour.

C'est les valeurs implicites qu'au niveau du management, on donne, c'est-à-dire ce qu'on disait tout à l'heure, il ne faut pas être trop discret, mais il faut... alors il ne faut pas être trop discret mais il ne faut pas ouvrir trop la bouche, il ne faut pas trop dire ce qu'on pense. Si ton travail n'a pas de valeur, n'a pas d'intérêt, ben il faut quand même que tu dises qu'il a de l'intérêt et puis voilà, même si tu ne fais rien, il faut que tu fasses semblant d'être occupé, ne pas remettre en cause des directives qui viennent de ton encadrement même si tu as, sans les remettre en cause je m'entends, mais si tu as des idées ou des..., mais surtout faire attention,

et enfin, pour moi c'est de l'hypocrisie quand même. Donc le costume MAIF, c'est rentrer dans un..., c'est épuisant, c'est fatigant, c'est... voilà.

Et c'est très individualiste en fait. Et du coup, tu fais des projets intéressants mais comme le projet est venu de toi qui n'est pas du XX ou pas du XXX, ou pas, et ben allez hop on te coupe l'herbe sous le pied, c'est non, ton projet ne verra pas le jour. Alors tu y as bossé, tu y a mis du cœur, c'était intéressant d'y bosser parce que quelque part, ça t'apprend... (...) Et le service où je suis, il n'est pas bien vu du tout. Donc on lui coupe l'herbe sous le pied, mais de toute façon, il y a des services qui ont pris une ampleur. »

« Attention, il faut des gens qui aient des valeurs et qui avant par exemple travaillaient dans le monde associatif ou travaillaient pour l'humanitaire, ou... voilà.

C'est intéressant. Pour faire un peu de sang neuf et éviter cette espèce de, enfin je vais peut-être avoir un terme un peu fort, sclérose MAIF...

Il y a une sclérose MAIF, mais c'est dangereux, c'est que ça amène, en ce moment on entend que dans dix ans, la MAIF n'existera plus, on sera comme la CAMIF à avoir des plans de licenciements, parce que, parce que on est en train de faire les mêmes erreurs, enfin...

Et pour toi, ça vient du management et de la...

Ça vient du siège. De ce qui se passe au siège et de ses valeurs implicites qui sont venues de je ne sais où, je n'ai pas le début de l'histoire mais que même en stage en analyse transactionnelle, on nous dit. On nous dit que on nous a fait un joli tableau avec là, c'est l'apparence, là c'est les compétences, et si on en revient à ce tableau-là, si tu es dans les valeurs implicites, tu es dans l'apparence, si tu corresponds aux valeurs implicites de l'entreprise, ça n'a pas été nommé MAIF, mais en gros MAIF, et que tu n'es pas compétent, tu es reconnu, mais si tu es compétent et que tu n'as pas le costume, tu n'es pas reconnu, tu es ignoré. Rien que ça, si on changeait ça, et bien cela changerait beaucoup de choses. Parce que les chefs de services, de divisions qui seraient compétents mais pas forcément en apparent, et je parle du mien parce que le mien, il est d'une intelligence..., moi ça m'épate, c'est quelqu'un de très très intelligent mon N+2, mais il n'est pas pédagogue pour un sou, ça c'est sûr qu'il pourrait faire des efforts en terme de forme et de... mais il n'est pas reconnu. Et je trouve ça inadmissible, parce que c'est quelqu'un qui ferait bouger les choses, c'est quelqu'un qui ferait avancer les choses. Mais par contre au CIAMES, tu en as qui ont les formes, qui ont les apparences, au CIAMES ou ailleurs, au Marketing c'est pareil, il y en a qui ont évolué, qui ont eu des promos en plus avec la restructuration et qui, aujourd'hui, empêchent l'entreprise de tourner. C'est un peu triste. »

« Et puis derrière ça, il y a, ce que j'ai l'impression de sentir derrière ça, c'est qu'il y a un vrai sentiment d'injustice finalement.

Ah bien, il y a complètement un vrai sentiment d'injustice. Comment veux-tu que les gens qui sont compétents...

Mais qui ont leur caractère, ben ils vont travailler pendant un moment et puis après, ils vont dire : ben attends, à quoi ça sert, à quoi ça sert que je me fasse chier à bosser s'il suffit juste de sourire, de dire oui et de dire, ben oui c'est fait, et si tu fais mal ton boulot, ce n'est pas grave, tu ne te feras pas engueuler. Enfin c'est, quand tu vois ça, ça t'écoeure, c'est écoeurant. Tu te dis que ben... il y a des cas où on a demandé à former des chargés de projets sur des choses qu'on faisait... enfin, alors ce n'est pas mon cas, mais je connais des collègues qui ont travaillé, qui étaient assistantes d'études, on leur a demandé de former des gens pour qu'ils passent chargés de projets sur des postes qu'ils ne savaient pas faire et on lui demande de continuer à faire le travail. Parce qu'elle était compétente mais qu'elle n'avait pas forcément le costume MAIF. C'est...

Enfin ce n'est pas juste et puis c'est, c'est... pour moi, c'est emmener la MAIF vers la faillite. Voilà. Et en délégation, c'est pareil, que ce soit au siège, ça en délégation, c'est la même

chose. Si tu peux vendre 40 contrats Rassicap dans l'année et être au meilleur de tes objectifs, si tu n'as pas les apparences, il y a un poste de TA2 qui se libère, on donnera le poste de TA2 à celle qui a été balancer que tel collègue n'avait pas pris tel appel, que tel collègue aurait pu faire un Rassicap ou un Nouveau cap et qu'il ne l'a pas fait ou que tel collègue, plutôt qu'à celui qui a fait ses 40 contrats et qui aujourd'hui maintient la délégation à flot et l'entreprise à flot. Et bien ça, ce n'est pas entendable dans une entreprise qui se dit mutualiste et respectueuse et qui a le premier prix relation client, moi ça me met hors de moi.

Oui, tu m'étonnes...

Et le discours qu'on a là, ce n'est pas un discours qu'on peut tenir ailleurs. Il ne faut pas en parler. On se tait. Maintenant, enfin quand on en a parlé, moi je me suis pris plein de claques donc je sais, j'ai dit ce que je pensais plusieurs fois, une fois que tu t'es pris des claques, après tu arrêtes, tu ne dis plus, tu sais comment c'est et puis tu subis, mais c'est dur quand même. »

« Et aujourd'hui, ce ressenti par rapport à l'entreprise, tu dirais quand même que tu es fière d'être salariée à la MAIF ou pas ?

Non, je n'en suis plus trop fière.

Tu étais fière au début ?

Oui. Non je ne suis plus fière du tout. Je ne suis plus fière, j'en ai besoin, je suis venue en province, c'est un travail alimentaire, mais je ne m'épanouis pas. Alors j'ai la chance d'avoir des collègues qui sont sympas, avec qui on rigole, voilà, il faut trouver des points positifs, parce que sinon on meurt à petit feu, mais...

Tu ne te verrais pas, par rapport à ta carrière, tu te vois changer d'entreprise ou...

Pas pour l'instant parce que il y a des projets... alors déjà on est bloqué pour des postes sur la MACIF, on ne peut pas aller à la MACIF forcément parce qu'il y a des clauses de..., voilà donc c'est quand même compliqué. Nous on s'est installés il y a deux ans à Niort, quand tu as des enfants, tes crédits à payer, tu... c'est pour ça que je te dis que tu es dans une jolie prison dorée.

Il faut du sang neuf, il faut prendre des gens d'association qui ont ces valeurs-là.

Justement, d'ailleurs tu abordes un problème : il faut les virer. Le licenciement, c'est quelque chose qui n'existe pas à la MAIF.

Non, on leur donne des promos pour les caser. C'est quand même assez extraordinaire.

Et finalement, alors que le licenciement, c'est plutôt anti-valeurs, on arrive dans un système où le licenciement serait plutôt une solution qu'un problème.

Oui.

Qui aujourd'hui n'est pas une solution du tout à la MAIF.

Ou alors si on ne veut pas aller sur le licenciement parce qu'effectivement, ça ne correspond pas à nos valeurs, et je peux comprendre, moi ce serait envoyer tous ces gens dans le réseau. C'est pendant un an, leur dire : allez voir comment ça se passe, parce que je pense qu'ils n'en ont pas conscience et rien que ça, ça leur ferait du bien de se dire : ben oui, effectivement. Et puis à l'inverse, envoyer quelques RP au siège pour voir comment ça se passe.

Faire des échanges, un peu comme dans les systèmes SCOP, tu fais tourner les gens.

Voilà, moi je pense que ce serait important de faire ça, parce que je pense qu'on ne peut pas bien travailler si on n'a pas..., ce n'est pas en y allant parce qu'ils y vont, mais ils y vont un jour pour voir si la campagne est bien mise, ou ils rencontrent de temps en temps, mais ce n'est pas en y allant une journée, c'est en y allant sur une année, sur deux ans qu'on se rend compte vraiment.

D'accord. Toi, si on te disait la MAIF en quoi, en terme de développement durable, elle devrait vraiment s'engager fortement, tu dirais : il faudrait qu'elle commence à s'engager

en interne, enfin qu'elle continue peut-être quand même en externe, qu'elle ne s'arrête pas...

Oui, il faut qu'elle continue, parce que c'est ce qui fait qu'aujourd'hui on est reconnu, donc oui, mais qu'elle s'engage fortement en interne sur le volet social.

Sur le volet social, avec justement des connaissances mutuelles entre les services, une action au niveau du management pour que les gens...

Qu'il soit fort.

Qu'il soit fort.

Et avec des..., avec des..., pas un service formation interne MAIF, mais avec des externes en formation MAIF, des externes, pas CEGOS à La Rochelle qui est dans le moule MAIF maintenant, mais vraiment des gens qui peuvent nous apporter, qui peuvent apporter des choses en management, pas des gens qui sont déjà dans le moule. Je pense qu'il faudrait sur des hauts, au niveau du management en tous les cas, XXX

« Non, non parce que je pense quand une entreprise prône des valeurs de..., ben voilà de respect, de mutualisme... des valeurs de militantisme, de choses comme ça, on se dit que ça doit être partout, enfin, ça doit s'étendre à tout, aussi bien aux gens qui font la cuisine au restaurant, que ceux qui jardinent, que... à Roger Belot, que à... voilà et à ceux qui sont entre les deux enfin. Et aujourd'hui, pour moi c'est complètement inexistant au niveau de l'interne. »

Assureur militant pour les sociétaires, mais assureur militant après au sein de l'entreprise, ça ne l'est pas, ça ne suit pas le discours. **Mais par rapport aux sociétaires, non, je pense que par rapport à l'extérieur, les gens..., enfin les sociétaires le ressentent vraiment comme MAIF, c'est vraiment assureur militant, même les jeunes aujourd'hui.** On va vers des travailleurs sociaux, des étudiants en travail social, assureur militant ça signifie quelque chose dans le monde de l'association, c'est quelque chose qui est fort en terme, donc ils sont, ils sont assez... convaincus par ça. Et je pense que les sociétaires, même sur le marché EN aussi, même s'il y a de plus en plus d'entreprises privées qui s'incrument, mais ça n'a plus les mêmes valeurs que ce que ça avait avant, parce qu'on était majoritaires sur le marché de l'Éducation nationale, mais ça a encore des valeurs. **Pour les sociétaires, je pense que ça a encore une signification.**

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI valeurs

« On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi ».

Et pratiques RSE : DD dimension environnement interne (papier) et catégories vulnérables internes (salariés handicapés) :

Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier. Ils nous ont dit : nous, on ne travaille qu'avec des agences de com et on utilise du papier plein pot, jamais de papier recyclé, on n'est pas du tout là-dedans et ça les a

vraiment impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai ».

« Là c'est par rapport à nos valeurs, c'est vrai que si on avait un autre comportement ça n'irait pas. Mais là j'ai vu un changement. C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir (...) On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective liée à l'identification organisationnelle (due aux valeurs) + déception ; implication affective forte (fierté) liée à son métier et aux aspects DD intégrés dans son métier ; il perçoit sur cet aspect métier la concrétisation d'une partie des valeurs :

« Non, il y a toujours de l'affectif avec l'entreprise parce que c'est vrai que... Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir. Je ne voudrais pas que ce soit que des mots à la fin et j'ai l'impression que c'est un peu ça. On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi. Il ne faut pas que ça reste que des mots (...) Je veux dire quand on travaille dans l'entreprise, quand on voit comment la MAIF communique, comment on est dirigés, quels messages on reçoit de la direction, c'est là où on s'aperçoit... on n'a pas l'impression d'être tout à fait sur la même longueur d'onde. C'est que en fait, entre le discours tenu et...les actes, il y a un gros écart. »

« On a eu, la semaine dernière on a eu des journalistes qui sont venus (...) et donc on leur a montré notre outil de travail, on est toujours fiers de montrer un petit peu ce qu'on fait. Et en fait, ce n'est pas ça qui les a le plus accrochés, c'est plutôt qu'on a parlé justement qu'on travaillait beaucoup sur le développement durable, qu'on a expliqué ce qu'on faisait avec le papier. Ils nous ont dit : nous, on ne travaille qu'avec des agences de com et on utilise du papier plein pot, jamais de papier recyclé, on n'est pas du tout là-dedans et ça les a vraiment

impressionnés (...) Cet aspect-là, oui. Et puis aussi la partie handicap parce qu'on avait plusieurs handicapés qui étaient là en deuxième partie. Mais c'est des thèmes importants, c'est vrai ».

« Là c'est par rapport à nos valeurs, c'est vrai que si on avait un autre comportement ça n'irait pas. Mais là j'ai vu un changement. C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important ».

Alors je crois qu'il y a plusieurs espèces de sociétaires si on veut. Il y a les anciens sociétaires, les gens qui l'ont connue à la base et je ne crois pas qu'ils l'aient vue beaucoup évoluer. Ils ont toujours confiance, ils sont sereins, mais bon, ça c'est une clientèle déjà, un sociétariat qui est installé dans la vie, qui a sa maison, les enfants sont élevés. Bon là c'est un peu routinier, ils continuent à aimer la MAIF comme au premier jour. Et puis... parce que c'était vraiment une relation. Il y avait une relation affective en fait. L'enseignant qui commençait, il avait fait l'École normale, on lui avait présenté la MAIF, les collègues étaient déjà MAIF, c'était vraiment... il baignait dedans. Alors que les nouveaux qui sortent des IUFM, ils n'ont plus la même façon de consommer, donc on consomme, on consomme de l'assurance comme on consomme du meuble et...

Moi je compare un petit peu ça comme ça à la CAMIF avant. Mes parents ils achetaient des meubles, on achetait des meubles pour la vie. Les meubles qu'on achetait à la CAMIF ils sont toujours chez ma mère, ça n'a pas bougé. Les nouveaux enseignants ils vont acheter un meuble, et ils ne vont pas aller à la CAMIF, ils vont aller à Nantes là chez IKEA, ils vont acheter les meubles et puis dans deux ans ils vont les jeter ou ils vont en changer d'autres. Voilà. Et pour l'assurance, je crains que ce soit pareil. Donc ils vont regarder le prix puisque en fait ce n'est pas, ce ne sont pas des spécialistes, ils... ils veulent assurer une voiture, ils ont tant d'argent à mettre dedans, et s'ils n'ont pas assez de sous, eh bien...

Ils font Internet : assurance le moins cher, ou... et voilà.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Défense de l'organisation en cas de critique, mais faible réaction de défense (« mon bout de gras »), même si, en fin de discours, l'identification et l'implication reprennent le dessus sur l'ambivalence :

*« Oui, alors, la critique habituelle c'est : on nous confond avec des fonctionnaires ! Un petit peu. Alors j'essaie d'expliquer un petit peu comment ça marche et je leur explique que ce n'est pas non plus, mon travail ce n'est pas un long fleuve tranquille, ce n'est pas du tout ça. On a beaucoup de travail, on est lié à l'activité, c'est ça, ça... Quand le matin je m'organise à 8 heures et à 10 heures je chamboule tout et il faut que je recommence tout parce qu'il y a urgence, parce qu'il y a... **Donc je défends, je défends mon bout de gras. Mais je crois qu'on a...** Bon, c'est quand même une entreprise particulière (...) donc il y a de quoi défendre, oui, oui ».*

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Intention de rester par implication calculée mais pas fidélité :

« Alors je reviens toujours à la même chose, je me verrais passer le reste de ma carrière à la MAIF pour des raisons de sécurité, de... oui. Mais voilà..., mais ce n'est effectivement pas impossible »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI

« Non, il y a toujours de l'affectif avec l'entreprise parce que c'est vrai que... Je partage les idées de la MAIF mais j'ai l'impression que, c'est peut-être aussi par rapport à la conjoncture, mais j'ai l'impression que maintenant c'est en train de partir. Je ne voudrais pas que ce soit que des mots à la fin et j'ai l'impression que c'est un peu ça. On prend l'arbre des valeurs, bon, pour moi ça représente quelque chose mais quand on le vit au quotidien on n'a plus l'impression que ce soit tout à fait ça quoi. Il ne faut pas que ça reste que des mots (...) Je veux dire quand on travaille dans l'entreprise, quand on voit comment la MAIF communique, comment on est dirigés, quels messages on reçoit de la direction, c'est là où on s'aperçoit... on n'a pas l'impression d'être tout à fait sur la même longueur d'onde. C'est que en fait, entre le discours tenu et...les actes, il y a un gros écart. »

« Bon, il y a le respect de la... justement il y a le respect de la personne, il y a l'engagement, l'engagement de la mutuelle envers ses sociétaires et ses salariés, c'est, pour moi c'est un tout (...) Eh bien, justement je trouve que ce n'est pas fidèle à la perception que j'en ai. C'est ça, je ne m'y retrouve pas toujours (...) Je pense que par rapport aux sociétaires c'est la même chose, on le respecte moins (...) Et puis, quand on a le retour de délégation, parce que vraiment les délégations c'est quand même la relation la plus proche vers le sociétaire, et là où vraiment ça manque de moyens et quand on regarde par rapport au siège social c'est affolant quoi. Je ne sais pas comment ça pourra durer longtemps comme ça (...) Il y a un vrai fossé entre le siège et le réseau. Et quand... enfin quand on va en formation ou quand on rencontre comme ça les gens des délégations, ils en sont vraiment...Parce que les problèmes ne sont pas les mêmes. Nous, là, on est sur la moquette là mais... »

Mais l'ambivalence qui vient de la perception d'un décalage entre les valeurs affichées et les actes, trouve une limite avec la pratique RSE « intégration des personnes handicapées » dans le cadre de son métier (donc immédiatement visible et mémorisable) : là il voit un changement récent sur ce point et donc la concrétisation des valeurs en acte sur ce thème, ce qui génère alors une implication affective et une identification organisationnelle :

« Là c'est par rapport à nos valeurs, c'est vrai que si on avait un autre comportement ça n'irait pas. Mais là j'ai vu un changement. C'est vrai que j'ai vu un changement, mais c'est tout récent. Maintenant on commence à voir arriver des handicapés, on leur trouve des places et on leur aménage des places. C'est vrai que de ce côté-là j'en suis fier pour l'entreprise, c'est vrai que c'est important ».

« Et puis il y a... moi, du côté employé, si on veut, ce qui me choque aussi, c'est que j'ai l'impression que l'entreprise elle... elle va vivre maintenant un petit peu comme... plus comme une mutuelle mais comme une société d'assurance externe. C'est-à-dire on a l'impression que la... Enfin, je vois beaucoup d'emplois qui sont créés mais à des postes pas possibles, enfin des choses qui, pour moi, ça me choque. Alors qu'autrefois on le vivait à l'économie, on faisait attention. Enfin, mon grand-père, il était dans le Puy-de-Dôme, il était enseignant. Quand il a commencé à travailler à la MAIF, là, c'était sur des bouts de papier, ils économisaient, un sou gagné, c'était un sou gagné quoi, c'était vraiment

important. Alors qu'aujourd'hui c'est... Bon je veux dire il y a un intermédiaire, on n'est plus dans la même époque, mais quand même quoi, quelquefois c'est vraiment impressionnant de voir ce gaspillage... »

Oui, c'est que je me rappelle. On a donc réunion d'encadrement tous les ans et je me rappelle, je crois qu'il y a deux, ça doit être deux ans ou trois ans, Dominique Thys qui expliquait que ça suffisait, qu'on n'arrêtait pas de nommer des chargés de projet, chargés de mission, que ça ne servait à rien. Et j'ai bien retenu ça et quand je vois toutes les offres de chargés de mission et de chargés de projet qui sortent régulièrement, ça m'affole. Et puis plein d'autres postes. Il ne faut pas qu'on... enfin je trouve que c'est dangereux quoi, vraiment. J'ai l'impression que chaque fois qu'il y a un problème dans un service, on renomme des gens et ça m'inquiète.

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant supérieur, siège social :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Valeurs, pratiques mutualistes :

« Je n'imaginai même pas que ce modèle social puisse exister. Je pense que la MAIF le retranscrit complètement au niveau de son organisation interne. C'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté. Il y a plein de choses. Je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur. »

Ethique dans métier d'assureur :

« Fier, c'est, je dirais d'abord, la capacité de l'entreprise à proposer ce qu'elle propose (...) Oui, au niveau de ses produits, de ses services. De ne pas avoir qu'une visée mercantile sur faire du business et c'est tout. Je veux dire on fait du business avec une finalité de... »

« C'était AXA, Générali et anciennement UAP. Je dirais que c'était des attitudes extrêmes qu'on ne verrait pas à la MAIF, le fait de radier des gens sans les prévenir, le fait de ne pas être à l'écoute de cas particuliers. J'entends des amis qui se font radier parce que dix ans sans assurance et puis trois accrochages dont ils ne sont pas responsables, mais simplement trois sinistres dans une année même si on n'est pas responsable on fait moins attention, on est un risque plus important. Bon, je pense qu'à la MAIF on est attentifs à ce genre de choses, mais je pense qu'on prend quand même un peu plus de pincette pour faire attention à la situation des gens et à réagir en fonction. C'est toute la richesse aussi de nos militants et toute la richesse de ce réseau et ça contribue, je dirais, au fait de pouvoir parler de l'entreprise avec fierté. C'est peut-être aussi son défaut à cette boîte, c'est qu'elle se... mais c'est en même temps lié à ça, c'est peut-être par rapport à ce corporatisme fort du départ. C'est vrai que la MAIF ne parlait pas du tout d'elle, parle maintenant un petit peu d'elle, au niveau de la notoriété, pas trop de ce qu'il y a à l'intérieur. Ça va venir. Je pense qu'elle se sent obligée aujourd'hui d'aller dans ce sens-là, de se faire connaître, autrement elle va se faire bouffer des marchés (...) Oui, c'est ce que j'allais vous dire. C'est ça, trop humble, oui. »

À mon sens, aujourd'hui on... je pense qu'on n'est pas exemplaires là-dessus, sur tout ce qui est développement durable ou pas, tout ce qui... même économie sociale, je ne pense pas... On se veut être exemplaires, mais en tout cas je pense qu'on n'en fait pas plus que d'autres boîtes. Je prends un exemple sur les vélos, une boîte, une petite PME met à disposition de ses salariés un vélo gratuitement et au niveau remise et entretien à partir du moment où les gens s'engagent à venir cinquante pour cent de leur temps à vélo plutôt qu'en voiture. Voilà. Bon c'est des démarches. Je me dis, tiens c'est vrai qu'on aurait pu penser que la MAIF aurait été la première à faire ce genre de choses-là.

Au niveau du handicap, je ne trouve pas non plus qu'on en fasse beaucoup au niveau du handicap. D'ailleurs il suffit de regarder autour de nous, il n'y a pas beaucoup d'handicapés à la MAIF. Il y a beaucoup de places de stationnement réservées au handicap et où en tout cas ça commence à se faire, mais je suis arrivé il y a cinq ans, il y en avait deux. Je veux dire, deux personnes en chaise roulante... aujourd'hui. Moi je suis même, ça peut être enregistré, je m'en fous, je suis même estomaqué par certaines réactions de la cellule handicap de la DRH. Je veux dire, j'ai accueilli, au mois de juin, un stagiaire XXX pour que ses repas soient pris en charge et ceux de son accompagnatrice parce que c'est 4 euros 50 sur dix jours, c'est 45 euros quoi. Voilà. La XXX, c'est bien, mais il faut vraiment y aller à fond, il faut vraiment le vouloir, il ne faut pas... Je ne trouve pas qu'on soit vraiment exemplaires là-dessus.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Globalement ça reste une entreprise que j'ai complètement découverte, un univers que j'ai complètement découvert aussi, celui de la mutualité auquel j'adhère complètement, donc moi je me sens tout à fait à l'aise (...) Je n'imaginai même pas que ce modèle social puisse exister. Je pense que la MAIF le retranscrit complètement au niveau de son organisation interne. C'est vrai qu'aujourd'hui je pense que j'aurais du mal à repasser de l'autre côté. Il y a plein de choses. Je pense que les valeurs que la MAIF défend à l'extérieur sont réelles à l'intérieur ».

« Pas du tout. À tel point que j'ai du mal à comprendre, moi, les organisations syndicales qui s'évertuent à faire croire que la direction est une direction identique à celle de Renault, etc., et qui cherche à se faire de l'argent et à gagner sur le salarié. Je suis persuadé que ce n'est pas ça ».

Moi je n'ai jamais travaillé pour avoir un salaire, bien évidemment j'en ai besoin, je ne suis pas prêt à tout pour avoir un salaire. Voilà. Ça a aussi été dicté par mes choix de vie, par le fait d'avoir quitté Paris. J'avais une très belle situation, mais le cadre ne me satisfaisait pas, donc j'ai eu envie de partir.

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Alors peut-être que ça ce n'est plus trop... je n'en ai pas conscience parce que je suis vraiment à l'intérieur mais je n'ai pas ce sentiment-là quand je discute avec des amis qui sont aussi sociétaires, mais moi en tout cas, ce sentiment que quand ils font une déclaration de sinistre c'est parce qu'ils n'ont pas fait attention, ils se punissent tout seuls quoi ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Moi je suis fier de bosser à la MAIF. Je suis fier d'y bosser, et justement parce que j'ai découvert cette richesse intérieure. Et j'en parle avec grand plaisir à l'extérieur. Je considère

qu'au même titre que nos sociétaires sont nos ambassadeurs, enfin nous on ne peut vraiment que cracher dans la soupe pour ne pas être content de bosser ici ».

« Je pense que déjà en interne ça a un pouvoir fédérateur de cohésion et de même de cohésion sociale. Ils sont fiers de ce qui se passe... fédérateur de reconnaissance extérieure et de... (...) Oui. Et ce qui fait que le sociétaire quand il va être... quand on va lui proposer de participer à une action, je dirais, ça lui semblera logique et ça lui semblera, je dirais, naturel que la MAIF soit dans tel et tel domaine. Je pense qu'il pourra plus, encore plus y participer »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Moi je suis fier de bosser à la MAIF. Je suis fier d'y bosser, et justement parce que j'ai découvert cette richesse intérieure. Et j'en parle avec grand plaisir à l'extérieur. Je considère qu'au même titre que nos sociétaires sont nos ambassadeurs, enfin nous on ne peut vraiment que cracher dans la soupe pour ne pas être content de bosser ici ».

« Je ne recommanderais pas à mes enfants de travailler à la MAIF. Si mes enfants souhaitent s'orienter dans une voie qui correspond, enfin pour laquelle il peut y avoir un poste, je dirais : ne va pas à la MAIF pour être socialement installé, pour avoir la sécurité de l'emploi, pour avoir tout ça, non ça c'est hors de question. Mais un métier qui coïncide avec la MAIF, oui, pourquoi pas, bien sûr. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
OUI

« Donc voilà, je dirais, quand on me dit : ouais, vous ne pensez qu'à faire des tunes, vous pensez... pourquoi est-ce que vous êtes... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Oui. C'est réservé à certains qui font attention, qui ne sont pas comme tout le monde, qui ne cherchent pas le profit, qui ceci, qui cela. Mais c'est vrai que la mentalité... Moi je n'ai jamais eu ce rapport-là avec mon assureur jusque-là. C'est vrai qu'en étant sociétaire MAIF, à la limite on fait plus gaffe à l'entretien de la maison, etc., parce qu'on se dit : bon, ce n'est pas, on n'appuie pas sur le bouton pour déclencher un... On pense que les gens... Alors peut-être que ça ce n'est plus trop... je n'en ai pas conscience parce que je suis vraiment à l'intérieur mais je n'ai pas ce sentiment-là quand je discute avec des amis qui sont aussi sociétaires, mais moi en tout cas, ce sentiment que quand ils font une déclaration de sinistre c'est parce qu'ils n'ont pas fait attention, ils se punissent tout seuls quoi. C'est une particularité, je veux dire, l'assureur assuré. C'est vrai, est-ce qu'on communique suffisamment ? »

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans métier d'assureur (qualité des contrats même si coût important) :

« On a beau lui dire qu'on a des bons produits »

« Et puis ce qui fait la différence quand même je trouve que c'est le sérieux du service après vente, enfin à la MAIF on assure quoi, alors que d'autres compagnies, ce n'est pas du tout la même chose. »

Là encore, la dame que j'ai eue tout à l'heure au téléphone, elle me dit qu'elle cherche moins cher mais elle me dit : ceci dit, j'ai eu deux accidents, je suis très contente, vous, vous êtes là, vous répondez, il n'y a aucun problème, aucun. Il y a très peu de sociétaires qui se plaignent de la façon dont ils sont réglés, bon ils se plaignent des tarifs malheureusement.

Pratiques RSE (DD en général) :

« Bien sûr, au contraire, peut-être que le fait qu'elle s'engage dans le développement durable, je pense que donner cela peut lui donner une image, une bonne image et différente de celle des autres compagnies »

Valeurs et Pratiques mutualistes (présence de militants) :

« Ben déjà, il y a ce côté militant, ça, on a ça nulle part ailleurs dans les autres compagnies ».

« Je pense qu'on pourrait garder nos valeurs sans les militants, voilà en fait, moi, c'est mon avis. »

Elle est identifiée à son métier « j'aime ce que je fais » mais elle est par contre frustrée voire désidentifiée à certaines caractéristiques de l'organisation à cause de l'injustice qu'elle produit et du manque d'évolution de carrière possible pour les délégations :

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Et bien disons déjà que j'ai beaucoup l'esprit maison, puisque moi, j'ai tous les contrats, mes enfants aussi. Je n'irais pas ailleurs. Bon peut-être aussi parce que je peux me le permettre, parce qu'aussi il faut reconnaître que ça a un coût (...) Moi je peux, donc j'ai l'esprit maison, c'est vrai que je pense qu'on a des bonnes choses

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Implication organisationnelle affective négative : FRUSTRATION :

« J'ai toujours espéré une reconnaissance que, de toute façon je vais partir en retraite sans l'avoir eue et quelquefois, j'ai beaucoup de frustration par contre, oui ».

« Donc c'est frustrant »

« Je ne pense pas que je suis contente ou fière d'appartenir à la MAIF. Certes je la défends quand on l'attaque, mais je lui en veux quand même, je lui en veux quand même parce que... elle peut mieux faire. Elle peut mieux faire pour beaucoup de personnes, je pense. »

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez. »

Engagement, implication affective forte dans le travail (même si légèrement ambivalente) :

« Oui le fait que c'est très hiérarchisé, encore on va dire que depuis qu'il y a XX ici, elle nous donne un petit peu plus d'autonomie, mais... oui parce que je pense que, enfin, moi chaque fois qu'on me demande quelque chose, je suis partante, je suis volontaire, je fonce, j'ai envie, j'ai envie de faire des choses nouvelles, des choses intéressantes et puis clac, on vous met un barrage mais... peut-être moins maintenant, mais on met un barrage si ce n'est pas à nous de le faire, si ce n'est pas à nous d'appeler, si..., donc c'est frustrant ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI mais hiérarchie : elle défend d'abord son métier, puis son entreprise :

« Bien sûr, oui, oui, mais combien de fois, bon, les assureurs, on a toujours mauvaise réputation et quand on est avec des amis, en groupe ou, moi je défends mon métier et je défends mon entreprise, c'est vrai ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Adhésion en tant que sociétaire à la MAIF et fidélité en tant que sociétaire :

« Et bien disons déjà que j'ai beaucoup l'esprit maison, puisque moi, j'ai tous les contrats, mes enfants aussi. Je n'irais pas ailleurs. Bon peut-être aussi parce que je peux me le permettre, parce qu'aussi il faut reconnaître que ça a un coût. »

Identification ambivalente :

Perception d'un manque de reconnaissance créant une frustration (implication affective négative : déception) + perception d'injustice « dans une catégorie de salariés qui ne sont pas reconnus » :

« Moi je peux, donc j'ai l'esprit maison, c'est vrai que je pense qu'on a des bonnes choses. Maintenant... ce que je regrette un petit peu quand même, c'est dans une catégorie de salariés qui ne sont pas reconnus, enfin on est, j'ai toujours espéré une reconnaissance que, de toute façon je vais partir en retraite sans l'avoir eue et quelquefois, j'ai beaucoup de frustration par contre, oui.

« Oui le fait que c'est très hiérarchisé, encore on va dire que depuis qu'il y a XX ici, elle nous donne un petit peu plus d'autonomie, mais... oui parce que je pense que, enfin, moi chaque fois qu'on me demande quelque chose, je suis partante, je suis volontaire, je fonce, j'ai envie, j'ai envie de faire des choses nouvelles, des choses intéressantes et puis clac, on vous met un barrage mais... peut-être moins maintenant, mais on met un barrage si ce n'est pas à nous de le faire, si ce n'est pas à nous d'appeler, si.... donc c'est frustrant. »

« Et puis il y a le fait qu'il n'y a aucun déroulement de carrière ici en délégation, de toute façon on ne peut rien espérer (+ a essayé d'évoluer mais a « joué de malchance » et d'une injustice : « il arrive un moment, on est un peu désespéré) (...) Depuis, maintenant, ben depuis ça d'ailleurs, je ne demande plus rien, je ne me propose plus, enfin bon, tout ce qui, enfin le peu de postes qu'il y a pour évoluer, je n'y vais pas parce que je me dis de toute façon qu'ils vont me trouver encore quelque chose, mais au fond de moi, je me dis que je le vaudrais. Voilà parce que je suis persuadée que j'en serais capable, mais donc il y a beaucoup de frustration (...) Mais je ne dois pas être la seule dans ce cas, il y a en a certainement beaucoup à la MAIF en délégation ».

« Oui, oui, oui. Donc ça, c'est beaucoup de frustration. Oui, oui, moi de ce côté-là, autant bon c'est vrai que je dis : je vais travailler, je suis bien contente d'avoir ça, mais d'un autre côté, c'est un peu, ben voilà, je suis un peu entre deux choses. Ce n'est pas facile à gérer, ce n'est pas facile de dire : je suis contente de travailler à la MAIF et je ne suis pas contente. Si, je suis contente de venir travailler, mais au fond de moi, maintenant je me dis quand même : j'ai plus de 50 ans, ben, bon, ma vie professionnelle aura été un échec. Mais néanmoins, je suis contente de venir travailler parce que j'aime bien ce que je fais, vous voyez. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

NON : perte de la différenciation, notamment en termes de conditions de travail ou de traitement des sociétaires (mais heureusement qu'il subsiste un attachement très fort des salariés à la mutuelle) :

« C'est une excellente question parce qu'on avait une relation qui était différente, je pense, auparavant avec la mutuelle, qui est en train de fortement se dégrader. Et la différence fondamentale c'est qu'on, ou moi ou n'importe quel collaborateur, en tout cas ce que je ressens ici, on est rentré dans un système équivalent aux autres et qu'on ne ressent plus de différence. On n'a pas le sentiment aujourd'hui que, ben que la MAIF soit différente des autres. Nous on le ressent, les sociétaires nous le disent, et voilà. Donc on est rentré dans un système où cultiver notre différence... »

OUI sur valeurs et pratiques mutualistes (en tout cas par le passé) :

« Parce que moi j'ai été... Pourquoi j'ai un... Parce que je suis rentré à une période où elle défendait des valeurs qui étaient fortes, et même si elle les défend toujours aujourd'hui... en tout cas j'espère en tout cas qu'elle veut vraiment les défendre tel qu'elle le faisait auparavant. Oui, j'ai un attachement fort à la mutuelle.

Sans doute sur mon ancienneté, déjà, parce que 15 ans de boîte ça ne s'effacera pas du jour au lendemain. Et puis vraiment sur le fonctionnement propre de la mutuelle à l'origine qui... auquel je suis resté attaché, oui ».

« Les valeurs démocratiques qui l'animent au fond, dans son fonctionnement, la représentation des militants dans l'entreprise (...) Donc toutes ces choses-là font qu'on reste attachés à l'entreprise oui, parce qu'on n'a jamais été dans du business pur quoi, contrairement à d'autres, même si aujourd'hui on en prend le chemin. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI mais est en train de disparaître avec la perte de différenciation :

« Pour les salariés, moi je dirais que pour moi, j'ai un métier à faire, je le fais. Si la mutuelle évolue comme ça, je continuerai à faire mon métier. Je... je n'aurai sans doute pas le même ressenti positif que j'avais auparavant et je partagerai moins certaines valeurs, ça c'est sûr, mais c'est mon métier, je le fais, ce n'est pas un problème. Si la MAIF veut devenir une entreprise commerciale, XXX, pourquoi pas, moi ça ne me dérange pas et je le ferai. Mais en revanche, il ne faut pas qu'il y ait trop un décalage entre la réalité et l'image qu'elle veut donner ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Si, j'ai un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise, et heureusement (...) Comme beaucoup de salariés (...) Parce que moi j'ai été... Pourquoi j'ai un... Parce que je suis rentré à une période où elle défendait des valeurs qui étaient fortes, et même si elle les défend toujours aujourd'hui... en tout cas j'espère en tout cas qu'elle veut vraiment les défendre tel qu'elle le faisait auparavant. Oui, j'ai un attachement fort à la mutuelle (...) Ce

sentiment d'appartenance se fonde sans doute sur mon ancienneté, déjà, parce que 15 ans de boîte ça ne s'effacera pas du jour au lendemain. Et puis vraiment sur le fonctionnement propre de la mutuelle à l'origine qui... auquel je suis resté attaché, oui ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

*« Même sur certains métiers, je pense qu'il y a peut-être plus d'intérêt à travailler chez un autre assureur aujourd'hui. **Heureusement qu'on reste viscéralement attachés à notre mutuelle** (...) Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas (...) Ou beaucoup plus que ce que pourraient en penser certains à la direction. Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qui ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions ».*

*« **On verra si on divorcera ou pas.** Non mais c'est vrai...si on divorcera de nos militant ou même de certains salariés (...) Il faut se poser la question. »*

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI

« Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qu'ils ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI grâce à l'attachement des salariés à la mutuelle :

« Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas »

Mais le risque est existant de partir de la mutuelle si elle continue à devenir comme n'importe quelle autre entreprise :

*« **On verra si on divorcera ou pas.** Non mais c'est vrai...si on divorcera de nos militant ou même de certains salariés (...) Il faut se poser la question. »*

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI : perte de la différenciation entre la MAIF et ses concurrents : au niveau des conditions de travail ;

« Le point négatif pour moi, même si on a de bonnes conditions de travail, c'est qu'il n'y a plus de nette différence avec d'autres entreprises, à mon avis. Ce qui était le cas avant et ce qui peut nuire sans doute à la fidélité de certains collaborateurs à terme (...) Du rythme de travail, de l'amplitude des horaires de travail, des salaires. Voilà. Les conditions de travail, pour moi c'est ça aujourd'hui (...) Non, je ne pense pas que l'on soit maintenant si différent que ça d'AXA ou d'AGF (...) Même sur certains métiers, je pense qu'il y a peut-être plus d'intérêt à travailler chez un autre assureur aujourd'hui. **Heureusement qu'on reste viscéralement attachés à notre mutuelle** (...) Qu'on reste viscéralement attachés à la mutuelle ! (...) Ben oui, parce que je pense que toute une génération de salariés est très attachée à la mutuelle, ça c'est sûr (...) Oui les gens restent à la MAIF plus par conviction que par réel calcul, beaucoup plus qu'on pourrait penser en tout cas (...) Ou beaucoup plus que ce que pourraient en penser certains à la direction. Les salariés, enfin je pense qu'ils en sont conscients malgré tout, mais qu'ils sont très attachés à la mutuelle et qui ont envie de la défendre même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec les évolutions. »

« C'est une excellente question parce qu'on avait une relation qui était différente, je pense, auparavant avec la mutuelle, qui est en train de fortement se dégrader. Et la différence fondamentale c'est qu'on, ou moi ou n'importe quel collaborateur, en tout cas ce que je ressens ici, on est rentré dans un système équivalent aux autres et qu'on ne ressent plus de différence. On n'a pas le sentiment aujourd'hui que, ben que la MAIF soit différente des autres. Nous on le ressent, les sociétaires nous le disent, et voilà. Donc on est rentré dans un système où cultiver notre différence... »

« Moi, avec les éléments qu'on me donne, avec le recul que j'ai, je dirais qu'elle est indispensable parce qu'il semblerait qu'on n'ait pas le choix. Maintenant je... j'ai quand même des fois des doutes, même si je me garde bien de communiquer dessus, sur le réel fondement de certaines directions prises par l'entreprise (...) Je peux comprendre qu'on veuille faire du business, ça ce n'est pas un souci. Mais la question est : est-ce qu'on en a réellement besoin pour que la mutuelle reste ce qu'elle était ? Voilà. Maintenant, si on veut évoluer vers autre chose, je peux le comprendre aussi, ça ne me dérange pas, mais qu'on dise les choses clairement. C'est tout. C'est toujours ce fameux décalage qu'il peut y avoir entre l'image qu'on veut renvoyer et ce qu'on veut être réellement. »

Bon oui, oui c'est clair. Je pense que les militants qui s'exprimeront le diront peut-être, ou le diront différemment, mais c'est certain. Enfin moi j'entends les militants les premiers, c'est vraiment le ressenti qu'ils ont, eux en étant à l'intérieur de la mutuelle, en tant que militants. Mais bon, si eux déjà ils ont ce ressenti, que moi je l'ai en tant que salarié, c'est que quelque part il doit bien avoir une réalité.

Ça... Sur les sociétaires en général, non. Mais après si on prend des profils types, oui. Si on prend de très vieux sociétaires, évidemment qu'il y a des démarches de... salariés, de la mutuelle en particulier, qu'ils n'ont pas spécialement appréciées, la manière de traiter les sinistres aujourd'hui, la manière de faire de la démarche commerciale. Même si on leur dit que c'est du conseil, que c'est notre devoir de le faire, ils ont le sentiment qu'à chaque fois qu'ils appellent ils sont démarchés. Donc à partir de là il y a des gens qui ne l'acceptent pas particulièrement bien. Ce n'est pas la grande majorité, heureusement, sinon... On serait mal ! Mais oui, on a des

réflexions de ce type. Maintenant, sur des jeunes qui sont habitués à cet aspect des choses, ça pose moins de difficultés, que ce soit la MAIF ou un autre après.

C'est là où on ne se différencie plus beaucoup (...) Quelqu'un qui a, enfin je ne sais pas, vous êtes jeune, enfin je ne sais pas, quelqu'un qui a 25 ans aujourd'hui, qui va faire le tour des assurances, je ne suis pas sûr qu'il s'attache réellement aux valeurs fondamentales que peut avoir la MAIF.

« Pour les salariés, moi je dirais que pour moi, j'ai un métier à faire, je le fais. Si la mutuelle évolue comme ça, je continuerai à faire mon métier. Je... je n'aurai sans doute pas le même ressenti positif que j'avais auparavant et je partagerai moins certaines valeurs, ça c'est sûr, mais c'est mon métier, je le fais, ce n'est pas un problème. Si la MAIF veut devenir une entreprise commerciale, XXX, pourquoi pas, moi ça ne me dérange pas et je le ferai. Mais en revanche, il ne faut pas qu'il y ait trop un décalage entre la réalité et l'image qu'elle veut donner ».

« Parce que moi j'ai été... Pourquoi j'ai un... Parce que je suis rentré à une période où elle défendait des valeurs qui étaient fortes, et même si elle les défend toujours aujourd'hui... en tout cas j'espère en tout cas qu'elle veut vraiment les défendre tel qu'elle le faisait auparavant. Oui, j'ai un attachement fort à la mutuelle.

Sans doute sur mon ancienneté, déjà, parce que 15 ans de boîte ça ne s'effacera pas du jour au lendemain. Et puis vraiment sur le fonctionnement propre de la mutuelle à l'origine qui... auquel je suis resté attaché, oui ».

« Les valeurs démocratiques qui l'animent au fond, dans son fonctionnement, la représentation des militants dans l'entreprise (...) Donc toutes ces choses-là font qu'on reste attachés à l'entreprise oui, parce qu'on n'a jamais été dans du business pur quoi, contrairement à d'autres, même si aujourd'hui on en prend le chemin. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques RSE (GRH : considération des salariés) et valeurs et pratiques mutualiste (fonctionnement, « vraie mutuelle » dont il pense que dans le contexte économique actuel, elle s'en sortiront mieux que les autres) :

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste. Alors ça fait peut-être un peu ringard de dire ça, mais moi j'y crois encore. Je ne suis pas non plus blasé par rapport à cela. Il y a quand même une autre façon de travailler, une autre façon de considérer les employés à la MAIF. Donc c'est quelque chose que j'apprécie. Et puis c'est vrai il y a quand même ce fort... on appuie fortement là-dessus, sur cet aspect justement mutualiste, et c'est vrai que ça reste très présent. Moi je le ressens beaucoup et ça c'est quelque chose que j'apprécie bien (...) La considération des employés qui est donnée par les... par le siège ou par les encadrants. Et puis il y a toujours des choses qui ne sont pas satisfaisantes mais... Cet aspect de présenter les produits aux sociétaires, de leur expliquer le système mutualiste, comment fonctionne une mutuelle, c'est tout ça que j'apprécie. »

« Traditionnel, voilà, puisque'on reste encore une des rares mutuelles encore existantes. D'autres ont encore le sigle mutuelle mais ne le sont plus. Nous, c'est vrai qu'on reste quand même une des dernières véritables mutuelles. Dans un contexte actuel économique très tendu, les mutuelles ont beaucoup de choses à montrer justement. Je pense également qu'elles s'en sortiront beaucoup mieux que les autres entreprises. »

« Et puis derrière nous on a quand même des valeurs aussi, on a toutes les valeurs, oui, « mutualistes » entre guillemets, dont c'est vrai que c'est des choses... de solidarité. C'est vrai qu'on nous en parle très souvent mais c'est vrai que ça reste très présent. Et moi j'y... C'est vrai que je fais partie des gens qui y croient encore. Et c'est vrai que... Malheureusement de plus en plus de collègues n'y croient plus. »

« Au mutualisme. La MAIF existe depuis plus de 70 ans et c'est vrai que la MAIF a changé. Il y a une autre façon de travailler quand même. Il y a moins de solidarité, de mutualisme qu'avant, mais il y en a encore (...) Même si moi je ne l'ai pas connu, ni vous d'ailleurs, mais tout ce qu'on a pu voir ou entendre, c'est vrai que les choses évoluent quand même. Mais il reste quand même cet aspect du mutualiste, mutualiste, de solidarité qui est intéressant. »

« Ce qui me satisfait déjà c'est les conditions de travail à la MAIF. Même si aujourd'hui il y a des tensions de par la NDS, la nouvelle donne sociale. Pour moi qui ai connu d'autres entreprises, je trouve qu'on est quand même très heureux à la MAIF. Beaucoup s'en plaignent mais moi je sais toujours leur faire part de mes expériences antérieures, avec des conditions de travail qui étaient nettement moins satisfaisantes. Donc là-dessus c'est vrai que ce que j'apprécie beaucoup c'est les conditions de travail, tous les moyens qui nous sont donnés. Il y a certes une pression commerciale parce qu'on est aussi dans cette activité-là d'assurance, mais ça reste pour moi très raisonnable et très raisonné. Ça peut être un discours différent de mes autres collègues qui n'ont connu que la MAIF. Moi j'ai une expérience antérieure. Je suis tout jeune à la MAIF, si je suis là depuis 4 ans c'est tout jeune, donc... Donc c'est ça que j'apprécie fortement. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste »

« Traditionnel, voilà, puisque'on reste encore une des rares mutuelles encore existantes. D'autres ont encore le sigle mutuelle mais ne le sont plus. Nous, c'est vrai qu'on reste quand même une des dernières véritables mutuelles. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective mais modérée, pas excessive (appréciation, affects de l'ordre de la joie mais pas de l'amour):

« C'est certes mon entreprise mais il y a ce côté mutualiste. Alors ça fait peut-être un peu ringard de dire ça, mais moi j'y crois encore. Je ne suis pas non plus blasé par rapport à

cela. Il y a quand même une autre façon de travailler, une autre façon de considérer les employés à la MAIF. Donc c'est quelque chose que j'apprécie (...) Moi je le ressens beaucoup et ça c'est quelque chose que j'apprécie bien (...) Cet aspect de présenter les produits aux sociétaires, de leur expliquer le système mutualiste, comment fonctionne une mutuelle, c'est tout ça que j'apprécie. »

« Je n'irai pas jusqu'à fierté. C'est-à-dire que j'ai le sentiment de travailler pour une entreprise, pour moi, qui est humaine, voilà, tout simplement. Après, fierté, non pas jusque-là. »

« Non non, comme j'ai dit, pour résumer plus, l'entreprise, j'ai beaucoup de considération et j'en attends beaucoup d'elle également, de l'entreprise. Voilà, c'est un échange de bons procédés. »

⇒ Comme pour plusieurs autres répondants, on remarque que cette personne évoque qu'un des effets de son implication affective pour l'organisation et son identification (« beaucoup de considération ») est qu'il possède en retour une plus forte ATTENTE vis-à-vis de l'organisation. L'implication engendre donc une attente plus forte de la part des salariés.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Ne sait pas : peu penser à la quitter si l'entreprise ne lui offre pas les bonnes conditions d'évolution de carrière :

« Ça c'est une question difficile parce qu'on n'est plus dans le même contexte. Auparavant, que ce soit à la MAIF ou dans d'autres compagnies, les personnes faisaient toute leur carrière au sein de la même entreprise. Aujourd'hui non je ne peux pas dire ça. Aujourd'hui je me donne tous les moyens. J'apporte aussi toute ma compétence à côté de ça. Tout ce qu'on m'a inculqué, enfin en termes professionnels, le retour est là aujourd'hui puisque j'ai quand même une production commerciale importante, j'ai des résultats, des satisfactions de mes responsables. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui je ne me projette pas non plus à très long terme, on va dire. Je veux évoluer au sein de la MAIF mais je ne suis pas certain, effectivement, que je ferai toute ma carrière à la MAIF. Si la MAIF effectivement ne me donne pas les possibilités d'évolution aussi de me... de me... de m'épanouir, on va dire, professionnellement, effectivement je pourrai être amené à regarder ce qui se passe ailleurs ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Performance intra et extra tâche :

« Ça c'est une question difficile parce qu'on n'est plus dans le même contexte. Auparavant, que ce soit à la MAIF ou dans d'autres compagnies, les personnes faisaient toute leur carrière au sein de la même entreprise. Aujourd'hui non je ne peux pas dire ça. Aujourd'hui

je me donne tous les moyens. J'apporte aussi toute ma compétence à côté de ça. Tout ce qu'on m'a inculqué, enfin en termes professionnels, le retour est là aujourd'hui puisque j'ai quand même une production commerciale importante, j'ai des résultats, des satisfactions de mes responsables. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui je ne me projette pas non plus à très long terme, on va dire. Je veux évoluer au sein de la MAIF mais je ne suis pas certain, effectivement, que je ferai toute ma carrière à la MAIF. Si la MAIF effectivement ne me donne pas les possibilités d'évolution aussi de me... de me... de m'épanouir, on va dire, professionnellement, effectivement je pourrai être amené à regarder ce qui se passe ailleurs ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans métier d'assureur + valeurs + pratiques RSE (engagements sociétaux, catégories vulnérables):

« Ben les images véhiculées, donc les valeurs, cette façon de ne pas toujours harceler le sociétaire pour lui vendre des choses dont il n'a pas besoin, je pense qu'on ne met la pression à personne. On propose des choses, des produits qui sont quand même rassurants, qui ne sont pas des produits à des fins seulement commerciales, je pense que ce sont des produits vraiment utiles et puis... on n'est pas trop diversifié, on n'a pas d'options, de choses qui font que les sociétaires se noient dans les informations et du coup ne savent même pas pourquoi ils sont assurés. Ça, je trouve ça important. »

« Les valeurs. Oui. Je trouve qu'on n'essaie pas de flouer le sociétaire (...) De confiance, de conseil avant tout et de par là, on arrive à du commercial (...) Je trouve ça plus honnête. »

« Ben pour les détailler, c'était ce que j'avais dit au début, surtout aider..., il y a toujours eu une notion d'entraide, on ne favorise pas certains sociétaires par rapport à d'autres, on ne favorise pas les riches par rapport aux pauvres, c'est quand même important ça, enfin je trouve (...) L'entraide et puis la MAIF aide, ELA, l'association ELA, c'est important (...) c'étaient les enfants qui sont handicapés je crois, mais je trouve que c'est important ces partenariats qui (...) Oui oui voilà Handicap international qui est devenu sociétaire à la MAIF, c'est important tout ça. »

« De toute façon quand je dis que je travaille à la MAIF, on me dit : ah oui l'assureur militant. Et donc du coup, ça la dénote des autres. Tout de suite, ce n'est pas la même, même aux personnes, ça leur dit : ben attention ce n'est pas, donc ce n'est pas une assurance commerciale comme la MATMUT, des choses comme ça. C'est l'assureur militant, c'est important, c'est, ça sonne. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« Ben, ce qui me satisfait, c'est que je suis toujours dans la même idée, toujours les mêmes opinions, donc en ça, je ne me sens pas trahie par..., enfin obligée de travailler pour une société qui ne me correspond pas. Non, je n'ai pas vraiment de déception. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective :

« Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF (...) Oui oui, voilà je suis fière de ce qu'elle véhicule, qu'elle ne trahisse pas ses idées, ça passe aussi par le fait de ne pas faire trop de publicité, je pense qu'elle ne se trahit pas par ça. C'est important (...) Oui je trouve bien qu'elle ne fasse pas trop de publicité parce que cela prouve au sociétaire qu'on n'utilise pas son argent, et même celui des employés, à faire des publicités à n'en plus finir et voilà. Je trouve qu'elle ne se trahit pas, qu'elle va toujours plus ou moins dans, même si ça doit évoluer, toujours dans la même direction. »

Beaucoup, surtout les gens qui sont plus âgés, les jeunes s'en fichent un peu, je pense que les jeunes sont plus axés sur du tarif ou... oui même pas de la qualité, je pense que c'est plus du tarif. Les anciens sociétaires à partir de 50, 40, 50 ans, eux sont plus axés sur des scènes d'écoute. Ils aiment bien qu'on les écoute, ils aiment bien la gentillesse et puis, oui c'est ça, ils aiment bien les valeurs. Ils s'en fichent de payer plus cher du moment qu'ils savent qu'ils ont une qualité vraiment supérieure derrière (...) Ils nous font confiance, ils nous le disent aussi. Il y a des personnes âgées qui disent souvent : de toute façon, faites, on a confiance, il n'y a pas de souci. Donc ça, c'est important.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI BAO positifs et recrutement de sociétaires et même de salariés, en tant que conséquence directe de l'identification et de l'implication affective :

« Ben j'en parle assez autour de moi, à mes amis parce que je suis quand même fière de bosser pour la MAIF (...) Oui oui, voilà je suis fière de ce qu'elle véhicule, qu'elle ne trahisse pas ses idées (...) Ben j'essaie de les ramener dans l'assurance (...) J'essaie certains d'en faire travailler et d'autres surtout pour assurer leurs biens ici (...) Oui mais à partir du moment où on est fier de là où on travaille, je pense qu'on essaie d'en parler au mieux (...) Et puis je, voilà, moi j'essaie de placer mes billes ici aussi parce qu'il faut que ça se perpétue, c'est important. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI

« Oui, je vais réagir en défendant la MAIF parce que je trouve qu'on n'est pas les plus, on est des commerçants, c'est vrai mais on est loin d'être les pires. Et puis les assureurs, on peut les critiquer mais bon on en a besoin de toutes les manières, donc... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI

« Ah mais complètement, moi ça y est, je..., pour moi ça y est, c'est fait quoi (...) Non moi ça y est, c'est bon, je me vois finir ici parce que moi j'ai fait plein de boulots avant qui ne me satisfaisaient pas, toujours le même niveau, le même état d'esprit, je n'étais pas du tout dans le... dans la défense de l'entreprise et aujourd'hui, ça y est, j'ai trouvé ce que je voulais faire, donc mon but c'est d'évoluer (...) Dans l'entreprise. Je n'ai aucune envie d'en partir. Après on ne sait pas ce qui peut se passer, je... enfin tout peut se passer dans la vie, mais ce n'est pas du tout un projet pour moi d'en partir. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI valeurs et pratiques mutualistes (pas de vente forcée, solidarité entre les sociétaires et égalité) :

« Par exemple, par rapport à d'autres compagnies d'assurance, c'est vrai que nous, on n'est pas encore basés sur l'objectif, la vente. Enfin, on est quand même maintenant une entreprise commerciale, mais ce n'est pas, je trouve, agressif, chaque sociétaire il faut vendre, et ça, j'aime, parce que c'est vrai que moi je ne suis pas à 100 % commerciale, chaque appel il faut vendre quelque chose même si ça n'intéresse pas le sociétaire (...) Alors qu'ici ça reste, je ne veux pas dire entreprise familiale, non plus, mais ça reste correct, enfin c'est vraiment du conseil, aider le sociétaire et pas le sociétaire est un numéro, on lui vend tel contrat. C'est vrai que ça, ça me plaît. Parce que je pourrais être dans une entreprise où c'est vraiment à fond, à fond, à fond commercial, où il faut vendre à tout prix.

C'est déjà, ce que j'aime aussi à la MAIF, c'est qu'il n'y a pas de discrimination, par exemple un meilleur prix pour un homme ou pour une femme, les jeunes conducteurs. Nous, pas du tout, hein, c'est vraiment tout le monde sur le même pied d'égalité. Et puis ce côté où on n'est pas acharné au niveau de la vente, quoi. Moi je pense que, ça, je n'aurais pas pu.

Pratiques RSE (GRH : formation ; conditions de travail)

C'est vrai que je suis arrivée ici, ce que j'ai aimé à la MAIF, c'est qu'on a vraiment une bonne formation de 3 mois et on arrive sur le plateau, on sait vraiment de quoi on parle. Après il y a d'autres entreprises où c'est vraiment : on arrive, on apprend sur le tas, enfin... Après au niveau peut-être, nous, de l'emploi en lui-même... non, enfin je trouve qu'on a quand même une bonne qualité à la MAIF au niveau de l'emploi. Ça se passe bien. Mais non, j'ai l'impression que c'est vraiment les valeurs en fait.

Quand même quand on voit les pubs MAIF, on peut les critiquer hein, mais c'est vrai que ça reste vraiment une entreprise, je ne sais pas, avec des valeurs.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Et c'est vrai que ça, je me reconnais dans ces valeurs-là, où c'est vraiment du conseil, le conseiller sur tous les produits. Il prend, il prend ; il ne prend pas, eh bien tant pis. Mais c'est vrai que ça oui, les valeurs mutualistes, ça, ça me plaît. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« C'est vrai que nous, au départ, on ne voulait pas le faire, mais on va être obligé de le faire, forcément hein. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective mais modérée (ça dépend des jours, sentiment assez positif, « j'aime travailler ici ») :

« Ça dépend des jours ! Ça dépend des jours, ça dépend, ben ça dépend si on se fait remonter les bretelles par la responsable. Là, ça sera plus négatif. Non, dans l'ensemble, j'ai un sentiment assez positif, enfin c'est vrai que c'est une entreprise où, quand même... enfin j'aime travailler ici. Mais je ne sais pas si je pourrais dire : voilà, c'est l'entreprise de ma vie. En même temps nous, enfin notre génération, on n'aura peut-être pas non plus, comme nos parents, un boulot pendant 40 ans. »

Fierté mais par rapport à l'entreprise, pas par rapport à son métier/emploi dans l'entreprise, découplage clair :

« Alors, au niveau MAIF, oui, je ressens de la fierté. Maintenant, au niveau emploi... MAIF, oui, mais par contre quand je dis que je suis télé conseillère, moyen, parce que c'est vrai que dans les gens... enfin bon, la réponse assez commune c'est : oh, le téléphone, c'est pas un métier. Donc tout de suite, quand on dit : MAIF, déjà ça va mieux. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI même si dans son entourage il n'y a pas de critique de la MAIF, au contraire l'image est positive (même si son entourage n'est pas du tout enseignant : « pas du tout : banque et SNCF ») :

« Ben, je trouve qu'on critique rarement la MAIF. Dans mon entourage, quand je dis MAIF, toujours, c'est tout le temps assurance militant, enfin c'est la chose qui revient quoi, assurance militant. Et dans mon entourage en tout cas, on ne... je n'ai jamais entendu personne critiquer la MAIF quoi. Même quand j'ai dit à ma famille : la MAIF, on m'a dit : oh, c'est bien, c'est une bonne mutuelle. Enfin j'ai l'impression que dans l'esprit des gens, parce qu'aussi c'est des pubs qui ne sont pas commerciales comme la MAAF, les gens ils ont une bonne image de la MAIF. »

« Voilà, à part vraiment devant le sociétaire qui veut partir parce que la MAIF l'a déçu, dans mon entourage, non, je ne suis vraiment pas amenée à la défendre parce qu'on ne l'a jamais critiquée du tout. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Ne sait pas :

« Non, dans l'ensemble, j'ai un sentiment assez positif, enfin c'est vrai que c'est une entreprise où, quand même... enfin j'aime travailler ici. Mais je ne sais pas si je pourrais dire : voilà, c'est l'entreprise de ma vie. En même temps nous, enfin notre génération, on n'aura peut-être pas non plus, comme nos parents, un boulot pendant 40 ans. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI mais faible car surtout perçue par certains sociétaires qu'elle a au téléphone, qui trouve que la différence avec les concurrents s'amenuise, qu'elle est différente de ce qu'elle était il y a 10 ans ; mais elle cherche à trouver des excuses à la MAIF tout en avouant qu'elle n'a pas l'impression que les valeurs sont appliquées à 100% :

« Par exemple, là, quand en fin d'année on a la campagne prévention départs ou ceux qui veulent résilier, on les appelle pour leur demander pourquoi, et on se rend compte qu'il y a souvent le : ah ben, il y a 20... enfin il y a 10 ans ce n'était pas du tout comme ça. Aujourd'hui, je suis moins bien accueilli. Mon sinistre, il s'est pas résolu. Enfin, j'ai l'impression que, maintenant, c'est un peu... enfin on s'éloigne un petit peu de l'assureur militant, vraiment de ce qu'on était auparavant quoi. Bon, moi, ça ne fait que deux ans que j'y suis, mais bon... (...) Après, peut-être qu'avant on était aussi trop laxistes. Oui, il y avait un sinistre, on ne s'occupait pas de savoir... Mais maintenant j'ai l'impression que... déjà on va être, pas trop méfiants, mais bon, par exemple, un sinistre de quelqu'un qui travaille à la MAIF, il paraît qu'on appelle le service « sinistres ». Disons que j'ai l'impression qu'on s'éloigne des valeurs qu'on revendique en formation. En formation MAIF, à Niort là, les trois mois, on entend vraiment : assurance militant, nos sociétaires sont sur un pied d'égalité, ci, ça, ça. Après, au niveau réel, je n'ai pas vraiment l'impression que ce soit à 100 % (...) Oui, je pense qu'avant c'était plus... Bon, après, je n'y étais pas non plus. Mais quand on entend les sociétaires, on a l'impression que oui en fait. Qu'aujourd'hui on devient, ben, un petit peu une assurance comme une autre, en fait (...) Elle part quand même sur du commercial et sur une gestion du sociétaire peut-être pas pareille qu'avant (...) Parce que, disons, qu'on est obligé avec la concurrence actuelle. Toutes les banques deviennent des assurances, des

assurances qui font de plus en plus de promotions de prix. C'est vrai que nous, au départ, on ne voulait pas le faire, mais on va être obligé de le faire, forcément hein.

« Enfin, je pense que oui, mais c'est vrai que, avant, on ne voulait pas d'options, maintenant ça va arriver. On ne voulait pas... Après, on va être obligé, c'est sûr, là on ne fait pas de remise aujourd'hui parce qu'on voulait que tel sociétaire soit à la même enseigne qu'un autre sociétaire, mais bon, on est obligé avec, avec, avec tout l'entourage. Enfin au niveau des assurances on est obligé de le revenir, mais je pense que oui, on restera quand même toujours, ben je ne veux pas dire à part, mais ce petit truc militant. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, encadrant, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI éthique dans le métier d'assureur :

« Beaucoup ne savent même qu'on fait du crédit auto, par exemple, des choses comme ça. Ils ne connaissent pas notre gamme. Ils ne connaissent pas la MAIF. Alors, en dehors de la prévention et de la fondation, il y a quand même tout ce qui tourne autour de l'intérêt premier de ses assurés, c'est quand même d'avoir des garanties, et des bonnes. Nous, on le sait. On sait qu'on a des bonnes garanties. Et ça c'est vrai parce que ça se matérialise concrètement, allez, scientifiquement, par des comparaisons objectives avec les contrats des autres. Donc ça, on ne le sait. On sait qu'on a un super SAV, c'est-à-dire que nos garanties, on sait les vendre, elles sont bonnes et on sait les gérer, de façon efficace et rapide. Qui c'est qui le sait ça ? pas grand monde ! Alors on a des ministres assurés à la MAIF ! On a eu Jospin. On a eu... enfin on en a eu plein, peu importe les noms, mais... personne ne sait ! »

« Ce qui nous différencie, pour moi c'est la qualité de ce qu'on offre (...) La qualité de la relation aussi, parce qu'on n'est pas dans un... Enfin moi qui ai un vécu de choses ailleurs... on n'est pas dans le même traitement. Enfin je veux dire, quelqu'un qui ailleurs demande un truc, on lui dit non et puis c'est comme ça quoi. Ici éventuellement on peut discuter, il y a des militants qui sont là pour recevoir les sociétaires, qui les représentent même au conseil d'administration, pas au conseil d'administration, à l'assemblée générale. Un système d'organisation qui fait que, même si c'est à faible niveau, on a... on peut faire remonter des informations (...) Ben la preuve, nous on gagne des prix, pas eux. Enfin pas les mêmes en tout cas. Donc on s'en sort quelque part comme ça. Mais la qualité pour un nombre trop réduit, à mon avis, de gens (...) Et un jour se posera le problème de cette qualité. Parce que la qualité a un prix. Est-ce que les gens auront encore longtemps envie de mettre le prix pour avoir de la qualité ou est-ce qu'ils préféreront mettre moins cher, en se disant : tant pis, mais s'il m'arrive quelque chose, mais je fais un abandon de cette qualité parce que je fais un arbitrage sur le prix. Je ne suis pas capable de mesurer ce mouvement, mais est-ce qu'il y aura, il existe, mais est-ce qu'il y aura ou est-ce qu'il s'amplifiera, je n'en sais rien, mais est-ce qu'on sera prêt à ce moment-là à se dire : on va vendre des produits un peu moins bons mais moins chers ? On le sait, mais on ose et on y va, quoi. »

Pas de différenciation positive/militantisme :

« Vaste sujet. Assureur militant... Moi je suis assez partagé, mais je ne peux pas lutter contre l'histoire de la MAIF. Moi, pour moi, ça fait... c'est trop marqué, trop marqué soit sur le communisme, soit le socialisme. Ce n'est pas que j'aie quelque chose pour ou contre, mais je pense qu'on n'a pas à... on véhicule trop une image politique derrière ça. Souvent les sociétaires disent : vous êtes quoi ? une boîte communiste ? Alors, c'est que ça véhicule quelque chose qui me paraît plus proche de la politique que du rôle de l'assureur. Je suis assez partagé sur le sujet. On a aussi tendance à la MAIF à... on est entre nous, et on doit être aussi entre nous. Ou on est considéré comme une entreprise de gauche et on se considère entre nous comme une entreprise de gauche.

Ben c'est bien, parce qu'on essaie de se battre pour défendre des idées, des concepts, etc., euh... dans un monde qui les oublie. Après, est-ce qu'on n'est pas en décalage avec ce monde ? Je n'en sais rien. Est-ce qu'on peut se permettre de lutter, nous ? Vous avez dit tout à l'heure : on est petit. Est-ce qu'un petit peut être à la fois donneur de leçons, redresseur de l'ordre moral, de gauche ! grand défenseur de l'éthique, à lui tout seul, ou... parce qu'on n'est pas nombreux quand même dans le domaine. Je ne sais pas. Alors c'est bien. Peut-être que ça va calmer les autres du grand domaine capitalistique ?

Ou que ça va les interpeller, ou leur faire se poser des questions, vu qu'on n'arrête pas de gagner des prix quand même, donc on n'est pas mauvais. Mais un peu trop des fois donneur de leçons. Et puis cette image, moi je ne l'aime pas spécialement. Bon assureur militant, je trouve qu'elle n'est pas adaptée à un assureur. Elle fait trop le lien entre l'aspect assureur de la MAIF et son aspect politique. C'est très bien hein. Mais, pour moi, l'assureur il n'est pas là pour faire de la politique. »

Pratiques RSE, engagements (prévention, fondation):

« Tout plein de choses. Tout plein de choses qui, à mon goût d'ailleurs, ne servent pas assez. Notre engagement... Alors, il faut essayer de faire attention parce qu'il y a tout plein de choses que les concurrents font aussi, qu'on a tendance à ne pas voir et à dénigrer (...) **Donc par contre, on fait plein de bonnes choses, mais elles ne se savent pas.** On a une fondation qui fait des recherches sur la sinistralité. Et je suis sûr qu'à peu près personne, à part ceux qui travaillent à la fondation, le sait, y compris en interne dans l'entreprise. Combien de salariés savent qu'on a une fondation et ce qui s'y fait ? Alors c'est peut-être notre faute parce qu'on n'a pas véhiculé l'info. On fait de la prévention, et ça me paraît hautement important, le problème c'est qu'en délégation la seule vision qu'on a de la prévention c'est de voir deux délégués maximum au maximum un mercredi par semaine, sans trop savoir ce qu'ils font, avec quoi, etc. On fait, ce qui me paraît aussi important, des réunions, on va dire des réunions publiques, des réunions-débats sur un certain nombre de thèmes qui attirent du monde, même si ça attire des gens qui sont déjà chez nous ; hein, on est toujours fermés, on est toujours autour de nous-mêmes. Une conférence mutualiste, bon s'il y avait 100 personnes, il y avait 99 sociétaires. Donc on essaie de se rassurer. Dès fois ça donne un peu l'impression qu'on essaie de se rassurer entre nous. De se dire serrons... alors c'est peut-être bien de se serrer les coudes, etc., mais ça ne donne pas de sentiment d'ouverture. Et tout ça, il faudrait que ça se sache plus. Il faudrait que ça se sache plus. Il y a un problème c'est que si ça se sait plus, ça risque d'attirer du monde et il faut être en mesure de le gérer. Donc c'est vrai qu'il y a des choix à faire (...) Les gens ne savent pas, même ceux qui sont à la MAIF, beaucoup ne savent pas. Beaucoup ne savent pas un certain nombre de choses. »

« Non mais, trêve de plaisanteries, on fait plein de choses qui sont très bien mais qui ne se savent pas, qui ne transpirent pas à l'extérieur. On est dans notre cocon à nous. On est

entre nous. On se serre les coudes entre nous. Mais entre nous toujours. Moi c'est un peu l'impression que ça me donne. C'est qu'on boucle, on est toujours entre nous. On fait des trucs bien pour les gens qui sont déjà là, mais les autres on dirait que c'est presque encore un privilège de venir à la MAIF, d'avoir le privilège de nous connaître. Le privilège de nous trouver, parce qu'on n'est pas à beaucoup d'endroits quand même. Ben de tomber à l'heure où on est ouvert ; bon ça, ça commence à s'arranger. Ou de téléphoner et puis que ça décroche. Mais on manque, on manque, oui, de visibilité aussi, et puis on n'est pas assez connus (...) Ouais, ouais. Et on est trop entre nous. Tout ce qu'on fait c'est entre nous. On le sait, mais entre nous. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Toujours dans l'assurance. J'en suis à mon septième employeur dans l'assurance (...) Et avec des envies de changer de temps en temps. Et puis là c'était le moment et l'occasion d'une annonce a fait que (...) Très franchement, la MAIF, non. Le secteur de l'assurance et de la mutualité, plutôt. Parce que j'ai commencé à travailler à XXX (...) Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée mutuelle, etc., tout ce qui tourne autour (...) Mais dans mes recherches, j'orientais plus effectivement sur ce monde-là qui me paraissait plus humain, c'est peut-être difficile à dire, je ne suis pas un grand philosophe non plus, mais où on écoutait un peu plus les gens. Je sortais du monde du courtage, c'est très spécial le monde du courtage, hein ».

« Je ne suis pas un fin politicien et ce n'était pas... Parce que j'ai travaillé surtout dans des boîtes privées quand même, enfin une mutuelle est une boîte privée, mais à orientations plus capitalistes on va dire. Ce n'était pas nécessairement une fin en soi, mais c'était quand même un des facteurs qui auraient pu être prioritaires pour moi ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI, beaucoup d'utilisation de « nous » et « on », et utilisation du mot « cocon » et « serrer les coudes » :

« On est assureur de stars aussi. Non mais, trêve de plaisanteries, on fait plein de choses qui sont très bien mais qui ne se savent pas, qui ne transpirent pas à l'extérieur. On est dans notre cocon à nous. On est entre nous. On se serre les coudes entre nous. Mais entre nous toujours. Moi c'est un peu l'impression que ça me donne. C'est qu'on boucle, on est toujours entre nous. On fait des trucs bien pour les gens qui sont déjà là, mais les autres on dirait que c'est presque encore un privilège de venir à la MAIF, d'avoir le privilège de nous connaître. Le privilège de nous trouver, parce qu'on n'est pas à beaucoup d'endroits quand même. Ben de tomber à l'heure où on est ouvert ; bon ça, ça commence à s'arranger. Ou de téléphoner et puis que ça décroche. Mais on manque, on manque, oui, de visibilité aussi, et puis on n'est pas assez connus. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Absence d'implication organisationnelle affective (juste « content », « apprécie »):

« Mais j'apprécie d'être là. J'apprécie d'être là. Je trouve que c'est globalement bien, malgré quelques petites...quelques petites choses, mais la boîte parfaite n'existe pas de toute façon. J'en ai fait six ou sept, enfin je ne sais plus combien, à peu près six ou sept. La boîte parfaite n'existe pas, c'est quelque chose qu'il faut se mettre dans le crâne... dans la tête (...) Non, je n'ai pas spécialement de fierté, pourtant j'ai plein de copains enseignants. Mais je ne suis même pas sûr que certains sachent que je travaille à la MAIF. Je ne suis pas du style... Je ne veux pas dire si je suis fier ou pas fier. Je suis content. Après fier, moi je ne vends pas la MAIF à tour de bras. Si, sur une opération commerciale ponctuelle où on est sur un stand dans un salon ou un truc comme ça, OK. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Refus de faire du BAO positif auprès des proches :

« Non, je n'ai pas spécialement de fierté, pourtant j'ai plein de copains enseignants. Mais je ne suis même pas sûr que certains sachent que je travaille à la MAIF. Je ne suis pas du style... D'abord, je ne fais pas de prosélytisme. Je n'ai jamais, partout où j'ai travaillé, assuré les gens de ma famille, sauf s'ils venaient volontairement, mais je ne veux pas parce que je ne veux pas être à la fois... je ne veux pas être derrière le gestionnaire de leurs dossiers et les pressions qui vont avec, etc. Donc pas de prosélytisme. Je ne veux pas dire si je suis fier ou pas fier. Je suis content. Après fier, moi je ne vends pas la MAIF à tour de bras. Si, sur une opération commerciale ponctuelle où on est sur un stand dans un salon ou un truc comme ça, OK. Mais à l'extérieur, personne ne sait que je travaille à la MAIF. Ce n'est pas que je le cache, c'est que je ne veux pas l'étaler sur les toits. Moi, quand on me demande où je travaille, je travaille en assurance.

Ah non, non. Je n'ai pas des autocollants MAIF assureur militant plein ma maison, sur ma moto ! Non, je ne vais pas le dire. Ce n'est pas que je le cache mais je ne l'ai jamais non plus avec d'autres entreprises. Non je ne suis pas... je ne la vends pas spécialement dans ma vie privée, à mes amis, etc. Ceux qui y sont, je les rassure en leur disant que c'est bien, qu'ils ont fait un bon choix, mais je ne fais pas de... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

NON pas du tout :

« Si je gagne au Loto, je disparaiss, MAIF ou pas, mais je ne joue pas ! Donc il y a un impératif de départ. Ce n'est pas une joie personnelle de se mettre au travail. Après, tant qu'à faire, je préfère travailler à un endroit où ça se passe bien, globalement, où je ne rentre pas chez moi en me tordant le ventre, etc. Donc j'apprécie la MAIF pour ça, ouais. J'apprécie la MAIF, mais aussi honnêtement, je peux dire que je peux la quitter, pas du jour au lendemain mais presque, si on m'offrait deux fois plus de salaire ailleurs, avec deux fois moins de congés, je partirais sans état d'âme, mais sans non plus critiquer. Si je trouve autre chose, je pars faire autre chose. Je ne suis pas du genre à bâter des états d'âme psychologiques et puis me dire : non non, je ne partirai jamais. Je n'en sais rien. Aujourd'hui je n'en sais rien. Peut-être que je finirai ma vie à la MAIF, ou ma carrière en

tout cas ! Peut-être que dans six mois je ne serai plus là. Je ne me pose pas ce genre de question. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Recherche en majorité impartialité, de neutralité par rapport à son opinion générale de la MAIF, donc globalement une identification neutre à l'entreprise ; sauf pour les pratiques RSE qu'il apprécie et dont il déplore le manque de communication ; on remarque cependant qu'il existe un sentiment d'appartenance et la perception de différenciation donc on ne peut pas conclure à une totale identification neutre ; en tout cas ce qui reste certain c'est qu'il n'y a aucune implication à dimension affective, ni aucun comportements associés (fidélité, BAO ect.):

« Mais à l'extérieur, personne ne sait que je travaille à la MAIF. Ce n'est pas que je le cache, c'est que je ne veux pas l'étaler sur les toits. Moi, quand on me demande où je travaille, je travaille en assurance (...) Non, je suis responsable d'une agence d'assurance. Je ne dis même pas d'une délégation parce qu'à part la MAIF, personne ne sait ce que ça veut dire une délégation. Donc je dis ou directeur des fois, des fois je m'improvise directeur d'agence ! Mais pas plus quoi ! »

« Tout plein de choses. Tout plein de choses qui, à mon goût d'ailleurs, ne servent pas assez. Notre engagement... Alors, il faut essayer de faire attention parce qu'il y a tout plein de choses que les concurrents font aussi, qu'on a tendance à ne pas voir et à dénigrer. Vous m'avez parlé tout à l'heure d'AXA, je suppose que vous ne m'en avez pas parlé par hasard. C'est parce que partout là où vous êtes passée, je suppose qu'on vous a dit qu'AXA c'était des grands méchants (...) Je ne suis pas d'accord du tout avec ce genre de raisonnement parce que je pense déjà que chacun a une place sur le marché et qu'ils ne sont pas si méchants que ça, il ne faut pas exagérer non plus. La MACIF n'est pas méchante, c'est notre concurrent, mais ils ne sont pas... Moi j'entends les gens qui critiquent les autres systématiquement pour critiquer, je n'aime pas ce raisonnement-là. La MACIF, par exemple, c'est le premier assureur automobile, je me dis qu'on ne peut pas devenir premier si on n'est pas bon. Alors après, qu'on n'ait pas fait les mêmes choix que nous, les mêmes orientations, les mêmes produits, etc., c'est autre chose. Mais ils ne sont pas mauvais parce qu'ils n'ont pas les mêmes idées que nous. Et alors je trouve qu'on cultive un peu ce... ça chez nous. Nous, on est les meilleurs, on s'auto, non pas flagelle parce que c'est l'inverse, on s'autofélicite, on est content nous, et derrière, à l'extérieur, c'est un peu, c'est un peu berk parce que... Non, je ne suis pas dans ce mouvement-là. Je me dis que s'ils sont premiers c'est qu'il y a une raison. Si AXA est si gros, il y en a certainement une aussi. Donc ils ne sont pas si méchants que ça, sinon les gens n'iraient pas, ou alors ils iraient et ils repartiraient vite. Voilà. Voilà le genre de raisonnement que je peux avoir. »

Désidentification :

Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI éthique dans le métier d’assureur (relation sociétaires, gestion sinistre) :

« Ben c’est vrai que par rapport à l’esprit MAIF, par rapport à la concurrence ou par rapport au ressenti qu’on peut avoir des sociétaires quand ils viennent chez nous, sur la façon aussi de recevoir les sociétaires, sur la façon de leur présenter les contrats, aussi sur la gestion des sinistres, c’est vrai qu’on n’est pas du tout, enfin qu’on a vraiment gardé l’esprit mutuelle, l’esprit relationnel avec les gens, et pas du tout l’esprit commercial comme peuvent le faire d’autres compagnies d’assurance. Donc c’est vrai que là je trouve qu’on est vraiment différent dans ce sens. C’est vrai qu’on ne force pas les gens à les vendre des contrats. C’est plus répondre à leurs besoins. Par rapport aux sinistres, c’est pareil, on leur explique toujours pourquoi on ne prendrait pas en charge. Au niveau des garanties, je trouve que c’est très complet. Voyez, je trouve qu’on est vraiment... on est à part quoi. »

Alors que, enfin en tout cas moi, pour ma part, je sais que si vraiment je propose un contrat, c’est que je suis vraiment mais convaincue à 200 % des garanties et...

OUI valeurs et éthique dans métier qui génèrent directement une identification organisationnelle, elle-même source d’une défense en cas de critique (+ présence de militants):

« Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d’esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c’est un peu comme si on m’attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l’esprit MAIF et oui, j’ai l’impression qu’on me... qu’on m’attaque personnellement. »

« C’est vrai que si un sociétaire a un souci, s’il a un problème d’argent, ben il peut aussi en discuter. Il y a une équipe militante qui est là. Enfin voyez, quand ils adhèrent à la MAIF donc il y a l’aspect technique, donc nous. Il y a aussi l’aspect militant, donc ils sont avec les militants. Donc c’est vraiment une autre façon de fonctionner que d’aller dans une autre agence d’assurance et de faire son contrat et voilà quoi ».

OUI pratiques RSE sur lesquelles elle pense qu’il faut plus communiquer (ex : prévention, mais plutôt toutes les actions hors métier en général) :

« Ben je dirais la priorité ce serait sur communiquer vraiment sur ce qu’on fait de bien et en dehors de l’aspect contrats, assurance quoi, voyez. Peut-être plus, oui, développer notre... toutes les actions qu’on peut faire, donc parler de la prévention MAIF, des choses comme ça (...) Oui. Sur l’autre aspect assurance, voyez. De dire qu’on fait des tas d’autres choses et que les gens ne sont pas forcément au courant, voyez. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d’info

OUI, même verbatim que ci-dessous

Sentiment d’appartenance : oui/non/pas d’info

« Oui. Moi personnellement, je suis contente. Même le fait de proposer un contrat ou une garantie, je sais que si je propose quelque chose à quelqu’un, c’est que c’est bien quoi, voyez. Ce n’est pas simplement le fait de vendre un produit ou un contrat d’assurance, c’est

vraiment de me dire : ben, je sais que si la personne a un accident, ben je sais qu'on sera derrière elle, voyez. C'est, oui c'est... On a l'impression que c'est, pas comme notre famille, mais, voyez, que c'est... On s'identifie, enfin moi personnellement je m'identifie un peu à la MAIF, voyez, en disant : ben je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF, je n'aime pas... voyez. Et puis je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires et qu'au niveau des garanties on est vraiment, vraiment très bien. »

« Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d'esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF et oui, j'ai l'impression qu'on me... qu'on m'attaque personnellement. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective :

« Oui. Moi personnellement, je suis contente. Même le fait de proposer un contrat ou une garantie, je sais que si je propose quelque chose à quelqu'un, c'est que c'est bien quoi, voyez (...). Oui, oui, tout à fait. C'est vrai que je suis fière de travailler à la MAIF. C'est vrai qu'au départ, ben quand on dit aux gens : je travaille dans une compagnie d'assurance, bon tout de suite on a un petit peu, voyez, le regard des gens, assureur égal voleur. Et en fait on s'aperçoit que même par rapport aux gens quand on dit après la MAIF, même les gens ont un autre regard, voyez, autre que dire : je travaille chez AXA ou, voyez, je travaille... voilà. En disant : je travaille à la MAIF, je trouve que même les gens ont un autre regard sur nous et sur le métier d'assureur. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

OUI, directement lié à son identification à la MAIF :

« Ben je n'aime pas trop qu'on attaque la MAIF, je n'aime pas... voyez. Et puis je me dis oui, vraiment, qu'on est proche des sociétaires et qu'au niveau des garanties on est vraiment, vraiment très bien. »

« Oui, je défends, oui. Oui, parce que vraiment je suis convaincue de notre état d'esprit, de nos garanties, de nos valeurs, je suis... c'est un peu comme si on m'attaquait moi quoi ! Je me suis vraiment approprié l'esprit MAIF et oui, j'ai l'impression qu'on me... qu'on m'attaque personnellement. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratique mutualiste (duo salarié RP et militant CD) :

« La richesse... qu'il peut y avoir quand ça fonctionne bien, le duo correspondant et RP, parce que quand chacun n'est pas sur une lutte de pouvoirs ou quoi que ce soit, c'est vraiment la complémentarité qui est inexplicable en dehors de la MAIF (...) mais c'est vrai qu'au quotidien, c'est riche d'échanges et de partage assureur-militant, **ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair** (...) Pour nous, ça n'est pas virtuel, parce que déjà on les voit (les militants), ils existent et puis les échanges sont là, les problèmes sont là, les TA ont le même discours, on est, on vit ensemble toute la semaine quand même. »

Ethique dans métier d'assureur :

« Ouais, ce qu'on fait, enfin moi, la grosse différence que je vois, c'est le centre d'intérêt, c'est le client, enfin le sociétaire, donc tout qui gravite autour de ça et non pas la rémunération d'actionnaires ou de quelques dirigeants qui vont se faire des supers mois, donc pour moi, la grosse différence, elle est là. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ».

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective :

« Non, ah non non non, je suis fière de travailler dans une structure qui appartient à l'économie sociale parce que justement, le but en soi est certainement de faire entre guillemets des bénéfiques, maintenant c'est la redistribution des bénéfiques qui me plaît bien, dans l'intéressement, dans la participation, dans le développement, dans les nouveaux produits et pas la rémunération des actionnaires (...) Donc moi, je suis fière d'être dans une boîte où il y a un conseil d'administration avec des gens qui sont élus, etc., donc le côté démocratique me plaît pas mal. »

(« Non d'un côté... je suis très impliquée grâce à XX sur justement tout ce qui est économie sociale, de l'autre j'ai des expériences, enfin des expériences qui me font voir ce que c'est que l'économie marchande et ses contraintes et ses aberrations et ses pressions, et là je ne m'arrête pas de me dire, mais ça fait longtemps que je me dis ça : je ne comprends pas pourquoi les gens ne réalisent pas qu'ils sont dans une entreprise qui ne leur veut que du bien. Et aujourd'hui on a un conflit tel qu'on dirait que... ben je ne sais pas pourquoi on en est arrivé là. Quand on... quand on voit tous les avantages qu'on a, la façon dont on... manage les gens, le respect que les militants ont avec les salariés, je parle de XXX attention, je ne comprends pas pourquoi on est parti en guerre. Quelle guerre on mène ? Je ne comprends pas, je ne vois même pas le problème. Certes, certes je comprends très bien qu'une mère de famille n'a peut-être pas envie de rentrer à six heures et demi – sept heures moins le quart au lieu de cinq heures et demi, ça ok, mais au-delà de ça, ça a pris une telle proportion que... des gens qui sont... qui semblent aimer leur entreprise, qui semblent aimer travailler dans l'économie sociale et qui n'ont pas vraiment l'impression d'y travailler, pourquoi il y a un tel décalage ? Moi, c'est la question que je me pose tous les jours.

À partir du moment où on parle d'objectifs, de retours sur objectifs, de contrôles, d'horaires, de contraintes, on n'est pas dans l'économie sociale, mais dans l'économie sociale, il y a le mot économie, donc organisation, planification, enfin on ne peut pas être tout dans le social entre guillemets quoi. C'est le décalage entre ce qu'on est réellement, parce que je le crois qu'on est une entreprise de l'économie sociale respectueuse de ses salariés, en tout cas moi, j'essaie de l'être au quotidien même si à un moment donné, il faut passer dans l'autorité parce que le participatif ok mais il y a aussi des idées à faire passer et... mais elles le disent bien que... genre quand elles sont en grève : mais oui, mais c'est pas contre toi... donc déjà je suis rassurée, je me dis : à mon niveau, j'arrive à faire passer des choses mais... je n'arrive pas à comprendre le décalage entre l'image de notre entreprise que les autres ont de nous et l'image qu'elles en ont au... au quotidien. Trahison... pourquoi ?

Mais complètement puisque..., un truc très révélateur, monsieur Demurger, première fois où il prend la parole sur France 2, je crois, enfin bref, il se trompe, il ne dit pas sociétaire, il dit client, hou là là là, c'est le truc rigolo, tant pis, c'est pas grave, c'est dit, c'est dit. Les personnes qui ont réagi, c'est des collègues. Nous, on s'est dit : hou là là là, mais pas plus quoi. Ouais, c'est scandaleux, qu'est-ce qu'on va devenir si... Je me dis : elles sont quand même soucieuses de ce côté mutuelle etc. Et d'un autre côté, elles... il faut, enfin je ne sais pas, elles ne sont pas capables d'efforts pour, pour que la mutuelle perdure. »)

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Effet RSE dimension « pratique mutualiste » (duo salarié/militant) sur performance au travail et meilleure compréhension des enjeux et décisions prises par la Direction:

« Ben moi, je n'ai jamais été aussi sûre de la signature assureur militant depuis que je suis RP, avec un correspondant qui m'implique énormément dans le politique. Donc je me dis : si moi je progresse comme ça et que du coup je comprends mieux... et je digère mieux des décisions, les collègues aussi je pense. »

+

« Ben aujourd'hui oui, je suis autant assureur que militant dans ma tête, ça c'est clair ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI : valeurs + pratiques RSE (GRH : conditions de travail) + éthique dans métier d'assureur (relation sociétaire) : mais attention c'était par le passé :

« Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup. »

« Oui, le modèle militant nous distingue encore aujourd'hui (...) Parce que le sociétaire a encore une dernière porte, oui via le modèle militant, il l'a encore (...) Voilà, voilà, les délégués et correspondants départementaux. Il y a encore, je dirais donc ça, c'est encore quand même quelque chose qui nous distingue beaucoup des autres assureurs. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, **je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien** parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, **et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup.** »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective directement liée à la perception de caractéristiques partagées concernant les conditions de travail (GRH) et les valeurs ; mais là encore, le temps utilisé est passé (identification ambivalente):

« *Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup.* »

Mais aujourd'hui plus d'implication affective (perte de l'implication affective à cause de la perception d'un décalage entre les discours et les actes) :

« *Plus maintenant, je ne ressens plus de fierté par rapport à l'image de la MAIF (...) Non, parce que au jour d'aujourd'hui, je trouve que... l'image qu'on souhaite se donner, on n'est pas en phase avec l'image qu'on veut afficher, voilà (...) Donc pour moi l'image, elle est pas, elle est ternie parce qu'on veut donner une image et le... le vécu, et le vécu n'est pas en relation avec l'image. Pour moi, on triche.* »

Implication calculée :

« *Non, non je ne me verrai pas finir ma vie professionnelle à la MAIF (...) Je me pose la question de partir. Au jour d'aujourd'hui, si je n'avais pas... ben des enfants en études supérieures et aussi besoin de mon mercredi et d'horaires un petit peu... allégés, oui, je crois, je, enfin partir peut-être pas, mais chercher ailleurs oui.* »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Intention de rester pour l'instant par implication calculée, sinon chercherait à partir :

« *Non, non je ne me verrai pas finir ma vie professionnelle à la MAIF (...) Je me pose la question de partir. Au jour d'aujourd'hui, si je n'avais pas... ben des enfants en études supérieures et aussi besoin de mon mercredi et d'horaires un petit peu... allégés, oui, je crois, je, enfin partir peut-être pas, mais chercher ailleurs oui.* »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

OUI car utilisation du temps passé et comparaison entre autrefois et aujourd'hui et elle montre que sur les trois dimensions de la démarche globale de RSE, les choses ont évolué dans un sens plus négatif (conditions GRH moins bonnes dans pratiques RSE, traitement différent du sociétaire dans éthique dans métier d'assureur, et moins d'actes derrière la valeur « respect de la personne ») :

« Donc... moi j'ai beaucoup aimé parce que ben j'ai... je veux dire, je suis quelqu'un qui a des valeurs morales, donc moi, je me sentais bien parce que ben il y a XX ans, le boulot, c'était pas..., c'était pas le même qu'aujourd'hui, donc il faut savoir que déjà on ne proposait strictement rien, on accueillait la personne, on la renseignait..., en terme d'horaires, ça me convenait, on faisait 9h-17h (rires). Donc... non, c'était, c'était bien parce que ça correspondait en terme, je dirais, en terme d'horaires, ça correspondait avec ma vie personnelle et en travail, c'était très intéressant. Moi, je n'aime pas la routine, donc... j'aime rendre service, donc c'était vraiment, et les valeurs de la MAIF sont des valeurs que j'ai personnellement, donc ça me plaisait beaucoup (...) C'est la perception que j'avais au moment de mon embauche, au jour d'aujourd'hui, les choses ont changé, je n'ai pas la même perception des choses (...) Moi, je trouve que le respect des personnes a un peu changé, concilier vie personnelle-vie familiale, ça devient difficile, donc les conditions de travail ont changé. Au jour d'aujourd'hui, on ne parle plus seulement de service rendu au sociétaire, on parle en rentabilité, certes il faut équiper les sociétaires mais... je veux dire... derrière un sociétaire, il y a une famille, il y a un budget et même s'il a un besoin d'assurance, il y a des moments où il ne peut pas tout faire le sociétaire. Donc... c'est vrai que, je dirais, il y a une... moi j'ai le ressenti d'avoir une pression commerciale, donc même si du commercial, il en faut, il n'y a pas que ça dans la relation avec un sociétaire et ce n'est pas parce qu'un sociétaire ne souscrit pas un contrat que... je veux dire... on a mal fait son boulot.

« Donc... moi je le vis moins bien et je trouve que la direction a des discours qui ne sont pas en rapport avec le vécu sur le terrain (...) Ben les discours sur les valeurs, les valeurs véhiculées, bon le respect de la personne, le respect des sociétaires, conciliation vie privée-vie professionnelle, donc ne serait-ce que bon là avec le changement d'horaires(...)Donc c'est plus ce ressenti-là où par rapport à la MAIF qui se déclare entreprise de l'économie sociale, qui fait des discours... je dirais politiques, effectivement on n'est pas une société privée, je suis tout à fait d'accord. Le ressenti sur le terrain, ce n'est pas forcément, ce n'est pas la même chose que quand je suis rentrée à la MAIF. »

La MAIF a été différente par rapport aux autres, justement à une époque parce qu'on n'avait pas d'objectifs à réaliser, on avait... L'objectif c'était accueillir dans de bonnes conditions, renseigner comme il fallait le sociétaire, donc... et on n'avait pas d'objectif de souscriptions. Au jour d'aujourd'hui, que l'on propose à un sociétaire un contrat, qu'on mette en avant ses besoins parce qu'effectivement, je vais dire, certains sont vraiment néophytes en assurance et n'ont pas du tout l'idée de se... des conséquences d'un accident ou quoi que ce soit, mais ensuite que derrière ça, on mette absolument des chiffres, des souscriptions, des taux de transformation..., voilà. Donc et en plus qu'on vient nous dire qu'on va probablement mettre en place un salaire au mérite. Donc le salaire au mérite soit, comment est-ce qu'il va être apprécié..., recevoir un sociétaire qui vient donc... pour une succession..., on ne va pas lui proposer un contrat (...) Donc au jour d'aujourd'hui, c'est vrai qu'il y a déjà, je veux dire, dans notre façon de travailler... on voit déjà des comportements en fonction de l'objet de la visite : on reçoit ou on ne reçoit pas. Si un sociétaire vient déclarer un décès, par exemple un conjoint qui vient déclarer le décès du sociétaire, il y a certaines personnes qui ne vont pas prendre (...) Ou alors on a le numéro, comme on met le numéro de sociétaire, on affiche qui vient, le numéro de sociétaire, certains collègues vont voir sous le numéro de sociétaire les contrats souscrits ou non souscrits, et ils prennent ou ils ne prennent pas (...) Donc ce n'est sûrement pas ce à quoi souhaite arriver la direction, mais c'est ce qui se passe.

Ah ben ils sélectionnent. Ils sélectionnent les personnes qu'ils reçoivent (...) Oui, mais voilà. À la base, on n'est pas là pour ça et... chaque sociétaire est égal à un autre et il a le droit d'être reçu, renseigné de la même façon. Donc c'est vrai que bon alors face à un décès, on peut être plus ou moins... ce n'est pas facile d'apprécier le décès, je suis d'accord, on peut plus ou moins à l'aise, mais parfois il y a des sociétaires qui viennent pour tout autre chose et s'ils ont les quatre contrats, on ne va pas se jeter dessus. Voilà par contre si on vient, on veut souscrire tel contrat... c'est mon ressenti personnel, voilà. Et je sais que là-haut ce n'est pas fait dans cette optique-là, mais c'est comme cela que ça se passe sur le terrain (...) Non, mais voilà je dirais qu'il y a des décisions qui sont prises et qui ont des incidences sur le terrain qui ne sont, à mon avis, pas soupçonnées, mais c'est comme ça que ça se traduit.

« Par rapport à la concurrence, la concurrence a fait énormément de progrès en terme de garanties et au jour d'aujourd'hui... on est en perte de vitesse. Moi je dis : on manque de réactivité à la MAIF, c'est épouvantable. Moi, il y a quelque chose qui m'a sidérée, c'est quand on a mis en place la formule Essentiel, le tiers vol incendie bris de glace, ça fait dix ou douze ans que le réseau le réclame, ça a été mis en place et au siège, ils se sont étonnés des résultats. Oui, sauf que nous, on le réclame, c'est une demande depuis, c'est une demande des sociétaires, donc... et ils sont surpris des résultats, ben oui, mais j'ai l'impression qu'ils n'écourent..., j'ai l'impression qu'au siège, ils ne sont pas en phase avec le réseau et que... on parle parfois du mammoth de l'Éducation nationale, mais la MAIF, c'est un beau mammoth elle aussi. Et au jour d'aujourd'hui, on perd des contrats parce qu'on a des garanties qui ne sont plus adaptées, on n'a pas l'assistance zéro kilomètre dans nos contrats Vam, c'est un gros problème, on perd des sociétaires pour ça. On est trop cher en tarif voiture, donc on n'arrête pas de le dire »

Elle garde une vision positive de son METIER :

« *Donc on a quand même encore un bon contact avec les sociétaires, enfin je veux dire... bon même si parfois, il y en a qui sont ronchons au départ, on finit par rigoler à la fin, je veux dire... il y a... Ben moi j'aime toujours mon métier, même s'il a évolué (...)* Donc... je trouve que la relation avec le sociétaire, c'est encore quelque chose d'enrichissant, donc... mais je dirais... moi parfois j'ai besoin de plus d'autonomie que ce qu'on me donne au jour d'aujourd'hui. »

Moi, je dis toujours, c'est vrai que moi quand je suis rentrée à la MAIF, ce n'était pas compliqué, il y avait Vam, PAC, Raqvam et Filia venait de se créer. Au jour d'aujourd'hui, on a Praxis, on a OVP, crédit emménagement, on a Parnasse, on a..., on a une multitude de contrats, de produits, tout est..., tout est à présenter, enfin on ne peut pas tout présenter au sociétaire, de toute façon ce n'est pas possible, mais je dirais : il y a une palette au jour d'aujourd'hui, moi j'admire les nouveaux, les nouvelles recrues parce que moi, j'ai eu la possibilité d'apprendre par étape.

Et une vision positive de la mise en application de certaines valeurs (mais moins celle de respect) notamment celles qui se traduisent par des engagements sociétaux :

« *Moins. Je trouve qu'il y a moins de respect (...)* Oui. Donc il y a moins de respect dans la formalisation des choses, dans les discours et les actes derrière (...) Oui quand même, sur d'autres valeurs humanistes ça perdure (...) **Donc la MAIF agit..., donc c'est vrai qu'elle reste fidèle à ses valeurs dans la mesure où elle reste sur des engagements, je pense à la SNSM, je pense à l'aviron parce que par rapport à ça, c'est vrai que la MAIF n'a pas tergiversé sur, sur... je veux dire des..., enfin le soutien qu'elle a pu apporter ; par rapport à ça, elle reste en phase avec ses valeurs** »

+ sur la présence de militants :

« *Oui, le modèle militant nous distingue encore aujourd'hui (...)* Parce que le sociétaire a encore une dernière porte, oui via le modèle militant, il l'a encore (...) Voilà, voilà, les délégués et correspondants départementaux. Il y a encore, je dirais donc ça, c'est encore quand même quelque chose qui nous distingue beaucoup des autres assureurs. »

Mais la conclusion malgré tout est un décalage entre dires et actes :

« Plus maintenant, je ne ressens plus de fierté par rapport à l'image de la MAIF (...) Non, parce que au jour d'aujourd'hui, je trouve que... l'image qu'on souhaite se donner, on n'est pas en phase avec l'image qu'on veut afficher, voilà (...) Donc pour moi l'image, elle est pas, elle est ternie parce qu'on veut donner une image et le... le vécu, et le vécu n'est pas en relation avec l'image. Pour moi, on triche. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employé, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques RSE (GRH : formation, accueil, entretiens de recrutement)

« Quand je suis arrivé, déjà au premier entretien sur Niort..., parce que j'ai passé d'autres entretiens pour d'autres compagnies, comme Groupama, le CMB, Crédit mutuel tout ça, au niveau des entretiens, c'était vraiment différent, c'est-à-dire que... on s'impliquait beaucoup plus vers la personne pour la connaître, pour..., au niveau des tests psychologiques, ça ne restait pas sur des tests sommaires pour vraiment, avec des questions vraiment très très larges, sans connaître vraiment la personne qu'on avait en face. Au niveau des entretiens, ça a été quelque chose de vraiment très personnalisé, on apprend aussi beaucoup de choses sur soi, ce qui n'est pas vraiment le cas sur d'autres entretiens que j'ai pu passer et... après au niveau de la formation, sur les six semaines de formation que j'ai pu avoir sur Niort, c'est quelque chose de... d'ailleurs la MAIF a une très bonne, une très bonne réputation là-dessus et une très bonne, une très très bonne formation, et en délégation, les responsables, l'encadrement, les collègues etc. c'est vraiment quelque chose de très très bon. Ça a force... vraiment renforcé mon image. C'est vrai en entendre parler et le vivre, c'est complètement différent. »

« C'est quelque chose vraiment qui, moi, m'a donné une formation vraiment très très bonne et qui m'a permis après de forger ma personnalité professionnelle et ma relation au niveau du sociétaire, et de pouvoir l'améliorer. Donc c'est pour moi le gros point important là-dessus. »

Ethique dans métier d'assureur et cohérence entre l'image défendue et le vécu du salarié et ce qui lui correspond personnellement :

« Là au niveau de l'image qui est vraiment défendue par la MAIF, c'est quelque chose qu'on vit, ce qu'on vit tous les jours, et c'est vraiment le côté de l'assurance qui moi, que je recherchais et que, au début, je n'avais pas forcément trouvé, et que je pense que dans d'autres entités, je n'aurais pas trouvé non plus. Donc c'est vraiment, ça correspond vraiment à mon profil à moi, à mon idée de la relation sociétaire, à mon idée de l'assurance en général. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Cohérence entre l'image défendue et le vécu du salarié et ce qui lui correspond personnellement :

« Là au niveau de l'image qui est vraiment défendue par la MAIF, c'est quelque chose qu'on vit, ce qu'on vit tous les jours, et c'est vraiment le côté de l'assurance qui moi, que je recherchais et que, au début, je n'avais pas forcément trouvé, et que je pense que dans d'autres entités, je n'aurais pas trouvé non plus. Donc c'est vraiment, ça correspond vraiment à mon profil à moi, à mon idée de la relation sociétaire, à mon idée de l'assurance en général. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

OUI :

« Et puis, bon après, c'est plus personnel, mais au niveau de la relation au niveau des collègues, au niveau de l'ambiance, etc., dans l'entité, que ce soit ici ou que ce soit dans l'autre entité où j'étais avant, je pense que... entre collègues, bon il y a une solidarité, il y a un esprit MAIF que normalement tout le monde a et une approche qu'on a assez facilement au niveau des..., quand on arrive dans une entité, les relations se font assez facilement parce que tout le monde partage la même, la même manière de penser au niveau de... au niveau de la mutuelle déjà, au niveau du travail, et puis bon après les affinités se font ou ne se font pas, mais en général c'est quelque chose qui se fait assez facilement, et donc... pour moi, c'est ça : c'est la formation, c'est l'organisation enfin le travail en lui-même, et puis l'ambiance au niveau de l'entité (...) Ben le côté humain surtout... c'est quelque chose vraiment qui... qui se voit quand on arrive dans une délégation où on ne connaît personne, il y a tout de suite le côté entraide ou le côté : j'ai une question, il y a une disponibilité, c'est... c'est pour moi le côté aussi de la mutuelle qui est important. Quand c'était à Niort, c'était pareil, il y avait toujours quelqu'un qui était prêt si on avait besoin d'un coup de main, besoin d'aide sur quoi que ce soit, au niveau travail, c'était... il y a vraiment une disponibilité et le côté humain qui ressort complètement. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI implication affective : est fier et voudrait que la MAIF se fasse plus connaître pour être encore plus fiers et moins frustré :

« Et c'est peut-être le point qui moi des fois m'énerve un petit peu, c'est vrai que quand je vois... on voit autour de nous la publicité, bon c'est quelque chose de très très important et qui prend beaucoup de place aujourd'hui quand on allume la télé ou quand on regarde le journal..., c'est de ne pas forcément être représenté. C'est quelque chose qui, pour moi, est frustrant par rapport, par rapport à ça. C'est vrai que, à la limite, si on avait des contrats très moyens ou une image de marque très moyenne, bon dans ces cas-là, ce serait plus justifié mais je pense que là-dessus, c'est vrai qu'on serait plus, on serait un peu plus fiers encore si on avait, bon là on a eu la relation client, c'est important, mais on n'a pas vraiment encore de représentation aussi importante que des compagnies qui n'ont pas nos qualités de contrats, nos qualités de relation, au niveau de ce qu'on peut proposer, donc... »

« On travaille dans une bonne, dans une bonne mutuelle et... j'aimerais bien qu'elle soit plus reconnue, oui effectivement ».

Plus communiquer et plus fortement sur les avantages produits notamment en terme de qualité et gestion de sinistre et moins sur les valeurs, ou en tout cas pas avec « assureur militant » ; les personnes recherchent aujourd'hui avant tout des tarifs et des garanties, les valeurs c'est un plus mais c'est tout (produit solidaire correspond peu dans une société de plus en plus individualiste, même si cela donne une image de marque à l'entreprise):

« Le côté, parce que justement quand on voit une publicité MAIF... à effet bon avec... comme si c'était fait avec du coloriage, des crayons, c'est très Éducation nationale, c'est très... donc les personnes qui voient ça ne pensent pas que..., ils pensent : ben oui, c'est l'Éducation nationale, ils font leur pub etc., mais ça reste très... très sectaire quoi (...) Je pense que c'est quelque chose qui est... une pub plus humaine comme la MACIF, bon la MAAF c'est un peu harcèlement, mais la MACIF c'est quelque chose qui s'ouvre... on voit vraiment que c'est quelque chose de plus ouvert. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Oui j'en parle autour de moi. Là-dessus justement, parce que j'ai beaucoup de retours là-dessus justement, notamment des personnes, bon dans ma famille, ma sœur par exemple qui est professeur des écoles et qui, elle, n'est pas assurée à la MAIF et on a beaucoup d'échanges là-dessus, même avec d'autres, d'autres amis à moi parce qu'on me dit : oui la MAIF, pourquoi la MAIF, pourquoi plus la MAIF que... qu'AXA, que d'autres, et parce qu'il y a un gros gros manque d'informations ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Non

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI, éthique dans métier d'assureur :

« Bien sûr, les garanties font encore la différence entre la MAIF et ses concurrents. Là il n'y a pas photo (...) L'accueil, la gestion, je pense que nous, on a... la possibilité, enfin on a, on est beaucoup en contact avec les autres compagnies d'assurances, c'est zéro à côté (...) Ben oui. Il n'y a pas de souci. »

Pratiques RSE (conditions de travail GRH) :

« Oui, sur le plan social oui, on a des avantages qu'il n'y a pas ailleurs, oui, moi je pense oui oui. Je pense qu'on est favorisés, on a beaucoup de congés quand même, bon des plages horaires qui vont changer mais qui étaient jusqu'à présent très acceptables, terminer au plus tard à 17 h 30, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui proposent ce système-là, pas de travail le samedi et tout, c'était quand même très... très intéressant (...) Bon je ne me suis pas renseignée dans les autres compagnies, mais je pense qu'on n'est pas trop mal placés. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

NON

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

NON (ou faible)

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Absence d'implication organisationnelle affective :

« Ah non, ni l'un ni l'autre, ni fierté, ni honte (...) Oui je suis dans une relation plutôt neutre avec l'entreprise et je pense que c'est... enfin après... c'est une mutuelle intéressante pour les gens, enfin je veux dire : on a une bonne couverture, de bonnes garanties, je pense que ça n'existe pas ailleurs, donc oui, à ce niveau-là oui (...) Alors là, les valeurs, ça va être un terrain glissant. Valeurs mutualistes, ah non franchement, c'est dépassé tout ça ».

Les sociétaires n'ont jamais su ce que c'était l'esprit mutualiste, je pense, à mon avis. Ils voient leur intérêt d'abord, ils le mettent là-dessus l'esprit mutualiste, mais ce n'est pas ça l'esprit mutualiste, mais quand on leur explique pff. Moi, l'esprit mutualiste, c'est justement partager avec les autres, accepter d'avoir une franchise, accepter de mettre un peu la main à la poche, non ce n'est pas dans l'optique, ce n'est pas dans l'air du temps. Là c'est tout pour moi et rien pour le voisin, je m'en fiche, non je pense que l'esprit mutualiste, ça n'existe plus (...) Rien. Franchement, c'est un slogan désuet pour moi. Et je pense que les gens, ils ne comprennent pas ce que ça veut dire déjà. Vous savez, moi j'ai pratiqué en délégation puisqu'on recevait beaucoup les gens, ici on n'en reçoit pas, c'est que par téléphone, mais quand on disait : vous allez être reçu par un militant, on commençait par nous dire : c'est quoi ça, c'est quoi cette bête et puis voilà, et puis... Je trouve qu'à la limite, enfin j'ai toujours trouvé que ça ne servait à rien. Les sociétaires s'en fichent de cela, totalement, des valeurs également (...) Je pense que les gens sont plus terre à terre, vous prenez un contrat, vous payez une... une cotisation et puis ce qu'ils espèrent, c'est qu'on applique le contrat, bon ben voilà, mais... Peut-être les gens qui ont un certain âge l'ont encore gardé, et encore on trouve maintenant dans les dossiers qu'ils ne sont pas plus mutualistes que les autres. Ils ont un esprit mutualiste, mais pour eux-mêmes, et c'est tout, donc ».

- **BAO positifs – recommandation de l’organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l’entreprise : oui/non/pas d’info**

NON

- **Défense de l’organisation en cas de critique : oui/non/pas d’info**

NON

- **Fidélité : oui/non/pas d’info**

NON

- **Comportements autres de soutien à l’organisation :**

NON

Identification ambivalente :

NON

Identification neutre ou absence d’identification :

OUI :

« Ah non, ni l’un ni l’autre, ni fierté, ni honte (...) Oui je suis dans une relation plutôt neutre avec l’entreprise et je pense que c’est... enfin après... c’est une mutuelle intéressante pour les gens, enfin je veux dire : on a une bonne couverture, de bonnes garanties, je pense que ça n’existe pas ailleurs, donc oui, à ce niveau-là oui (...) Alors là, les valeurs, ça va être un terrain glissant. Valeurs mutualistes, ah non franchement, c’est dépassé tout ça ».

Les sociétaires n’ont jamais su ce que c’était l’esprit mutualiste, je pense, à mon avis. Ils voient leur intérêt d’abord, ils le mettent là-dessus l’esprit mutualiste, mais ce n’est pas ça l’esprit mutualiste, mais quand on leur explique pff. Moi, l’esprit mutualiste, c’est justement partager avec les autres, accepter d’avoir une franchise, accepter de mettre un peu la main à la poche, non ce n’est pas dans l’optique, ce n’est pas dans l’air du temps. Là c’est tout pour moi et rien pour le voisin, je m’en fiche, non je pense que l’esprit mutualiste, ça n’existe plus (...) Rien. Franchement, c’est un slogan désuet pour moi. Et je pense que les gens, ils ne comprennent pas ce que ça veut dire déjà. Vous savez, moi j’ai pratiqué en délégation puisqu’on recevait beaucoup les gens, ici on n’en reçoit pas, c’est que par téléphone, mais quand on disait : vous allez être reçu par un militant, on commençait par nous dire : c’est quoi ça, c’est quoi cette bête et puis voilà, et puis... Je trouve qu’à la limite, enfin j’ai toujours trouvé que ça ne servait à rien. Les sociétaires s’en fichent de cela, totalement, des valeurs également (...) Je pense que les gens sont plus terre à terre, vous prenez un contrat, vous payez une... une cotisation et puis ce qu’ils espèrent, c’est qu’on applique le contrat, bon ben voilà, mais... Peut-être les gens qui ont un certain âge l’ont encore gardé, et encore on trouve maintenant dans les dossiers qu’ils ne sont pas plus mutualistes que les autres. Ils ont un esprit mutualiste, mais pour eux-mêmes, et c’est tout, donc ».

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l’identification : oui/non/pas d’info

OUI par rapport aux valeurs (humaine, respect de la personne) et aux actions menées en

matière de DD :

« Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF (...) Il y a une bonne image. Il y a des choses, ben, le développement durable notamment, sur le handicap aussi, toutes les actions qui sont menées. Le respect de la personne, je pense que ce n'est pas qu'une idée. Donc... La publicité qui est faite, je trouve que c'est bien, c'est... C'est assez humain et, à notre époque, c'est assez rare dans les entreprises ».

Par rapport à l'éthique dans le métier d'assureur également (service après vente) :

« Bon, je pense que le prix Relation clientèle, on ne l'a pas loupé quand même ! Parce que, enfin, je pense qu'on est vraiment une société de services, quoi. C'est le côté important. Et je pense que c'est... ça se sait, ça se sent quand les gens... Bon, moi je n'ai fait que du sinistre, donc je ne sais pas comment ça se passe au niveau de la souscription des contrats. Mais le sinistre, il y a un côté intéressant. Pour la MAIF, c'est un peu le service après-vente. Parce que, tant qu'on souscrit un contrat, on râle un peu parce qu'on trouve toujours que c'est trop cher, mais le service après-vente, je trouve qu'il est pas mal quand même à la MAIF.

« Ah, eh bien, écoutez, ça tombe bien parce qu'hier j'ai reçu des fleurs ! C'est la première fois que ça m'arrive ! Ça m'est arrivé d'avoir des petits mots ou une petite carte de remerciements, enfin quelque chose de gentil quoi, mais hier j'ai eu... enfin, je me suis fait livrer des fleurs, enfin on m'a livré des fleurs, des orchidées, un très beau bouquet que j'ai ramené à la maison ! (...) Et cette personne, j'ai appelé pour la remercier, et donc j'ai dit que j'étais touchée, que je faisais mon travail, mais elle m'a dit : ah oui, mais le côté humain, c'est important. Et c'est vrai que j'avais passé un peu de temps avec cette personne qui a un problème de santé et donc... c'était agréable ! »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Oui mais modéré, elle dit aussi « la MAIF », « l'entreprise », mais elle dit aussi « on » :
« Bon, je pense que le prix Relation clientèle, on ne l'a pas loupé quand même ! Parce que, enfin, je pense qu'on est vraiment une société de services, quoi ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

OUI affective (fierté) :

« Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF (...) Il y a une bonne image. Il y a des choses, ben, le développement durable notamment, sur le handicap aussi, toutes les actions qui sont menées. Le respect de la personne, je pense que ce n'est pas qu'une idée. Donc... La publicité qui est faite, je trouve que c'est bien, c'est... C'est assez humain et, à notre époque, c'est assez rare dans les entreprises ».

Lien entre les produits LEA et ARS et la fierté d'appartenance :

« Oh, je pense que c'est... Oui, on est plus fier de travailler dans une entreprise qui fait ça (qui propose des produits responsables et solidaires), plutôt qu'une entreprise qui joue au CAC 40, là, et qui met en péril les économies de leurs assurés. Ça, c'est sûr. C'est sûr ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI :

« Oui, oh ben si, j'ai tendance à en parler aux autres (de la MAIF). Parce que c'est vrai que quand on voit des... dans la famille ou des amis qui ont des accidents, enfin quel que ce soit, ben on dit : peut-être que tu devrais faire ça. Nous, à la MAIF, on a ça. On donne des conseils... »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information (car elle n'a pas eu l'occasion de la faire, les gens ont plutôt une image positive et n'ont pas tendance à la critiquer).

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

OUI (plutôt par implication calculée d'ailleurs) :

« Oui je me verrais finir ma carrière à la MAIF, c'est assez confortable, j'avoue. Et oui, oui, oui ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Ethique, valeurs, pratiques mutualistes : « La façon, la façon dont la MAIF se positionne, déjà dans le secteur économique. Hein, on n'est pas une assurance comme les autres. On n'est pas coté en bourse. On n'a pas une démarche purement commerciale. On a... avec nos sociétaires on a toujours eu des rapports particuliers et, en délégation, moi j'adorais ça le contact avec le sociétaire. Quand j'ai changé de métier, c'est ce qui m'a manqué. Ah oui, oui, oui ».

« Une entreprise pas comme les autres et puis, et je pense qu'on a aussi des sociétaires pas comme les autres ».

Ethique dans métier d'assureur : « Alors, peut-être, certains peut-être. Mais je pense qu'on arrive, on arrive à les fidéliser. Ils doivent continuer à comparer les prix. Mais compte tenu des garanties qu'on leur propose et puis des contacts qu'on a avec eux, parce que quand on les accueille au téléphone ou quand ils viennent en délégation, bon l'accueil est quand même... c'est l'accueil MAIF quoi. Donc je pense qu'ils doivent... quelque part ils apprécient. Moi j'ai des amis qui m'ont dit : voilà, j'ai tel souci, je suis à la MAIF, c'est super. On nous a écoutés tout de suite. On m'a rappelé. Enfin... »

Ethique dans pratiques RSE – GRH, prévention, partenariats sociétaux :

« Donc je me dis, j'espère que l'entreprise va gérer ça correctement et va continuer à tenir compte de la dimension humaine quand elle fait des choix. Parce que jusqu'à présent c'était le cas. Et quand je parle d'éthique, il y a ça aussi. C'est la dimension humaine dans la gestion des ressources humaines. »

Qui génèrent de la fierté auprès de cette salariée :

« Ah ben déjà, sur la prévention. Mais ça, je trouve qu'il y a eu un coup de jeune qui a été donné à la prévention. Et l'image de la prévention à la MAIF, enfin il faut avoir vécu toute l'évolution des choses, c'est énorme, hein. C'est énorme (...) L'évolution a été bonne parce qu'elle est plus moderne. Les délégués qui sont chargés de la prévention, notamment sur le terrain, ils ont des outils, ils sont accompagnés, ils sont conseillés. Je vois, maintenant, j'ai des collègues, enfin pas des collègues, des amis qui travaillent dans les écoles, quand on parle de prévention MAIF, ils trouvent ça superbe quoi. Alors qu'avant, c'était quand même très confidentiel. Le délégué, il avait peu de moyens, il travaillait dans son coin avec des petits outils. C'était vraiment confidentiel quoi. »

« Dans ses partenariats aussi. J'aime bien, moi, tout ce qui activités sportives, les fédérations, avec le, comment ?, l'aviron là. Ça, j'aime bien, parce qu'en plus j'ai des collègues qui sont impliqués. Donc ça, une implication de la mutuelle dans des choses qui ne sont pas que de l'assurance, moi je trouve ça super. Parce qu'il y a de la vie autour de l'assurance, et puis nos sociétaires, ils vivent, hein, et quand ils voient le logo MAIF qui apparaît... Par exemple, il y a eu, il y avait une action à la Cité de la Villette, moi j'étais allée avec mes enfants, j'avais vu le logo MAIF, au niveau des stands, j'avais trouvé ça super. Moi, j'ai envie que la MAIF elle s'implique mais dans des choses qui se voient. »

« Mais oui, mais oui. Même nous, du coup, quand on dit qu'on travaille à la MAIF, plus personne ne nous demande : c'est quoi la MAIF ? Enfin je veux dire : ah oui, vous êtes en train de faire ci, de faire ça, même pour nous, je trouve ça valorisant. »

Impact de la démarche de DD et des actions concrètes menées en direction du réseau sur la fierté d'appartenance du salarié à l'entreprise :

« Moi, moi, oui, je suis fière que l'entreprise ait pris ce... ce... ait fait ce choix-là (de s'engager dans une démarche de développement durable). Ah oui. Je sais qu'il y a quelques années, quand on avait mis en place ces procédures-là, localement, j'avais appelé le siège pour savoir s'ils avaient des tuyaux à me donner pour savoir s'ils connaissaient des entreprises, des sociétés. Bon, à l'époque, ce n'était pas le cas. Donc je me suis dit, je m'étais dit : c'est dommage. Mais l'entreprise n'avait pas les moyens non plus, hein. Au niveau du siège social, c'était moins facile. Bon. Mais maintenant, je suis bien contente de voir que c'est devenu une action et que derrière cette action il y a des choses qui se passent, encore une fois. Voyez, concrètement, les structures reçoivent des informations, on sait à qui s'adresser pour la récupération des choses, pour la... Il se passe vraiment... C'est structuré. Ce n'est pas qu'une vue de l'esprit. On ne nous a pas dit : tiens, il faut s'intéresser au développement (...) Ah oui, moi, ça me convient très bien, et en plus je suis fière, oui. Ca, c'est sûr. »

NB : critique des OS :

« Parce que les organisations syndicales ont trop de poids, c'est ça ? Ils ont un poids énorme, ouais, ouais. Et on l'a vu encore dernièrement là, quand on a... l'entreprise, la

direction a renégocié la nouvelle donne sociale. On s'est rendu compte que finalement la direction a reculé sur certains points que nous, avec le recul qu'on en a sur le terrain, on trouve un petit peu dommageable. Et on est passé certainement à côté d'évolutions qui étaient absolument nécessaires pour la mutuelle. J'espère qu'on n'a pas fait d'erreurs, j'espère. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI par rapport à l'éthique de la MAIF (ses valeurs, ses pratiques éthique dans son métier d'assureur ; ses pratiques mutualistes) :

« L'éthique aussi, la MAIF, parce que j'y trouve mon compte. Ça correspond, ça me correspond bien, ça me correspond bien. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Oui, je me la suis complètement appropriée (la MAIF) parce que... Il m'est arrivé une anecdote dans un train. Je revenais d'un stage à Paris et j'étais assise dans le train derrière deux personnes, deux femmes qui discutaient assurance. Et dont une, mais qui a dénigré la MAIF parce qu'elle avait dans son entourage quelqu'un qui était alcoolique, dépressif et qui lui avait raconté qu'il était alcoolique et dépressif à cause de la MAIF qui était son employeur. Et elle parlait de ça à voix haute dans le train, et je n'ai pas supporté ! Je n'ai pas supporté. Je suis intervenue en lui disant que ce n'était pas honnête de sa part, d'abord de s'exprimer en public, comme ça, sur une entreprise qu'elle ne connaissait pas et que ce qu'elle disait, c'était faux parce que quand on travaillait à la MAIF, on ne devenait pas alcoolique ou dépressif à cause de la MAIF quoi.

*« Ah ben là, oui, je vais jusqu'à la défendre... Je ne me suis pas posé de questions parce que... Mais c'est vrai que je suis... peut-être trop, par moments, parce que... j'ai peut-être une relation... même affective ! Peut-être que... J'espère que l'avenir ne me donnera pas tort ! (...) Parce que je pense que la MAIF, que la mutuelle, enfin oui, **mon entreprise** ne me fera jamais de mal, par exemple. Alors que ce n'est peut-être pas forcément vrai ».*

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui affective (+ fierté):

« Ah ben là, oui, je vais jusqu'à la défendre... Je ne me suis pas posé de questions parce que... Mais c'est vrai que je suis... peut-être trop, par moments, parce que... j'ai peut-être une relation... même affective ! Peut-être que... J'espère que l'avenir ne me donnera pas tort ! (...) Parce que je pense que la MAIF, que la mutuelle, enfin oui, mon entreprise ne me fera jamais de mal, par exemple. Alors que ce n'est peut-être pas forcément vrai ».

Même si cette implication affective comporte des avantages économiques indéniables (défense de l'entreprise en public, engagement et passion dans son travail), elle reconnaît aussi qu'elle présente aussi des risques, notamment des risques d'être déçue si l'entreprise ne gère pas de façon humaine les situations qu'elle rencontre (exigence bcp plus forte vis-à-vis de l'entreprise et de sa capacité à prouver en permanence qu'elle met en acte son éthique, à tous les niveaux) :

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond... Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

« Ah oui. Je serais plus détachée, peut-être que je ne courrais pas ce risque-là. Alors... ce que je vous dis aujourd'hui, peut-être que je ne l'aurais pas dit hier. Mais aujourd'hui... Actuellement, mon service fait l'objet d'une restructuration – on peut appeler ça quelque part comme ça. Mes collaborateurs sont reclassés pour ceux qui le peuvent. Donc je vois mon service se vider petit à petit et j'ai appris dernièrement que l'objectif, en bout de course, c'était zéro quoi... Donc je me dis, j'espère que l'entreprise va gérer ça correctement et va continuer à tenir compte de la dimension humaine quand elle fait des choix... Parce que jusqu'à présent c'était le cas. Et quand je parle d'éthique, il y a ça aussi. C'est la dimension humaine dans la gestion des ressources humaines (...) Ben, c'est normal que j'ai des attentes fortes vis-à-vis d'elle... dès lors... Enfin je trouve qu'il doit y avoir quand même un peu de réciprocité parce que si je n'accorde pas ma confiance à cette entreprise parce que, jusqu'à maintenant, elle m'a toujours prouvé que je pouvais avoir confiance en elle, donc je n'ai pas de raison de douter... Là, je vais observer quand même mais je vais même faire plus qu'observer parce que... »

Impact de la démarche de DD et des actions concrètes menées en direction du réseau sur la fierté d'appartenance du salarié à l'entreprise :

« Moi, moi, oui, je suis fière que l'entreprise ait pris ce... ce... ait fait ce choix-là (de s'engager dans une démarche de développement durable). Ah oui. Je sais qu'il y a quelques années, quand on avait mis en place ces procédures-là, localement, j'avais appelé le siège pour savoir s'ils avaient des tuyaux à me donner pour savoir s'ils connaissaient des entreprises, des sociétés. Bon, à l'époque, ce n'était pas le cas. Donc je me suis dit, je m'étais dit : c'est dommage. Mais l'entreprise n'avait pas les moyens non plus, hein. Au niveau du siège social, c'était moins facile. Bon. Mais maintenant, je suis bien contente de voir que c'est devenu une action et que derrière cette action il y a des choses qui se passent, encore une fois. Voyez, concrètement, les structures reçoivent des informations, on sait à qui s'adresser pour la récupération des choses, pour la... Il se passe vraiment... C'est structuré. Ce n'est pas qu'une vue de l'esprit. On ne nous a pas dit : tiens, il faut s'intéresser au développement (...). Ah oui, moi, ça me convient très bien, et en plus je suis fière, oui. Ça, c'est sûr. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Oui, recrutement de sociétaires et relation particulière des sociétaires à la MAIF due à son image d'entreprise éthique :

« Ben, des sociétaires particuliers dans une mutuelle particulière, c'est-à-dire des sociétaires qui y sont attachés, y compris très attachés à l'image de la MAIF et de ce qu'elle représente. Enfin moi, c'est le ressenti que j'en ai. Tous les sociétaires que je connais en dehors du contexte professionnel – j'ai des amis qui sont sociétaires, j'ai même ma sœur maintenant qui est sociétaire puisque je l'ai fait adhérer à Filia MAIF, ma fille est sociétaire aussi parce qu'elle travaille dans l'enseignement –, ils ont effectivement... ils ont des rapports particuliers avec la MAIF. Je pense que ce n'est pas par hasard, mais voilà ».

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Oui très forte (et à reprendre absolument) :

« Oui, je me la suis complètement appropriée (la MAIF) parce que... Il m'est arrivé une anecdote dans un train. Je revenais d'un stage à Paris et j'étais assise dans le train derrière deux personnes, deux femmes qui discutaient assurance. Et dont une, mais qui a dénigré la MAIF parce qu'elle avait dans son entourage quelqu'un qui était alcoolique, dépressif et qui lui avait raconté qu'il était alcoolique et dépressif à cause de la MAIF qui était son employeur. Et elle parlait de ça à voix haute dans le train, et je n'ai pas supporté ! Je n'ai pas supporté. Je suis intervenue en lui disant que ce n'était pas honnête de sa part, d'abord de s'exprimer en public, comme ça, sur une entreprise qu'elle ne connaissait pas et que ce qu'elle disait, c'était faux parce que quand on travaillait à la MAIF, on ne devenait pas alcoolique ou dépressif à cause de la MAIF quoi. Ça, ça m'a irritée, même si je sais qu'au sein de l'entreprise il y a des collègues qui sont en difficulté, je pense qu'on n'a pas le droit de dire que c'est de la faute de la MAIF, parce que ce n'est pas honnête, même si certainement le contexte professionnel n'est forcément pas étranger aux difficultés des gens. Mais ce n'est pas quand même à cause, à cause de ça quoi. Parce que la personne qui s'exprimait disait clairement : la MAIF, oui, c'est une entreprise, c'est lamentable ce qui s'y passe maintenant, les salariés deviennent alcooliques et tout. Là non, là non. »

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond...Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Ben oui cette relation affective à la MAIF a un vrai impact dans mon comportement au travail, parce que quand j'ai des objectifs ou des actions à présenter à mes collaborateurs, ben je défends, je défends la MAIF à fond...Oui, même si quelquefois je ne suis pas forcément convaincue que l'entreprise a raison à 100 %. Ce que je pense, je le garde pour moi, dès lors où je pense que c'est honnête, qu'on est dans une démarche honnête quand même ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrant supérieur, centre de gestion :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Perception uniquement de différenciation sur l'éthique dans le métier d'assureur, qu'il appelle « honnêteté morale », mais pas d'adhésion à la notion de mutualité :

« Ouais. Alors, tout ce qui est valeurs mutualistes, là je dirais que j'ai un peu plus de mal parce que pour moi...Pour moi, c'est un peu plus creux tout ça. Moi, ce qui m'intéresse à la MAIF, c'est : on vend des produits qui ont du contenu et on ne vole pas les gens, et quand on

règle les sinistres, on fait quelque chose de vraiment pour eux, me semble-t-il. On ne les vole pas, on intervient au titre des garanties qu'ils ont bien voulu souscrire au moment de l'achat du produit. Voilà. Après, les valeurs mutualistes, je ne partage pas tout le temps, je dois dire, je ne partage pas tout le temps. Ce n'est pas forcément mon univers, globalement. Enfin, c'est-à-dire, ce qui me rassure, c'est la logique de l'entreprise en fait. Ça s'appelle mutualiste, mais voilà, ça pourrait s'appeler, ça pourrait s'appeler honnêteté morale. Voilà. Ce qui me rassure c'est qu'on est une entreprise qui est organisée de telle façon qu'il n'y a pas d'actionnaires à rémunérer. Donc, on n'a pas besoin tous les ans de dégager plus, faire plus, etc. Enfin, il vaut mieux faire plus parce qu'il y a des investissements qui sont de plus en plus lourds, mais, globalement, on n'a pas besoin de servir des taux d'intérêt ou d'assurer que le placement des actionnaires soit rentabilisé, et du coup personne ne nous pousse à la faute. Donc on peut rester sur une éthique, l'éthique de départ, qui est de mettre un produit à la disposition des gens, un produit qui leur rende service, et quand ils ont besoin de ce service, on leur rend effectivement, voilà. Voilà, ça tourne autour de ça. Après, le concept de mutualité, ben oui, parce que, en fait, c'est ça qui fait qu'il n'y ait pas d'actionnaires. Enfin, je veux dire, dans le monde des assurances, soit on a des actionnaires, ou soit on n'en a pas, et si on n'en a pas, on est une mutuelle ; à ma connaissance, il n'y a pas d'autres schémas possibles. Voilà. Mais après, la mutualité, je... »

« Hof, je dirais c'est un peu ce qu'on affiche : le respect de la personne, tout ça, ça me... Évidemment le respect de la personne, mais quelle entreprise, même la pire des entreprises, la plus mercantile et la plus inhumaine, je suis sûr, vous interrogez les têtes pensantes, elles disent : oui, oui, respect de la personne. Pour moi, ça ne veut pas dire grand-chose ça. »

« Ah oui, c'est différenciant, bien sûr (assurément humain qui pourrait être selon lui une signature plus adaptée à la MAIF qu'assureur militant) (...) Parce que, après, les gens ils vont chez un assureur, ils ne savent pas. Enfin, il faut bien marquer la distinction avec des assureurs qui n'ont pas beaucoup de... n'ont pas beaucoup de... d'éthique, hein. Enfin, clairement, c'est difficile de démontrer, comment dire ?, par A plus B qu'on a de l'éthique dans les produits qu'on vend et qu'on a de l'éthique dans la façon dont on règle les sinistres quand il y en a. Ce n'est pas facile. Ce n'est pas accrocheur. Donc il faut trouver autre chose. Un slogan, pourquoi pas, mais un slogan qui colle à notre philosophie (...) Ah oui, moi je suis d'accord pour jouer là-dessus pour être attractif. Parce que, encore une fois, si on peut être attractif avec la qualité et l'honnêteté, avec la qualité des produits qu'on vend et l'honnêteté des règlements de sinistre que l'on met en œuvre, on n'y arrivera pas. Je veux dire : on ne peut pas démontrer aux yeux des prospects comme ça en peu de temps et de façon efficace, que nos produits ont un contenu vrai et que les sinistres sont gérés avec une éthique qui n'est peut-être pas celle des concurrents, voilà, ou de tous les concurrents en tous les cas. Donc il faut un slogan, mais un slogan. Voilà, bon après, assureur militant, ce n'est pas non plus... ce n'est pas non plus repoussant, ou un repoussoir. Mais je trouve que assurément humain, c'est mieux, voilà. »

« Qu'on ne prenne pas tous les risques, ça c'est sûr. Qu'on n'accepte pas en portefeuille n'importe qui et n'importe quel risque, c'est sûr, mais que... que... Moi je pense que la discrimination doit se faire sur la qualité technique du risque, plus que sur l'engagement philosophique des gens. Parce que ça, on peut toujours vous dire que... on peut toujours se dire altruiste, par exemple, humaniste, et ne pas l'être dans les faits. Encore une fois, que ce soit l'individu ou l'entreprise, elle peut toujours afficher et ça, on en connaît tous. Alors je trouve qu'on est une entreprise, notre boulot, si on peut dire, c'est de capter des, de capter des clients hein. Je parle de clients, il y a 10 ans, alors là, on n'en aurait pas parlé non plus

de clients, hein. Maintenant, je fais exprès moi d'ailleurs, quand je prends la parole devant des gestionnaires, d'alterner le terme, sociétaire, client, sociétaire, client, et puis j'explique que client, ce n'est pas un gros mot, voilà, puis je repasse à sociétaire, ce n'est pas... C'est pareil, enfin voilà. Et puis, donc, je ne sais pas si on peut discriminer les clients sur juste ce qu'on pourrait imaginer comment étant leur, comment dire ?, leur humanisme ou leur manque d'humanisme quoi. Cliver comme ça, je ne suis pas sûr, d'emblée, les gens, voilà. Eh ben se dire assureur militant : ceux qui adhèrent se reconnaîtront et ceux qui n'adhèrent pas, ben, ne viendront pas, ouais, bof ! »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas pour lui, mais il parle des salariés qu'il encadre :

« Mais sinon, c'est assez amusant de voir que, globalement, les salariés adhèrent aux valeurs de l'entreprise très facilement, très facilement. Parfois en se méprenant d'ailleurs, parce que, c'est moins vrai maintenant, mais il y a quelques années, en travaillant dans une mutuelle, ils avaient l'impression justement d'être dans une bulle avec un oxygène permanent. Il n'y avait pas de problème, pas besoin d'aller se confronter au monde extérieur, et quand je dis monde extérieur, c'est d'aller vendre des produits et puis voilà. Voilà, tout ira bien, quel que soit l'environnement, l'environnement commercial quoi, dans lequel on évolue. L'impression d'être dans une niche quoi, dans une niche, ben voilà. Mais maintenant c'est un peu moins vrai. J'ai l'impression, en discutant avec les uns, les autres, qu'ils se rendent bien compte que, du coup, on est dans un secteur très concurrentiel, qu'on n'est donc pas dans une niche du tout, pas du tout, enfin pas tellement protégé ou pas spécialement protégé, même si on est solide, et que, ben, il faut vendre. Et puis après, après, là en ce moment on est en train de leur faire comprendre que non seulement il faut vendre, mais derrière il faut régler les sinistres et puis même jusqu'à 18 heures 30 le soir quoi. Enfin, répondre au téléphone, ça passe par là. Vendre, ça passe par être capable de gérer les sinistres en répondant au téléphone jusqu'à 18 heures 30. Parce que, après, vendre, ça veut dire traiter le sinistre et donner une image de qualité, et donc satisfaire les sociétaires qui peuvent être à leur tour prescripteurs auprès dans leur famille, dans leur milieu, etc.

Sûrement les plus anciens, oui, bien sûr (ils le ressentent comme une trahison). Alors, ils ne se reconnaissent sans doute plus tellement, quoi, voilà. Mais c'est vrai chez les salariés, mais je suis sûr que c'est vrai chez les militants aussi, pour en avoir entendu... Je le dis, mais de toute façon je ne trahis personne, c'est quand même un comble de... de... Au début des négociations sur la NDS là, enfin sur l'organisation et le temps de travail, au début il était quand même question d'être ouvert le samedi matin. Certains militants étaient farouchement opposés à ça, certains militants de délégation. C'est quand même un comble. C'est là qu'il y a des dimensions de l'entreprise qui m'échappent. Voilà.»

Mais impact possible de grands projets DD sur cet état de fait (pour ces salariés) de son point de vue (projets DD peuvent être fédérateurs – agir sur le sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'organisation – et peuvent aussi prouver que la MAIF est encore différente des autres, malgré les nécessaires évolutions actuelles d'organisation) :

« Oui, je pense, oui. Parce que ça... Moi je pense que ça fédère d'avoir des projets d'entreprise, des beaux projets d'entreprise (en matière de développement durable), enfin voilà. Ça peut fédérer parce que, là, c'est vraiment qu'en ce moment peut-être les salariés se disent : ben ouais, finalement, on devient un peu une entreprise comme les autres, hein bon, ben voilà. On est ouvert jusqu'à 18 heures 30 alors... Alors vous entendez certains : ouais, demain, on sera ouvert jusqu'à... Moi, je dis : ben oui, on est ouvert jusqu'à 18 heures 30,

mais un jour on sera ouvert le samedi. Puis certains me rétorquent : et puis oui, et le dimanche. Bon voilà, ça va aller jusque-là. Donc, du coup : on est comme les autres quoi. Ils voient déjà un plan de campagne à Aix-en-Provence, vous voyez, là où les entreprises sont ouvertes le dimanche. Bon, du coup, il faudrait peut-être retrouver quelque chose qui, pour eux, soit l'illustration que la MAIF est vraiment différente, s'ils n'en sont plus vraiment convaincus. Ce que je dis là c'est vrai, mais en même temps ils sont quand même tous convaincus que la façon dont ils règlent les sinistres n'est pas forcément la façon dont toutes les sociétés règlent les sinistres. Il ne faut pas rigoler non plus. Pendant longtemps même les sociétés traditionnelles, d'assurance traditionnelles, se foutaient, se moquaient du règlement des sinistres, c'est beaucoup moins vrai. On le lit en tous les cas. On le lit dans les revues professionnelles. C'est beaucoup moins vrai. Maintenant, tous ont compris que le marché est saturé, que c'est difficile de vendre des produits et que c'est donc... la priorité c'est peut-être de garder en portefeuille les clients qu'on a déjà. Même, si on veut les garder, il faut optimiser... »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Pas d'information, mais a priori, il y a une certaine distance cognitive entre ce salarié et les valeurs prônées par l'organisation ; nous ne pouvons donc pas parler d'identification organisationnelle pour ce salarié ; même s'il subsiste une fierté donc une implication affective par rapport à la façon dont l'entreprise gère ses sinistres.

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Oui implication affective, sans identification organisationnelle :

Oui (fierté) mais parce que la MAIF est éthique dans son métier d'assureur et dans sa façon de gérer les sinistres, pas parce qu'elle est militante ou mutuelle (ou porteuse de valeurs) :

« Ah oui, oui, oui, j'ai une certaine fierté à être salarié à la MAIF. Pour les raisons que je vous dis depuis 10 minutes. Moi je pense que, honnêtement hein, je ne pourrais pas travailler dans une entreprise qui me pousse à ne pas régler quelqu'un qui doit être réglé, ou voilà, tout faire pour ne jamais régler. Non, non, ça je ne pourrais pas.

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

OUI et recrutement de sociétaires :

« Oui, j'en parle autour de moi, de la MAIF. Oui, je le dis (/éthique dans gestion de sinistres). Et puis ça marche. Enfin, je veux dire, j'en ai fait assurer un certain nombre dans ma famille ou dans mes amis même. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Les critiques qu'il entend sont plutôt portées sur la signature « assureur militant » dont ses proches se moquent fréquemment ; il n'a pas tendance à défendre la MAIF sur ce point puisqu'il est d'accord avec leur point de vue.

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

« Ouais. Alors, tout ce qui est valeurs mutualistes, là je dirais que j'ai un peu plus de mal parce que pour moi... Pour moi, c'est un peu plus creux tout ça. Moi, ce qui m'intéresse à la MAIF, c'est : on vend des produits qui ont du contenu et on ne vole pas les gens, et quand on règle les sinistres, on fait quelque chose de vraiment pour eux, me semble-t-il. On ne les vole pas, on intervient au titre des garanties qu'ils ont bien voulu souscrire au moment de l'achat du produit. Voilà. Après, les valeurs mutualistes, je ne partage pas tout le temps, je dois dire, je ne partage pas tout le temps. Ce n'est pas forcément mon univers, globalement. »

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui mais principalement l'éthique dans le métier d'assureur :

« Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre (...) Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance (...) derrière éthique je mets le respect des valeurs humaines, le respect de l'individu, des garanties hyper protectrices (...) Ben toujours les valeurs que l'on prône qui, elles, n'ont pas changé de toute façon, ça, ça n'a pas changé par contre (...) C'est constant, c'est constant, ça se retrouve toujours dans nos produits, dans nos process etc. On retrouve toujours nos valeurs, pour ça, on est fidèles à nos valeurs, donc ça par contre c'est constant ouais. »

« Ben c'est ce que je vous disais tout à l'heure, c'est cette éthique, le respect des valeurs, le respect de l'individu aussi bien sociétaire que salarié, des garanties hyper protectrices et innovantes aussi, on innove, on a innové le Virgile, à l'époque on avait innové avec le contrat PACS etc. Toujours dans nos produits, on est très innovants. »

« Voilà, mais pas de segmentation à l'extrême, pour conserver nos... ben ces formules qui sont quand même hyper protectrices, même dans la formule minimum quoi. Et c'est là où on est différents, on apporte un plus et où on retrouve nos valeurs quoi, notre identité (...) Oui, un bon dosage, mais bon voilà ce n'est pas facile. Il y avait un projet là VAM 2009, après VAM 2010 et maintenant c'est repoussé, encore plus loin. »

Oui aussi sur la dimension « pratiques mutualistes – présence de militants et système démocratique » :

« Oui et puis ce qui nous différencie aussi, c'est la structure militante, la structure unitaire. Et la structure salariée, la structure militante, et ça forme une structure unitaire. On a vraiment des gens qui sont des enseignants, qui représentent le Conseil d'administration, qui ne sont pas salariés et... et qui prônent aussi... (...) Et bien justement, on milite pour nos valeurs, on les fait respecter, on les..., on communique là-dessus, c'est le fondement de toute façon de notre fondement »

« C'est vraiment quand même... pour les personnes ben proches de la, de la MAIF, ça... bon c'est ce qu'on voulait aussi sûrement, ne pas toucher tout le monde non plus. Par cette signature, on fait une sélection déjà par la signature. Faut vraiment respecter nos valeurs et c'est ce que recherche la mutuelle (...) On ne veut pas être ouvert à tout le monde, on veut

être ouvert à ceux qui partagent nos valeurs. Et par cette signature, oui elle doit dire quelque chose à des personnes... qui partagent nos valeurs, mais pas... pas n'importe qui quelque part (...) Ben disons oui, ça correspond à ce que l'on veut, c'est ce que je vous ai dit, un partage de nos valeurs tout d'abord, avant que ce soit un tarif, même si maintenant la société fait que... on a sans doute des sociétaires qui ne partagent pas cette signature et nos valeurs. »

Egalement les pratiques RSE (handicap, LEA, MAIF créateur de solidarité, mais aussi environnement) :

« Les deux, le pan social comme le pan environnemental. Pour moi on est légitime sur les deux, tout à fait. Oui, parce que les deux pans correspondent vraiment aussi à... nos valeurs hein (...) Soit du côté des associations ou... du côté de l'environnement. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

OUI mais pas avec la MAIF uniquement (avec l'ensemble des mutuelles d'assurance) :

« Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre (...) Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance (...) L'éthique me convient plus que les autres compagnies (...) derrière éthique je mets le respect des valeurs humaines, le respect de l'individu, des garanties hyper protectrices »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

« Oui, ça par contre, je suis fière de travailler à la MAIF, je ne voudrais pas changer de...De mutuelle (...) Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Moi je suis fière d'appartenir à la MAIF. Bon je ne le dis jamais, enfin lorsqu'on me demande où je travaille, je dis : je je je suis employée dans une mutuelle, après si on me demande laquelle... je cite la MAIF et... je n'aime qu'on critique la MAIF après quoi, ça non. »

« Ben disons que j'ai beaucoup d'amis, on est toutes ou tous dans le secteur bancaire ou assurance, donc c'est vrai que je défends bien la MAIF quoi, mais certains sont quand même assurés à la MAIF tout en travaillant dans une autre compagnie d'assurance. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Oui fidélité très forte vis-à-vis de la MAIF

« Oui, je me verrai finir ma carrière à la MAIF (...) Peut-être pas au sein de la délégation, mais même... je ne sais pas, ça me ferait quelque chose de partir d'ici (...) C'est mon équipe, enfin c'est peut-être après maternel hein, ce que je dis, mais... partir non et alors quitter la MAIF, sûrement pas quoi. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, 10-20 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

OUI pratiques RSE dimension GRH/conditions de travail :

« Oui et bien moi, ce qui me satisfait, c'est... d'évoluer dans une entreprise qui se développe quand même, qui... pour avoir travaillé ailleurs, je sais que le respect du salarié est présent, donc ça, c'est important. On a quand même une possibilité, enfin une disponibilité par rapport à sa vie privée... qui est dégagee et qui permet d'être bien dans son travail et d'être bien chez soi aussi, le fait là de ne pas avoir de pression parce que bon, on... a l'impression que les gens travaillent sous pression à la MAIF, moi je n'ai pas du tout ce sentiment-là. Notre salaire ne dépend pas de ce qu'on va pouvoir mettre en œuvre, en tout cas dans le réseau, de toute ce qu'on va pouvoir mettre en œuvre comme contrats ou comme produits, donc c'est quand même... une qualité dans sa vie professionnelle. Le fait de travailler dans des sites comme les délégations ou les centres de gestion, ben ça permet aussi de ne pas avoir tout de suite la direction sur place et donc forcément de travailler dans un climat décontracté et serein. Donc ça, moi je trouve ça important. Pour avoir travaillé dans une entreprise où il y avait les dirigeants dans l'entreprise à côté de nous, et ce n'est pas du tout la même chose quoi, on ne peut pas, on n'a pas la même liberté d'expression vis-à-vis de ses collègues ou... Et puis après, il y a tout le système d'information qui moi, me convient tout à fait. Ce qui me dérange au niveau de la MAIF, c'est..., c'est la communication vis-à-vis, le développement de la mutuelle du groupe par rapport à la concurrence parce que c'est un dinosaure quoi. C'est plus, c'est plus ça, après... »

((Non, je trouve qu'au niveau du fait qu'il y ait une grille de salaires et qu'on ne soit pas rémunéré à la commission, pour moi, ça veut dire qu'il n'y a pas de pression. À la MAAF, ils ont des compteurs etc. bon je veux dire, c'est une autre façon de travailler quoi. Donc quand on me dit : moi, j'ai de la pression, je n'arrive pas à le concevoir parce que j'estime qu'on n'a pas de pression parce que j'ai travaillé ailleurs, en même temps en délégation, moi j'ai six personnes dans mon service, sur les six, j'en ai cinq qui n'ont travaillé qu'à la MAIF, qui ne savent pas ce que c'est que de travailler ailleurs. Donc le moyen, la comparaison elle n'est pas possible, d'accord, et le fait d'être objectif à un moment par rapport à ce qu'on vit et ce qu'on aurait pu vivre ailleurs, ben on ne peut pas le, on n'arrive même pas, ce n'est plus des aïlères qu'elles ont mes collègues, elles sont complètement fermées et à chaque fois qu'on avance et qu'on leur enlève des choses, elles ont l'impression que c'est la récession, que la MAIF, elle va droit dans le mur etc. alors que non, la MAIF va, à un moment donné,

avec son temps. Elle met du temps à réagir mais elle va avec son temps. Donc à ce niveau-là, pour moi, il n'y a pas de pression le fait d'avoir des grilles de salaires. Après, il me semble nécessaire et cela fait quand même 13 ans que je suis à la MAIF, ça fait 13 ans qu'on me parle de la classification rémunérations, donc ça fait 13 ans au moins que des, des... des projets tournent au siège pour parler de ça, donc je trouve que treize ans, c'est énorme et ça fait treize ans qu'on me dit qu'on va revoir dans les grilles de salaires, qu'on va créer des nouvelles catégories pour affiner en fonction des savoir-faire. Donc je trouverais ça, moi je trouverais, ce serait déjà plus adéquat à la situation d'aujourd'hui, parce qu'aujourd'hui on demande à quelqu'un d'avoir une compétence d'accueil sur le contrat et le sinistre, et d'avoir une dominante. Il y a des gens qui ne vont pas avoir de dominante, qui vont juste avoir une compétence d'accueil, mais qui va avoir le même salaire que quelqu'un qui va avoir deux ou trois dominantes, je trouve que ce n'est pas normal. Il y a une inégalité à ce niveau-là, c'est une injustice et ça ne motive pas. Je veux dire quelqu'un qui se dit : de toute façon, moi que j'en fasse plus ou pas, ou moins, je serai payé de la même façon et de toute façon, untel qui a vingt ans d'ancienneté, et ben elle sera quand même mieux payée que moi. Ici, on a le conflit et en plus, ça en parle pendant les heures de repos. Donc on a les anciennes qui disent qu'elles sont payées tant etc., machin mais qu'elles ont du mal et puis à côté, on a les petits jeunes qui ont moins de cinq ans d'ancienneté, qui gagnent deux fois moins, d'accord, mais qui en font beaucoup plus. Qui s'investissent, qui s'investissent dans la délégation, qui participent à la vie de la délégation, qui surtout participent aux objectifs, à l'atteinte des objectifs de la délégation, parce qu'on a des chiffres, enfin on a des, on a des objectifs et... on, et eux, ils entendent ça, enfin je trouve que c'est..., après c'est une question aussi de mentalité, mais euh ça moi, pour avoir vécu et avoir travaillé dans environ quinze délégations ces quatre dernières années, ce conflit-là, il existe partout. Et je trouve que... dans une société actuelle, motiver un jeune, c'est difficile déjà parce que je trouve que la motivation des jeunes... en tout cas dans un groupe comme la MAIF, c'est, il n'y a pas de moyens quoi et de, que ce jeune entende des anciens entre guillemets, des gens qui ont plus de vingt ans de boîte parler comme ça, en disant : moi, je touche ça, mais je trouve que ce n'est pas suffisant, alors que quelque part, est-ce que c'est vraiment justifié d'avoir ce salaire-là ? Moi, c'est à ce niveau-là que ça me pose problème, donc j'attends avec hâte... les réflexions sur la classification, maintenant...))

Et aussi la perception du handicap :

« Ben ne serait-ce que la communication, la campagne de communication euh... quand je vois la campagne de communication de la MACIF par rapport à celle de la MAIF, il n'y a pas photo quoi. La MACIF, c'est parlant, c'est... des enfants, c'est... une jolie musique, il y a un message clair et net, alors que la MAIF, les bonhommes bâtons c'est... autant quand la première campagne de communication avait eu lieu en 2000, ben on avait eu des retours téléphoniques de sociétaires qui disaient : ah c'est bien la place du handicapé etc., autant là, enfin moi, depuis qu'il y a cette nouvelle campagne de communication, j'ai aucun, je n'ai eu aucun retour comme quoi c'était une bonne campagne de communication, par les sociétaires en tout cas. On n'a pas, on avait des gens qui venaient vers nous, par exemple dans le milieu du handicap, on avait des potentiels de sociétaires qui venaient parce qu'ils étaient handicapés et qu'ils se reconnaissaient dans les valeurs de la MAIF par la campagne de communication. Aujourd'hui on a, on demande systématiquement comment vous avez connu la MAIF, ce n'est pas la pub qui nous arrive, en général on se la prend dans la tronche la pub. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Un peu les deux, parce que...on peut connaître dans son entourage des personnes qui pourraient avoir... toutes les qualités pour pouvoir rentrer dans un groupe comme la MAIF, qui partagent les mêmes valeurs, etc. et... et puis ces personnes, elles ne passent pas les premiers tests puisque maintenant, c'est un nouveau test qui est mis en place, donc... je trouve ça un peu dommage, en même temps il y a une sélection qui est faite par la RH pour permettre aussi aux délégations à ne plus avoir à faire des choix aussi qui peuvent être importants pour la délégation que pour la personne recrutée, donc c'est un peu dans les deux sens quoi, il y a du négatif et du positif aussi selon moi.

Oui, donc on se pose la question si tout le monde a les mêmes valeurs. Moi, je vais vous dire, de toute façon... il n'est pas rare qu'en ayant des interlocuteurs du siège ou d'un autre site,

on n'a pas l'impression de travailler dans la même entreprise, ne serait-ce que sur la façon de travailler et... sur les enjeux et... les enjeux économiques etc. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
« Ça, après, moi je pense, enfin je veux dire on en entend tellement parler... du développement durable maintenant que... ouais je pense qu'il y aurait une certaine fierté déjà et... et le fait que la MAIF s'implique... sur... dans ce domaine-là, je pense que les salariés seraient... seraient derrière quoi. Moi c'est comme ça que je vois les choses hein, après...après je ne peux pas, je n'ai pas de boule de cristal, mais je pense que si déjà la direction communiquait plus... parce qu'on voit bien que le système d'informations, il permet quand même de faire réagir les gens dans plein de domaines. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, >50 ans, > 30 ans ancienneté, encadrante, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui, pratiques mutualistes/pratiques RSE (engagements perçus derrière la signature) :

« La signature assureur militant elle est importante pour les (sociétaires) MAIF, parce que c'est quand même ce qui nous distingue des autres... et comme on ne peut pas faire différent, MAIF, Filia MAIF, ben, à nous de les convaincre que c'est important. »

((« Non, il ne faudrait pas lâcher le côté assureur militant. Non. Pas trop le mettre en avant, parce que des fois, euh... pfff... on communique beaucoup là-dessus, et pas assez sur ce que l'on fait. Euh... ce n'est parlant pour tout le monde, assureur militant. Donc, il y a des fois, il faudrait expliquer ce que c'est. Parce que MAIF assureur militant, je suis sûre, pour la plupart des gens, ça ne veut rien dire (...) Donc, il faudrait qu'on leur prouve plus concrètement ce que ça veut dire et ce que l'on fait (...) Ben, même dans certaines pubs, prendre un cas précis, plutôt que rester dans le vague (...) présenter un cas précis de l'application concrète de nos valeurs, oui (...) Savoir tout ce que l'on fait. Savoir, je ne sais pas moi, que Prévention MAIF existe, c'est important. Que la Fondation MAIF existe. Je suis sûre qu'il y a même des employés qui ne savent pas ce qu'on fait à la Fondation MAIF (...) Et c'est des choses importantes... dans lesquelles les militants s'impliquent aussi, dans lesquelles on voit vraiment tout ce que l'on peut faire. Et ça, beaucoup de gens ne savent pas.

Je suis sûre que même dans les employés. Allez demander ce que fait la Fondation MAIF, pfff! C'est un grand mystère, hein (...) Voilà, prendre un cas précis et l'expliquer. Pour que chacun comprenne ce que va veut, ce qu'on veut faire passer par ce message assureur militant »)).

« C'est un petit peu tout ce que je reproche à la MAIF, c'est qu'on fait des choses formidables (ex qu'elle prend : fondation, Prévention MAIF, accompagnement en cas de sinistre), mais on est les seuls à le savoir. Et ça, c'est à la fois dans nos contrats, dans notre pub, dans notre communication, dans nos... Ça, on fait des trucs super, mais personne ne le sait. Et c'est un peu dommage (...) donc renforcer la communication sur l'aspect... Sur ce qu'on met derrière, oui (...) Ben oui, on dit toujours : on est différent. Nous, on est assureur militant. Ben oui, mais si ça ne veut rien dire assureur militant pour la personne à qui vous vous adressez... Personne ne sait, enfin du moins ce n'est pas clair, par exemple, que tout le monde peut venir à la MAIF. Bon après, on fera le tri MAIF, Filia et tout, mais nulle part dans notre communication on le dit ».

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Moi, j'y suis assez attachée au côté mutualiste. Maintenant, si c'est pour mettre en péril l'entreprise, non. Je dirais, il faut, il y a un moment où il faut, euh, il faut savoir ce qu'on veut. Ou on veut évoluer, ou on veut que l'entreprise soit pérenne, on veut que l'entreprise... ou alors on reste accroché à son rocher et puis, et puis un jour, on est tout seul accroché à son rocher. Quoi, ce n'est pas possible ».

« Non. Non, parce que je crois que les valeurs, elles sont toujours là. Euh, des fois, bon, on râle un peu en disant : oui, ça n'a plus rien à voir, c'est bien beau de se dire mutuelle et... Mais, en fait, c'est une évolution normale. On ne pouvait pas rester petite entreprise parce qu'on se serait fait, mais alors, bouffer par la concurrence, quoi. C'est... enfin, malheureusement, alors, même si des fois on regrette un petit peu ce temps-là où c'était, oh, je ne veux pas dire pépère, mais où le sociétaire, il venait automatiquement. Je veux dire, c'était évident, on était enseignant, on venait à la MAIF, on... pfff... personne ne parlait de la MAIF. Maintenant, c'est différent, il faut lutter pour que les sociétaires viennent, il faut lutter pour pas qu'ils s'en aillent. »

Elle précise que les sociétaires sont de moins en moins attachés à ce côté mutualiste :

((« Euh, ce qui change chez les sociétaires... Ben, tout ce qui est esprit mutualiste. Je pense que les sociétaires d'avant étaient, savaient à quoi ça correspondait. Je pense que maintenant, ils viennent à la MAIF, euh, soit par habitude, soit parce que les garanties sont bonnes, soit parce qu'on est un petit peu moins cher dans certains domaines, soit... Mais ce n'est pas le côté mutuelle qui les fait...non, je ne retrouve pas cette notion affinitaire chez les sociétaires...chez certains sociétaires il y a un attachement à l'entreprise, à ses valeurs. Pour certains, oui. Ils sont très attachés encore... Mais c'est souvent les vieux sociétaires (...) Bon, il y en a encore qui sont, pour qui ça veut dire quelque chose. Mais il y en a beaucoup, je dirais qu'ils sont à la MAIF comme ils seraient ailleurs. Si on leur proposait des garanties identiques à des tarifs moins élevés, ils s'en iraient, hein (...) Assureur militant au sens engagement, les sociétaires ils s'en fichent un peu. Je crois qu'ils s'en fichent un peu. Bon, j'espère me tromper, mais je ne crois pas. »))

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« C'est un petit peu tout ce que je reproche à la MAIF, c'est qu'on fait des choses formidables (ex qu'elle prend : fondation, Prévention MAIF, accompagnement en cas de sinistre), mais on est les seuls à le savoir. Et ça, c'est à la fois dans nos contrats, dans notre pub, dans notre communication, dans nos... Ça, on fait des trucs super, mais personne ne le sait. Et c'est un peu dommage (...) donc renforcer la communication sur l'aspect... Sur ce qu'on met derrière, oui (...) Ben oui, on dit toujours : on est différent. Nous, on est assureur militant. Ben oui, mais si ça ne veut rien dire assureur militant pour la personne à qui vous vous adressez... Personne ne sait, enfin du moins ce n'est pas clair, par exemple, que tout le monde peut venir à la MAIF. Bon après, on fera le tri MAIF, Filia et tout, mais nulle part dans notre communication on le dit (...) Donc... Je veux dire, on fait des trucs super, mais à part nous, personne ne le sait ».

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui, implication affective, mais elle arrive à se distancier et à se raisonner par rapport à ces aspects (mutualistes, RSE) : elle garde « la tête froide » par rapport à cela.

« Moi, j'y suis assez attachée au côté mutualiste. Maintenant, si c'est pour mettre en péril l'entreprise, non. Je dirais, il faut, il y a un moment où il faut, euh, il faut savoir ce qu'on veut. Ou on veut évoluer, ou on veut que l'entreprise soit pérenne, on veut que l'entreprise... ou alors on reste accroché à son rocher et puis, et puis un jour, on est tout seul accroché à son rocher. Quoi, ce n'est pas possible ».

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Ethique dans métier d'assureur :

« Ben, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben, on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres. »

Possibilité de perception de différenciation avec les pratiques RSE – intégration RSE dimension sociale/solidaire dans P&S :

« En plus (nous parlons du livret épargne autrement), actuellement, avec ce qui se passe au niveau boursier, je veux dire, c'est vrai que... ça serait, enfin, je pense que là il y aurait, par rapport à l'extérieur, il y aurait forcément de l'écoute. Parce que la situation qui se vit, là, actuellement, est choquante (...) Ben, en tout cas, ils... même ceux qui, à la limite, sont bien dans ce système-là et ne se posaient pas de question, je pense que là, il y a quand même des prises de conscience qui se font. Donc c'est vrai que là c'est... à mon avis, arriver des produits qui sont complètement différents de ce qui se fait, de ce qui se propose partout, partout. Là, on était dans un espèce de système, les gens ne se posaient même plus de questions. C'était le système financier qui prenait la... la... Voilà, on fonctionnait comme ça. Tant que ça pouvait rapporter à certains s'ils placent leur argent et que ça leur rapporte quelque chose, euh, pourquoi pas. Sauf là il y a tout qui se casse la figure. On se rend compte vraiment de, de, du danger que ça peut avoir ces systèmes (...) En tout cas, moi ça me plairait de pouvoir proposer un produit comme ça, oui. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Oui, utilisation à quelques reprises de « nous », « notre », et plusieurs fois « on » :

« Même si on a un peu la trouille d'aller de plus en plus vers ce que font les autres. Parce que les autres le font et parce qu'au nom de la concurrence il faut à tout prix qu'on se batte sur les mêmes terrains. Alors que moi j'aurais tendance à penser que, justement, on a intérêt à cultiver notre différence. Donc, c'est bien dit à l'extérieur qu'on cultive notre différence, mais à l'intérieur ! »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui, présence de fierté (par rapport à l'éthique dans le métier d'assurance), même si forte ambivalence : de nombreux termes relatifs à des affects négatifs sont utilisés (angoisse, peur, trouille)

« Oui, je garde une forme de fierté à être à la MAIF (...) Ben, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben,

on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres. (...) Donc ça, ça fout la trouille (...) Mais d'un autre côté, aller ailleurs par rapport à ce qui se fait à la MAIF, de toute façon ailleurs c'est encore plus, euh, plus développé qu'à la MAIF. Donc, je veux dire, on peut regretter qu'on s'oriente dans ce, cette voie-là, mais... Si c'est pour rester dans le domaine de l'assurance, de toute façon, il y a un risque que ce soit pas mieux ailleurs. »

« Ben j'ai encore une forme de fierté parce qu'il y a encore, je pense, par rapport au sociétaire, le, le, le respect du sociétaire. Je veux dire, il n'y a pas des applications bêtes et méchantes des contrats. Il y a toujours des études aussi en fonction des particularités des sociétaires. Je veux dire, on n'est pas non plus, euh... Il y a de l'écoute... Il y a de l'écoute. Il y a une volonté aussi de, quand même, de, de s'améliorer, d'apporter plus de satisfaction. Il y a les études qui sont faites pour voir si les gestions de dossiers, par exemple, donnent satisfaction. On revient vers les sociétaires pour avoir des informations. On n'est pas, euh... Il y a quand même quelque chose qui est... de ce côté-là qui est positif. Mais on a plus l'impression que c'est au niveau du sociétaire que... que du salarié. »

Mais des affects positifs « ça me plairait » quand on parle du livret épargne autrement :

« En plus (nous parlons du livret épargne autrement), actuellement, avec ce qui se passe au niveau boursier, je veux dire, c'est vrai que... ça serait, enfin, je pense que là il y aurait, par rapport à l'extérieur, il y aurait forcément de l'écoute. Parce que la situation qui se vit, là, actuellement, est choquante (...) Ben, en tout cas, ils... même ceux qui, à la limite, sont bien dans ce système-là et ne se posaient pas de question, je pense que là, il y a quand même des prises de conscience qui se font. Donc c'est vrai que là c'est... à mon avis, arriver des produits qui sont complètement différents de ce qui se fait, de ce qui se propose partout, partout. Là, on était dans un espèce de système, les gens ne se posaient même plus de questions. C'était le système financier qui prenait la... la... Voilà, on fonctionnait comme ça. Tant que ça pouvait rapporter à certains s'ils placent leur argent et que ça leur rapporte quelque chose, euh, pourquoi pas. Sauf là il y a tout qui se casse la figure. On se rend compte vraiment de, de, du danger que ça peut avoir ces systèmes (...) En tout cas, moi ça me plairait de pouvoir proposer un produit comme ça, oui. »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

Pas d'information

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

Fidélité / intention de rester mais calculée (ce sera pire ailleurs) :

« Oui, je me verrai finir ma carrière à la MAIF. Oui oui (...) Mais d'un autre côté, aller ailleurs par rapport à ce qui se fait à la MAIF, de toute façon ailleurs c'est encore plus, euh, plus développé qu'à la MAIF. Donc, je veux dire, on peut regretter qu'on s'oriente dans ce, cette voie-là, mais... Si c'est pour rester dans le domaine de l'assurance, de toute façon, il y a un risque que ce soit pas mieux ailleurs ».

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

L'envie de pouvoir proposer un produit comme le LEA (favorable donc à la performance économique de l'organisation) :

« En plus (nous parlons du livret épargne autrement), actuellement, avec ce qui se passe au niveau boursier, je veux dire, c'est vrai que... ça serait, enfin, je pense que là il y aurait, par rapport à l'extérieur, il y aurait forcément de l'écoute. Parce que la situation qui se vit, là, actuellement, est choquante (...) Ben, en tout cas, ils... même ceux qui, à la limite, sont bien dans ce système-à et ne se posaient pas de question, je pense que là, il y a quand même des prises de conscience qui se font. Donc c'est vrai que là c'est... à mon avis, arriver des produits qui sont complètement différents de ce qui se fait, de ce qui se propose partout, partout. Là, on était dans un espèce de système, les gens ne se posaient même plus de questions. C'était le système financier qui prenait la... la... Voilà, on fonctionnait comme ça. Tant que ça pouvait rapporter à certains s'ils placent leur argent et que ça leur rapporte quelque chose, euh, pourquoi pas. Sauf là il y a tout qui se casse la figure. On se rend compte vraiment de, de, du danger que ça peut avoir ces systèmes (...) En tout cas, moi ça me plairait de pouvoir proposer un produit comme ça, oui. »

Identification ambivalente :

Identification ambivalente basée sur une perception forte de dichotomie entre discours porté à l'extérieur (différence MAIF) et actions menées en interne (de moins en moins de différenciation) :

« Même si on a un peu la trouille d'aller de plus en plus vers ce que font les autres. Parce que les autres le font et parce qu'au nom de la concurrence il faut à tout prix qu'on se batte sur les mêmes terrains. Alors que moi j'aurais tendance à penser que, justement, on a intérêt à cultiver notre différence. Donc, c'est bien dit à l'extérieur qu'on cultive notre différence, mais à l'intérieur ! »

« Ben encore une forme de fierté, parce que les contrats, je veux dire, ce qu'on vend, c'est encore, c'est encore bon. Mais c'est vrai que j'ai des angoisses par rapport à l'avenir. Parce que c'est vrai que de plus en plus, même si on affiche à l'extérieur des valeurs de solidarité, de mutualisme, etc., de plus en plus à l'intérieur on sent que, ben, on s'engage dans ce qui est fait ailleurs et qu'on, qu'on ne va plus se différencier des autres (...) Donc ça, ça fout la trouille. »

« On a ce sentiment d'être quelquefois inefficaces, de ne jamais arriver à atteindre les objectifs. Mais c'est vrai qu'en réunion on ne nous met pas en cause personnellement, mais c'est une mise en cause générale, donc qui est adressée à tout le monde, donc il arrive à un moment où se dit : bon, si c'est pas le voisin, c'est peut-être moi. C'est, c'est pas très agréable (...) C'est lourd ce côté commercial et on a l'impression que le côté gestion du sinistre, qui est quand même assez important aussi, parce qu'un sinistre bien géré, ça peut être quand même une fidélisation au niveau du sociétaire, ça perd de son importance. Et c'est un peu, euh, euh... bon, on le ressent mal, on a la trouille aussi que le service sinistres disparaisse, même si on nous dit que non, qu'il n'y a pas de danger, qu'il y aura toujours un certain nombre de dossiers gérés en délégation parce que le contact avec le sociétaire, c'est

quand même ce qu'il y a de mieux. Voilà, donc c'est tous les côtés un petit peu déplaisants de...(...) C'est une crainte. On nous dit que non, hein. Mais comme il y a eu pas mal de choses qui, sur lesquelles il a été dit non et puis qu'à un moment ça s'est quand même réalisé, on...On reste méfiants (...) Voilà, on tend un peu le dos. »

« L'ambiance, les qualités quand même relationnelles, avec les collègues. Il y a quand même encore un travail d'équipe, même si au niveau de tout ce qui est fait... je veux dire, toutes les directives qui sont données par, par les hiérarchies supérieures font que, sont de plus en plus individualisées sur le poste de travail, et ici, encore, on essaye encore de travailler le plus possible en équipe (...). Et ça, c'est appréciable. Même si on sent bien qu'au niveau de nos hiérarchies directes, elles sont de plus en plus coincées. Elles ont de moins en moins de latitude quand même. On sent vraiment qu'il y a un besoin de rentrer dans un moule, un système d'organisation avec tout très uniformisé, et que, du coup, l'individu, en fonction, ben, de sa personnalité, de sa manière de faire, de ses points forts, de ses points faibles, il faut à tout prix qu'on soit tous, euh... qu'on ressemble tous à... enfin, si on pouvait être clonés, on a l'impression que ce serait bien, quoi. »

« Voilà, en satisfaction, l'ambiance d'équipe, la solidarité entre collègues. On continue quand même à essayer de fonctionner entre êtres humains ! (...) On sent que c'est de plus en plus... moi je le sens, en l'espace de 3 ans, que de moins en moins, qu'il y a de moins en moins de possibilités au niveau de nos hiérarchies de, de, de faire en fonction de ce qu'elles sentent bien. Parce que ça peut rouler comme ça au niveau de, de, des individus qui, qui, qui font partie de ce site, là. Elles ont de moins en moins de possibilités de laisser les gens s'exprimer dans leur travail. Et donc forcément c'est... il y a un côté qui devient frustrant, enfin bloquant. »

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Homme, 35-50 ans, 10-20 ans ancienneté, employé, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Ethique/pratiques mutualistes :

« Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance. »

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends

qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui.

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Ethique/pratiques mutualistes :

*« Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) **Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance.** »*

« Oui. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. »

« Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui (...) Moi je trouve cette signature très bien. Et ben, il y a aussi un bon a priori de la part des sociétaires par rapport à cette signature. Ça aussi, je le remarque souvent (...) Ben, j'ai pris une petite habitude. Quand je reçois des sociétaires qui adhèrent à la MAIF, bon, dans le cadre du petit discours avant de les présenter au militant, puisque ça se fait de cette façon, on présente systématiquement nos nouveaux sociétaires à un militant, donc je leur explique très brièvement ce qu'est la MAIF, euh... et j'insiste aussi sur, justement, cette signature. Ça me permet de rebondir, justement, sur l'existence des militants à la MAIF et je me considère aussi comme étant un militant, donc, voilà ! »

« À mon avis, ça le sera fédérateur (le produit LEA). Ça le sera, à condition, et ça c'est vrai que ce n'est pas forcément évident, à condition, après, mais bon, je pense que ça va de soi aussi, qu'il y ait une transparence et des informations concrètes au fur et à mesure de l'avancement dans le temps. Par exemple, créer un livret, un livret solidaire, un compte solidaire, c'est une bonne chose, après, qu'il y ait un reporting sur ce qui est fait avec cet argent collecté, c'est important aussi. Voilà (...) un reporting pour les sociétaires comme pour les salariés... Pour tout le monde (...) Qu'il y ait du concret, voilà. Qu'il y ait du concret à présenter. Ça aussi, c'est indispensable. Je vous dis, dans ce cas-là, ce serait forcément fédérateur et, et... ce serait extrêmement positif pour l'image de marque de la MAIF. En interne comme en externe. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

« Je dirais que c'est... On reçoit une multitude d'informations. On reçoit aussi une multitude de pressions diverses. On est en bout de chaîne finalement et... euh... même si on comprend, même si on est de très bonne volonté, je pense, tous autant qu'on est ici, au bout d'un moment on ne peut plus. On ne peut plus parce qu'on ne peut plus faire face à tout ce qui nous est demandé. C'est dommage, parce que je trouve que notre mission est belle. Voilà. »

« Oui je garde une fierté d'être salarié à la MAIF, sinon je n'y serais plus ! Sinon j'y serais plus. Oui, concrètement, je suis à la MAIF par conviction. Clairement. »

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

« Ça voulait dire beaucoup de choses (la pub avec la personne qui prend la place de parking réservée aux personnes handicapées). Ça aussi, dans le cadre de ma fierté, autant il y a des choses, certaines communications qui ont été faites en externe, dont je n'étais pas forcément, pour lesquelles je n'étais pas forcément convaincu, celle-ci, je l'avais trouvée extrêmement forte, extrêmement pertinente. Et oui, pour moi, l'image de la MAIF, c'est ça. Voilà (...) Alors

moi, il y en a trois vraiment qui m'ont marqué. Il y a donc celle, la scène du parking. Il y avait effectivement l'affiche : nos vraies valeurs ne sont pas cotées en bourse. D'ailleurs, j'ai toujours trouvé dommage qu'on n'ait pas fait une version télé de cette pub (...) Non, il n'y avait pas de version télé. C'est bien dommage. Et la troisième aussi qui m'avait énormément plu, c'était en fait la photographie d'un tract affiché, où il y avait marqué : couple hétérosexuel, à la MAIF nous vous assurons aussi. Et j'avais trouvé que c'était une... extrêmement percutant. C'était presque irrévérencieux quelque part, mais ça voulait dire beaucoup de choses. Et accolé à assureur militant, j'avais trouvé ça extrêmement fort. Voilà, ce sont vraiment les trois que j'avais trouvées... »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« Ah oui, en général, j'essaie de faire adhérer des personnes de mon entourage. Disons que j'ai... avant d'être à la MAIF, j'ai beaucoup évolué dans le secteur associatif, dans l'animation aussi. Donc, j'ai énormément de relations qui sont aussi à la MAIF. Alors, par la force des choses peut-être, mais aussi parce que je leur ai vanté le, les mérites de l'entreprise, c'est vrai (...) Oui, il y a des associations personnes morales, mais aussi des gens qui travaillent dans ces associations. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Oui. Ah oui quand on me critique la MAIF, je la défends! »

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Oui je garde une fierté d'être salarié à la MAIF, sinon je n'y serais plus ! Sinon j'y serais plus. Oui, concrètement, je suis à la MAIF par conviction. Clairement. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Pour moi c'est, c'est une signature qui est forte mais qui est, mais qui reflète l'idéal de ce que je me fais de la MAIF. Donc oui (...) Moi je trouve cette signature très bien. Et ben, il y a aussi un bon a priori de la part des sociétaires par rapport à cette signature. Ça aussi, je le remarque souvent (...) Ben, j'ai pris une petite habitude. Quand je reçois des sociétaires qui adhèrent à la MAIF, bon, dans le cadre du petit discours avant de les présenter au militant, puisque ça se fait de cette façon, on présente systématiquement nos nouveaux sociétaires à un militant, donc je leur explique très brièvement ce qu'est la MAIF, euh... et j'insiste aussi sur, justement, cette signature. Ça me permet de rebondir, justement, sur l'existence des militants à la MAIF et je me considère aussi comme étant un militant, donc, voilà ! »

« À mon avis, ça le sera fédérateur (le produit LEA). Ça le sera, à condition, et ça c'est vrai que ce n'est pas forcément évident, à condition, après, mais bon, je pense que ça va de soi aussi, qu'il y ait une transparence et des informations concrètes au fur et à mesure de l'avancement dans le temps. Par exemple, créer un livret, un livret solidaire, un compte solidaire, c'est une bonne chose, après, qu'il y ait un reporting sur ce qui est fait avec cet argent collecté, c'est important aussi. Voilà (...) un reporting pour les sociétaires comme pour les salariés... Pour tout le monde (...) Qu'il y ait du concret, voilà. Qu'il y ait du concret à présenter. Ça aussi, c'est indispensable. Je vous dis, dans ce cas-là, ce serait forcément fédérateur et, et... ce serait extrêmement positif pour l'image de marque de la MAIF. En interne comme en externe. »

Identification ambivalente :

Différence de traitement perçu entre les sociétaires et les salariés donc création d'une forme d'ambivalence (mais ambivalence faible):

Alors, j'ai une vision plutôt positive de la MAIF, de par son éthique. Enfin, je suis à la MAIF plus par conviction qu'autre chose. C'est vrai que pour tout dire, en fait, quand je suis sorti du BTS assurance, j'avais promis de ne pas travailler dans l'assurance, parce que, justement, j'étais un peu écœuré par la conception qui en était faite. Voilà (...) Donc, ben, j'ai eu l'opportunité de travailler à la MAIF, et ça répondait un peu à mes, à ma vision des choses, à ma vision de l'assurance. Euh... Il est clair que depuis, au niveau de l'évolution qu'elle en a, euh... le seul reproche que j'ai à faire, enfin, c'est vrai qu'elle accompagne bien ses sociétaires dans les projets de vie qu'ils peuvent avoir, c'est vrai que parfois j'ai l'impression que ce qu'elle accorde à ses sociétaires, elle ne l'accorde pas forcément à ses employés. Et je trouve ça un petit peu dommage. Voilà. »

« Je dirais que c'est... On reçoit une multitude d'informations. On reçoit aussi une multitude de pressions diverses. On est en bout de chaîne finalement et... euh... même si on comprend, même si on est de très bonne volonté, je pense, tous autant qu'on est ici, au bout d'un moment on ne peut plus. On ne peut plus parce qu'on ne peut plus faire face à tout ce qui nous est demandé. C'est dommage, parce que je trouve que notre mission est belle. Voilà. »

(Voilà, c'est ça. Et vous, au moins, ce que vous demanderiez, c'est d'être au moins un plus écoutés, d'avoir un vrai système efficace de remontée d'information finalement.

Exactement.)

« Oui. Je ressens une forme de découplage entre ma conviction pour ce modèle et ces valeurs, et son application en interne. C'est le fait que ce soit différent. C'est le fait aussi que ça correspond à mes convictions, à mon idéal, à mon idéal, entre guillemets, économique. C'est un modèle économique qui fonctionne, qui fonctionne depuis longtemps. Euh... Je comprends qu'il y a un environnement aussi, qui ne permet pas de conserver exactement le même modèle. Ça, ça peut se comprendre aussi, qu'il faille le faire évoluer ce modèle. Euh... Je suis très fier de ça, c'est vrai. J'ai un sentiment de fierté par rapport à cela. J'aime défendre, avoir à défendre la MAIF, parce que j'aime avoir à défendre aussi mes convictions, tout simplement. D'un autre côté, ça ne m'empêche pas d'avoir un regard critique sur ce qui peut se passer parce qu'il y a le concept et il y a l'application qui est faite de ce concept. Parfois l'application, enfin la mise en application me surprend, du point de vue de l'application auprès des salariés (...) Exactement, elle n'est pas toujours à la hauteur de ce que j'attendrai, moi. Exactement. Alors bon, après, c'est vrai qu'on est en bout de chaîne, donc forcément il y a certaines choses que l'on ne comprend pas. Pourquoi c'est fait de façon ? Il faudrait qu'on remonte à la source pourquoi c'est fait de cette façon. D'un autre côté aussi, c'est nous qui avons à faire face aux sociétaires. Donc !... »

« Effectivement, j'ai des attentes vis-à-vis d'elle beaucoup plus importantes, ça c'est sûr. Ça c'est sûr. »

Parce que quelque part vous valorisez son modèle, vous la défendez et donc « en retour », entre guillemets, vous attendez aussi d'elle qu'elle soit un peu modèle et exemplaire vis-à-vis de vous.

Exactement.

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, 35-50 ans, 21-30 ans ancienneté, employée, délégation :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui dans éthique dans métier d'assureur + dans pratiques RSE – dimension prévention + dans pratiques mutualistes + principe de RSE - valeurs :

« Voilà, ces sociétaires-là, s'ils sont toujours là en étant âgés, c'est qu'ils auront peut-être été assurés toute leur vie à la MAIF. Donc, enfin oui, je... Je ne vois pas un militant lui dire : bon ben, maintenant, vous me coûte cher. Enfin, je trouve que ce ne serait pas moral, effectivement. Ce ne serait pas l'image de la MAIF telle que nous déjà, en tant qu'employés, on la voit (...) Ben, c'est quand même positif (l'image de la MAIF). Pour moi, c'est positif, par rapport aux sociétaires (...). Ben, moi je trouve... Enfin, pour nous, on est honnête, enfin pour moi, on est honnête, ce qui est important parce que j'aurais du mal à travailler dans une entreprise, enfin, pas honnête dans le sens, je ne sais pas, vendre quelque chose qui ne correspond pas aux besoins de la personne, lui prendre de l'argent. Enfin, ce n'est pas du tout... Enfin, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de la MAIF. C'est vrai qu'on essaie toujours de rechercher des solutions. On est honnête. On est en général transparent. C'est vrai que... je n'ai pas d'exemple où on essaie de cacher des choses ou de cacher, de prendre de l'argent, euh... On essaie, oui, il y a la prévention, donc on essaie de rendre service aux personnes, ce n'est pas juste l'assurance. On essaie de préserver les enfants. Enfin, il y a pas mal de

recherches qui sont faites. Moi je trouve que c'est bien tout ça. Enfin c'est quelque chose quand même qui est positif. »

« Ben, Prévention MAIF. Là, par exemple, ils font des sorties dans les écoles, avec les enfants. Il y a des petits parcours. Je ne connais pas le parc, mais c'est à Sevran, je crois. Ils ont des petits parcours avec des vélos pour leur apprendre la sécurité routière. Après, il y avait le Petit Paul, là, la sécurité dans la maison pour les enfants. Donc je trouve que c'est bien. On va au-delà de simplement...notre métier d'assurance pure, en fait. On essaie de rendre service. Si l'accident n'arrive pas, tant mieux. Enfin, je veux dire, c'est... Je trouve que c'est bien tout ça. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

« Ben, moi je trouve... Enfin, pour nous, on est honnête, enfin pour moi, on est honnête, ce qui est important parce que j'aurais du mal à travailler dans une entreprise, enfin, pas honnête dans le sens, je ne sais pas, vendre quelque chose qui ne correspond pas aux besoins de la personne, lui prendre de l'argent. Enfin, ce n'est pas du tout... Enfin, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de la MAIF »

« On va au-delà de simplement...notre métier d'assurance pure, en fait. On essaie de rendre service. Si l'accident n'arrive pas, tant mieux. Enfin, je veux dire, c'est... Je trouve que c'est bien tout ça. »

« Fièvre (de travailler à la MAIF), je ne sais pas... Moi, en tout cas, ça me... Je n'ai pas de problème, je sais que je travaille pour une entreprise qui est honnête, enfin, oui, qui est bien, qui est honnête, qui fait des choses respectables. Oui, voilà, moi je peux dire : travailler à la MAIF, je n'ai pas honte. Fièvre, oui... on... oui. Ben oui, oui. Ce n'est pas... »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« Voilà, ces sociétaires-là, s'ils sont toujours là en étant âgés, c'est qu'ils auront peut-être été assurés toute leur vie à la MAIF. Donc, enfin oui, je... Je ne vois pas un militant lui dire : bon ben, maintenant, vous me coûte cher. Enfin, je trouve que ce ne serait pas moral, effectivement. Ce ne serait pas l'image de la MAIF telle que nous déjà, en tant qu'employés, on la voit (...) Ben, c'est quand même positif (l'image de la MAIF). Pour moi, c'est positif, par rapport aux sociétaires (...) Ben, moi je trouve... Enfin, pour nous, on est honnête, enfin pour moi, on est honnête, ce qui est important parce que j'aurais du mal à travailler dans une entreprise, enfin, pas honnête dans le sens, je ne sais pas, vendre quelque chose qui ne correspond pas aux besoins de la personne, lui prendre de l'argent. Enfin, ce n'est pas du tout... Enfin, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de la MAIF. C'est vrai qu'on essaie toujours de rechercher des solutions. On est honnête. On est en général transparent. C'est vrai que... je n'ai pas d'exemple où on essaie de cacher des choses ou de cacher, de prendre de l'argent, euh... On essaie, oui, il y a la prévention, donc on essaie de rendre service aux personnes, ce n'est pas juste l'assurance. On essaie de préserver les enfants. Enfin, il y a pas mal de recherches qui sont faites. Moi je trouve que c'est bien tout ça. Enfin c'est quelque chose quand même qui est positif. »

« Enfin, moi je suis à l'aise pour parler de mes contrats. Le sociétaire il ne va pas... ça arrive parfois : vous avez des petites lignes ? Non, on n'a pas de petites lignes. C'est

transparent, c'est tout marqué. On n'a pas des petits trucs quelque part. Non, nous, c'est transparent. »

« Oui, un sentiment d'appartenance. Quoique... Enfin, je trouve que c'est un petit peu moins marqué qu'avant parce que ça change un petit peu, mais autrement oui, quand même. On a quand même... enfin, une certaine culture d'entreprise, je pense, qui... Maintenant, c'est vrai qu'il y a pas mal de turn-over, les... les... parfois les employés changent, ils viennent d'un autre monde, alors peut-être ils ont vu d'autres choses. C'est peut-être un peu moins prononcé, mais, mais, c'est vrai que quand on est là depuis un moment, c'est vrai que la MAIF il y a derrière toute une culture d'entreprise qui est quand même assez marquée, je trouve. Même si, peut-être, là, on... on... c'est un petit peu moins évident mais, pour moi, elle existe. »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Oui affective (fierté mais relative) :

« Enfin, moi je suis à l'aise pour parler de mes contrats. Le sociétaire il ne va pas... ça arrive parfois : vous avez des petites lignes ? Non, on n'a pas de petites lignes. C'est transparent, c'est tout marqué. On n'a pas des petits trucs quelque part. Non, nous, c'est transparent. »

« Fièvre (de travailler à la MAIF), je ne sais pas... Moi, en tout cas, ça me... Je n'ai pas de problème, je sais que je travaille pour une entreprise qui est honnête, enfin, oui, qui est bien, qui est honnête, qui fait des choses respectables. Oui, voilà, moi je peux dire : travailler à la MAIF, je n'ai pas honte. Fièvre, oui... on... oui. Ben oui, oui. Ce n'est pas...

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**
- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**
- **Fidélité : oui/non/pas d'info**
- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Identification ambivalente :

« Oui, voilà. Mais c'est pas encore... Enfin, c'est vrai que les horaires, c'est pas drôle, mais encore, on se dit, bon, ben, s'il faut allonger les plages, on le fera. C'est plus, je dirais, parfois la pression, ça vient du siège, parce que les encadrants, ils font ce qu'on leur demande et c'est plus, parfois, on a plus l'impression... ah, comment dire ?, d'être plus surveillés qu'on l'était avant, d'un manque, peut-être un peu d'un manque de confiance de la part du siège, de se dire : bon, on va regarder, il faut qu'ils fassent tant de trucs. Comme si, comme si, dans leur esprit, on... on n'allait pas, si on n'avait pas à bâtonner tant de... on

n'allait pas faire notre travail. Enfin, je ne sais pas si je m'explique bien mais... c'est plus ce rapport-là qui est gênant, de se dire : bon, là-haut, au siège, ils ne nous font pas vraiment confiance, ils nous « fliquent », entre guillemets. Voilà, c'est plus ça qu'on n'avait pas du tout avant. C'est plus ça qui est gênant. Bon, les allongements de plage horaire, ça, c'est embêtant parce qu'il faut s'organiser. Mais, bon, s'il faut le faire, on le fait. C'est plus... ouais, cette relation, enfin cette confiance qu'on sent un petit peu moins... Bon, moi, je ressens ça, maintenant, peut-être je me trompe, hein. Mais c'est plus ça qui me gêne. Ce flicage un petit peu... faut tout justifier, faut... Comme si le siège pensait qu'effectivement on ne va pas faire notre travail si on n'a pas... enfin un certain nombre de comptes à rendre. Voilà, c'est plus ça qui me gêne que... bon, les allongements de plage, c'est pas pratique, mais bon, ben, voilà (...) D'un autre côté il y a des contraintes parce que, bon, c'est vrai que si demain la MAIF n'est plus là, on n'a plus de travail. Enfin, je veux dire, c'est... ça va dans les deux sens aussi (...) Oui. On a besoin de la MAIF et... et, je pense, la MAIF a besoin de nous aussi. C'est un rapport... On a tout intérêt à ce que la MAIF, de toute façon, perdure... et puis se porte bien, c'est notre outil de travail aussi quelque part... ».

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui sur la dimension principes de RSE/valeurs :

« Ben euh je pense que je ne pourrais pas travailler dans une autre compagnie d'assurances de toute façon, parce que... parce qu'il y a certaines valeurs et que les autres, je pense, les ont perdues ou sont en train de les perdre, hormis, il y a peut-être la MACIF. Les autres, c'est hors de question, je ne pourrais, non, non je ne pourrais pas (...) Sinon je ferais autre chose quoi. »

« Ah oui, c'est hyper important, enfin moi, je ne supporterais pas de toute façon de tirer dans les pattes des collègues toutes les cinq minutes, à faire la course, avoir les dents qui rayent le parquet et tout ça, je ne supporte pas ce genre de mentalité à l'américaine, je déteste, donc... Pour moi, ouais ça reste quand même encore une entreprise qui a de très très bonnes valeurs, j'espère que ça va le rester, parce que le marché, la concurrence évoluent tellement vite qu'il faut les suivre pour rester dans la course quoi et le problème, c'est que j'espère que les valeurs ne vont pas non plus un peu s'émietter au fur et à mesure qu'on sera dans la course quoi. »

Egalement sur la dimension « pratiques mutualistes » (sociétaire au cœur du système) et pratiques RSE (GRH/conditions de travail) :

« Ben par rapport à l'entreprise, faut quand même pas se leurrer, enfin par rapport à beaucoup de personnes qui sont peut-être embauchées à la MAIF depuis trop longtemps pour se souvenir des conditions de travail, je pense qu'on est quand même dans une entreprise où on est cocoonés pas mal et où on est super protégés, où on a vraiment de très bonnes conditions de travail. Enfin voilà, quand, je comprends que les conditions de travail changent et que ça puisse insatisfaire certaines personnes, mais quand on voit quand même des

personnes descendre dans la rue pour travailler quatre heures de moins par semaine et demander une prime, enfin c'est hallucinant, c'est bon voilà. Pour, enfin, bon ça, c'est vraiment un gros point de satisfaction, c'est une mutuelle, donc il y a des valeurs, donc c'est le sociétaire qui passe avant tout, ce n'est pas un client, c'est un sociétaire et euh..., et puis voilà quoi, on est quand même écoutés et cocoonés quoi, ça, c'est...(...) Ah ouais on a des bonnes conditions de travail, et puis du coup, ça se ressent sur l'ambiance quoi. Parce que finalement, on peut croiser quelqu'un haut placé dans la hiérarchie ou un collègue de travail, on sent qu'il y a quand même une certaine simplicité quoi. Enfin ce n'est pas, on n'a pas l'impression de voir la cavalerie arriver quand quelqu'un vient visiter le centre d'appels ou, ça reste convivial donc, enfin je trouve. »

« Ben c'est surtout dans le sens où on est une..., il y a une assurance avant tout pour les enseignants, enfin qui a été créée par et pour des enseignants, ça se sent parce quand au moins on lit les conditions générales, contrairement à d'autres, à d'autres compagnies d'assurances qui font exprès d'utiliser des mots incompréhensibles ou de tourner leurs phrases de manière à ce que les gens ne comprennent jamais comment ils sont assurés, là c'est clair, net et précis : vous avez ci, vous avez ça, vous n'avez pas ça. Donc ça, voilà. Ça, c'est quelque chose que j'apprécie... on a des notes, on reçoit les mêmes magazines que les sociétaires reçoivent, donc on n'a pas des choses en particulier qui sont vraiment cachées, à part des choses professionnelles au niveau de la stratégie, mais ça, c'est comme dans toutes les entreprises. Mais quand il se passe quelque chose, enfin quand la MAIF bouge une oreille, les sociétaires sont au courant et quasiment les employés en même temps, donc, voire ils sont au courant avant nous quelquefois, donc ça, c'est bien. Parce que c'est eux que ça concerne, c'est eux qui payent et c'est eux qui nous confient leurs biens quoi, donc (...) Ben derrière le mot valeur je mets le rapport humain déjà, ce n'est pas... le sociétariat aussi parce que du coup, enfin derrière sociétariat, il y a aussi mutualisme, partage, solidarité aussi. La solidarité, je crois que c'est une des plus fortes de toutes ces valeurs-là, à travers soit les voyages solidaires qu'on fait entre les collègues, qu'on peut trouver des voyages d'aide humanitaire ou des partages qu'on, enfin le fait qu'on peut faire verser une cotisation, au cas où il se passerait une catastrophe, à tout le monde pour pouvoir aider les gens au plus vite et au mieux. Ça, c'est aussi une valeur qui est hyper importante et puis, il y a justement tout ce qui est écologie, tout ce qui est recyclage, enfin prévention de la planète, enfin tout ce qu'on peut faire, enfin pour économiser telle ou telle chose, c'est quand même bien mis en place et puis euh... non, ouais surtout les rapports humains. Ben le fait que cette mutuelle reste encore à échelle humaine. On n'a pas l'impression d'être dans une usine où tout est contrôlé par des machines où on n'a plus notre mot à dire quoi (...) Et puis le nombre de salariés qu'il y a à la MAIF, c'est hyper important aussi. On ne s'arrête pas, il n'y a pas de ségrégation (elle parle de la méthode des habiletés par laquelle elle a été recrutée qui évite toute forme de discrimination à l'embauche). Enfin il y a, enfin il y a de tout à la MAIF, il y a des petits, des grands, des moches, des noirs, des jaunes, des, enfin il y a toutes les couleurs, ça c'est vachement bien quoi. J'ai l'impression que c'est vraiment un gros melting-pot, c'est euh... : ben t'es aveugle, ben c'est bien quoi, tu vas passer ton entretien comme tout le monde. Par contre après, on t'adaptera ou ci ou ça quoi. (...) Ben peu importe, moi je sortais de la restauration et du tourisme alors... rien à voir (...) Voilà, c'est ça, le principal s'est d'avoir réussi la journée test de mise en situation. Et puis je pense, c'est aussi des mots ou des façons de faire qui ressortent et du coup, ça empêche la ségrégation. Moi, je trouve ça très bien. Si on peut avoir quelqu'un qui fait, en bas là, quand on l'a passé, c'était exactement ça, c'était : ben qu'est-ce que tu fais là toi ? tu viens du tourisme. Ah non, moi ça fait six ans que je travaille dans les assurances, dans les banques, dans les machins, il est pour moi ce poste. Ah ben bizarre, elles ne sont pas là, ah ben elles ne sont pas là aujourd'hui quoi. Donc, donc comme quoi, ça veut rien dire et c'est quand même quelque chose qui est hyper important,

même au niveau... ouais de voilà, tout ce qu'on fait pour les écoles, tout ce qui est prévention routière, enfin même, les petits bracelets pour retrouver son petit à la mer, on ne sait jamais euh... les sauveteurs le retrouvent, les petits bracelets qui se voient dans le noir. C'est des petites choses, mais... qui prouvent qu'on ne les oublie pas, enfin qu'il y a quelque chose d'humain, c'est sûr. C'est à la base la MAIF, c'est voilà... la mutuelle d'assurance des instituteurs parce que c'est les racines, mais c'est une mutuelle, donc c'est pour les hommes quoi, quels qu'ils soient, dans le monde ou dans une petite entreprise, dans une entité euh... un centre d'appels. Il y a toutes les échelles quoi. C'est ça qui est bien quoi. »

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Le partage des valeurs n'est ici pas explicitement exprimé mais il est pourtant très sous-jacent, puisqu'elle répète à 3 reprise « je ne pourrais pas » ou encore « c'est hors de question » parce que les autres entreprises n'ont pas les valeurs de la MAIF (sous entendu qu'elle partage pleinement) ; cette impossibilité de travailler dans une entreprise d'assurance qui n'a pas ces valeurs est ici très fortement exprimée, montrant ainsi l'importance très forte accordée par cette personne à retrouver des valeurs (qu'elle possède) dans son lieu de travail :

« Ben euh je pense que je ne pourrais pas travailler dans une autre compagnie d'assurances de toute façon, parce que... parce qu'il y a certaines valeurs et que les autres, je pense, les ont perdues ou sont en train de les perdre, hormis, il y a peut-être la MACIF. Les autres, c'est hors de question, je ne pourrais, non, non je ne pourrais pas (...) Sinon je ferais autre chose quoi. »

« Ah oui, c'est hyper important, enfin moi, je ne supporterais pas de toute façon de tirer dans les pattes des collègues toutes les cinq minutes, à faire la course, avoir les dents qui rayent le parquet et tout ça, je ne supporte pas ce genre de mentalité à l'américaine, je déteste, donc... Pour moi, ouais ça reste quand même encore une entreprise qui a de très très bonnes valeurs, j'espère que ça va le rester, parce que le marché, la concurrence évoluent tellement vite qu'il faut les suivre pour rester dans la course quoi et le problème, c'est que j'espère que les valeurs ne vont pas non plus un peu s'émietter au fur et à mesure qu'on sera dans la course quoi. »

« Ben dans le monde des assurances, oui, parce que voilà, c'est ce que je disais tout à l'heure, si je dois bosser, enfin bosser dans une compagnie d'assurance, ce serait déjà forcément une mutuelle et euh... et donc autant que ce soit la MAIF parce que euh... ce n'est pas mon monde du tout et du coup, j'ai besoin de certaines valeurs et... et de certaines méthodes de travail. Sans ça, ce serait carrément impossible quoi. Je pense que j'aurais pété les plombs depuis longtemps (...) Ah ouais, ouais. C'est pas du tout, c'est pas mon monde du tout, donc là, j'apprécie les valeurs et la façon de faire, donc je peux rester. »

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

Oui voir tous les autres verbatims qui montrent son sentiment d'appartenance + utilisation fréquente de « nous », « notre », « on » dans tout son entretien.

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Oui implication normative :

« *Ce serait parfait. Parce que comme ça, je garde l'entreprise qui m'a prise en CDI et puis j'ai une évolution vers quelque chose qui se rapproche de ce que je faisais avant quoi (...)* »

Oui et affective (forte) :

« *Parce que au début, on a un certain orgueil à travailler à la MAIF et puis en plus c'est vrai quand on arrive en formation, à la MAIF, c'est comme ci, c'est comme ça. Moi au début, je me suis dit : c'est une secte, ce n'est pas possible quoi. C'est beau, c'est rose, tout le monde s'aime, vous êtes trop bien payés, ah là là, moi au début, je disais : mais c'est pas vrai, c'est pas vrai. Bon il faut retomber sur terre, c'est quand même une entreprise qui vend des assurances, qui va bientôt vendre des produits financiers, donc, donc voilà. Mais ceci dit, c'est quand même une très très bonne entreprise* ».

Mais aussi déception (crédit vert qui s'est arrêté au 31/12 et elle souhaitait que cela continue) :

« *Ben non mais là, ils vont être super déçus. On ne peut pas leur dire ça. On peut éventuellement leur dire : bon voilà, on voulait voir comment ça fonctionnait puisqu'on est en phase de tests pour voir effectivement parce qu'on se penche sur l'écologie la la la, enfin on peut essayer de prendre les points positifs de ça, qu'ils vont comprendre, mais ils ne vont pas comprendre pourquoi ça s'arrête, comme moi je ne comprends pas, comme beaucoup de gens ne comprennent pas quoi (...) Ah ben non, non, non, je suis pas la seule à le penser ; on en parle entre nous : pourquoi quoi ? Surtout qu'ici, il y a quand même beaucoup de gens sur le plateau qui sont concernés par l'environnement, qui se sentent concernés et qui ont vraiment envie d'aller dans ce sens-là (...) Quand on vous propose enfin des super solutions, où tout le monde sort de la réunion pour une fois avec le sourire : ah c'est cool, enfin des nouveaux trucs dans tout ce qu'on nous a mis dans le nez ces derniers mois euh... des nouveaux trucs écologiques, intéressants pour le sociétaire, pour nous, pour tout le monde quoi. Ça s'arrête le 31 octobre. Super ! Cool ! Génial !* »

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**

« *Après, chacun, chacun pense ce qu'il veut. C'est, je veux dire : tout le monde est libre de penser, donc s'il y a des gens qui sont convaincus que leur banquier les assure mieux ou que la MAIF ceci, cela, pft moi je m'en fiche. Après, par contre j'aime bien quand je suis chez des copains ou quoi que ce soit, qui me disent : oui, moi j'ai un contrat ici ou là, regarder avec eux et leur mettre les choses en face, leur dire : tu peux me montrer ton contrat, ben là, tu sais que tu n'as pas ci, tu n'as pas ça et tout, pour qu'il se rende compte que (...) Disons qu'au début, on a tendance à dire : ouais, mais tu comprends, pour se justifier de travailler un peu dans les assurances, parce que quand on est niortais, c'est : ah ben j'ai été prise à la MAIF ; ah ça m'aurait étonné ça ; voilà ; ah ben de toute façon, t'as pas trop le choix à Niort ou c'est les assurances, ou c'est l'hôpital, ou c'est la banque. Donc voilà. Pour se justifier de ça, c'est : ouais, mais c'est quand même une bonne boîte ; et puis on donne les avantages, mais bon, on sent très bien que les trois-quarts des gens qui se disent : oui, oui, c'est ça oui.*

Sauf que ça vient à la longue, avec le bouche à oreille. On dit : ben tu vois là, nous on ne fait pas comme ci, on ne fait pas comme ça ou parler à d'autres gens justement qui parlent, qui bossent dans d'autres compagnies d'assurance. Moi, mon père, il est banquier, il bosse à la Caisse d'épargne, donc on en parle quelquefois parce qu'ils vendent des contrats d'assurances quoi. Il ne sait même pas comment il est assuré. Donc c'est l'exemple type du banquier qui vend des contrats d'assurances, qui a lui-même son assurance maison là-bas et il ne sait pas quelles sont ses garanties. »

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Après, chacun, chacun pense ce qu'il veut. C'est, je veux dire : tout le monde est libre de penser, donc s'il y a des gens qui sont convaincus que leur banquier les assure mieux ou que la MAIF ceci, cela, pft moi je m'en fiche. Après, par contre j'aime bien quand je suis chez des copains ou quoi que ce soit, qui me disent : oui, moi j'ai un contrat ici ou là, regarder avec eux et leur mettre les choses en face, leur dire : tu peux me montrer ton contrat, ben là, tu sais que tu n'as pas ci, tu n'as pas ça et tout, pour qu'il se rende compte que (...) Disons qu'au début, on a tendance à dire : ouais, mais tu comprends, pour se justifier de travailler un peu dans les assurances, parce que quand on est niortais, c'est : ah ben j'ai été prise à la MAIF ; ah ça m'aurait étonné ça ; voilà ; ah ben de toute façon, t'as pas trop le choix à Niort ou c'est les assurances, ou c'est l'hôpital, ou c'est la banque. Donc voilà. Pour se justifier de ça, c'est : ouais, mais c'est quand même une bonne boîte ; et puis on donne les avantages, mais bon, on sent très bien que les trois-quarts des gens qui se disent : oui, oui, c'est ça oui. Sauf que ça vient à la longue, avec le bouche à oreille. On dit : ben tu vois là, nous on ne fait pas comme ci, on ne fait pas comme ça ou parler à d'autres gens justement qui parlent, qui bossent dans d'autres compagnies d'assurance. Moi, mon père, il est banquier, il bosse à la Caisse d'épargne, donc on en parle quelquefois parce qu'ils vendent des contrats d'assurances quoi. Il ne sait même pas comment il est assuré. Donc c'est l'exemple type du banquier qui vend des contrats d'assurances, qui a lui-même son assurance maison là-bas et il ne sait pas quelles sont ses garanties. »

« Mais c'est vrai que ça, c'est quand même vachement gratifiant, justement quand on vous, quand on vous dit : ben toi, voilà tu es à la MAIF, super, ça ne te fait pas chier de faire ce boulot ? Clairement, je cite. Ben voilà, mais il y a d'autres choses, si on veut s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil quoi. Enfin moi, si j'ai envie de, ben de me dire : allez, je vais me creuser les méninges pour améliorer un peu les trucs du centre d'appels, pour qu'on soit un peu plus écolos ou, ou je vais participer à telle réunion pour ça ou aller voir sur le site ce qui se passe telle ou telle semaine, je peux le faire et je peux du coup adapter euh... mon discours et mon travail selon mes envies et du coup, je me lasse moins. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Ah oui, oui parce qu'à la base, je ne suis pas du tout dans les assurances donc...Moi c'est, moi j'aimerais bien retourner et réaliser le projet que je voulais réaliser après mon BTS Tourisme quoi (...) Ben la MAIF c'est pas forcément une solution transitoire, parce qu'en fait, ben c'est une super grosse entreprise. Il y a énormément de, d'entités différentes. Donc le CSAT, le centre d'appels, c'est provisoire. Enfin je ne pense pas faire ça toute ma vie, c'est sûr et certain mais euh... enfin rester à la MAIF pourquoi pas ? Pour..., moi j'aimerais bien éventuellement être au comité d'entreprise ou..., mais faire quelque chose qui, qui se rapproche plus de ma formation initiale quoi (...) Voilà. Organisation de voyages, ça me

plairait bien, organisation de séjours, avoir des budgets dans les mains et faire quelque chose de, de, le plus complet possible avec le moins de budget possible quoi (...) Ça, ça me plairait bien (...) Ce serait parfait. Parce que comme ça, je garde l'entreprise qui m'a prise en CDI et puis j'ai une évolution vers quelque chose qui se rapproche de ce que je faisais avant quoi (...) Ah non, non pas du tout, au contraire, si je peux (rester à la MAIF) et puis il y a même d'autres entités qui m'intéresseraient hein, tout ce qui est service formation..., mais être dans le service. Tout ce qui est service m'intéresse, service, conseil... rapports à la clientèle mais pas... Je suis moins vente, marketing, choses comme ça quoi ».

« Ben dans le monde des assurances, oui, parce que voilà, c'est ce que je disais tout à l'heure, si je dois bosser, enfin bosser dans une compagnie d'assurance, ce serait déjà forcément une mutuelle et euh... et donc autant que ce soit la MAIF parce que euh... ce n'est pas mon monde du tout et du coup, j'ai besoin de certaines valeurs et... et de certaines méthodes de travail. Sans ça, ce serait carrément impossible quoi. Je pense que j'aurais pété les plombs depuis longtemps (...) Ah ouais, ouais. C'est pas du tout, c'est pas mon monde du tout, donc là, j'apprécie les valeurs et la façon de faire, donc je peux rester. »

=> Les valeurs sont un repère qu'elle retrouve dans un monde « qui n'est pas du tout le sien » ; l'identification organisationnelle aux valeurs de la MAIF lui permet de rester et de se sentir bien dans ce monde a priori étranger pour elle ; elles sont également l'élément qui détermine sa fidélité à l'organisation/son intention de rester.

« Ah ben oui, oui, ben de toute façon euh... encore une fois, ce n'est pas, c'est quelque chose qui m'a vraiment agréablement surprise, bon il n'y aurait pas eu tout ça, tout ça, je pense que je serais quand même restée à la MAIF pour les valeurs et tout ça. Mais c'est vrai que ça, c'est quand même vachement gratifiant, justement quand on vous, quand on vous dit : ben toi, voilà tu es à la MAIF, super, ça ne te fait pas chier de faire ce boulot ? Clairement, je cite. Ben voilà, mais il y a d'autres choses, si on veut s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil quoi. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

« Ah ben oui, oui, ben de toute façon euh... encore une fois, ce n'est pas, c'est quelque chose qui m'a vraiment agréablement surprise, bon il n'y aurait pas eu tout ça, tout ça, je pense que je serais quand même restée à la MAIF pour les valeurs et tout ça. Mais c'est vrai que ça, c'est quand même vachement gratifiant, justement quand on vous, quand on vous dit : ben toi, voilà tu es à la MAIF, super, ça ne te fait pas chier de faire ce boulot ? Clairement, je cite. Ben voilà, mais il y a d'autres choses, si on veut s'investir dans autre chose, il y a une vie après le téléconseil quoi. Enfin moi, si j'ai envie de, ben de me dire : allez, je vais me creuser les méninges pour améliorer un peu les trucs du centre d'appels, pour qu'on soit un peu plus écolos ou, ou je vais participer à telle réunion pour ça ou aller voir sur le site ce qui se passe telle ou telle semaine, je peux le faire et je peux du coup adapter euh... mon discours et mon travail selon mes envies et du coup, je me lasse moins (...) Si aujourd'hui je me dis : ben aujourd'hui j'ai moins envie de bosser qu'un autre, je vais plus y aller dans le social hein, donc voilà, je suis, mais vous savez, tiens j'en profite pour vous dire qu'à la MAIF, si vous voulez aller faire un tour sur le site, il y a ci, ça, ça, ça et là, je fais plus un travail de... de transport de petites infos quoi, et puis c'est plus sympa parce que je n'ai pas spécialement envie de vendre des contrats tel ou tel jour... je ne me le sens pas, j'ai plus envie de discuter avec les gens, de leur rendre un vrai service quoi ».

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Femme, <35 ans, <10 ans ancienneté, employée, centre d'appel :

Perception de différenciation – origine de l'identification : oui/non/pas d'info

Oui : pratiques mutualistes, éthique dans métier d'assureur (et un peu pratiques RSE avec prévention et conférences mutualistes) :

« *Que ça reste encore une mutuelle. C'est bien et pas bien, je trouve (...) Par rapport à la concurrence. Je trouve, on parle de mutualisme actuellement, donc là, la MAIF est toujours une mutuelle d'assurance, donc par exemple, purement au niveau des contrats, on parle, on parle en contrats, ce sont des contrats globaux. Donc ce ne sont pas des contrats avec options. Par exemple, en vendant concrètement et au final, tu dis : ben actuellement, surtout maintenant dans la prévention des départs, ben tu entends que, ben que les personnes ont des problèmes d'argent actuellement, que effectivement euh... ben ils veulent des contrats avec options, donc on reste une mutuelle, mais parfois au niveau de la concurrence, je trouve que c'est..., ce n'est pas réaliste par rapport au marché actuel (...) Oui, aux attentes des gens, mais qui sont euh... ben actuellement, c'est, ça se passe comme ça, les gens n'ont pas trop d'argent, là c'est une réalité actuelle et je trouve que effectivement, la mutuelle reste totalement mutualiste, mais qu'il faudrait peut-être développer plus et être plus réactif euh... au niveau des contrats, parfois au niveau de la concurrence et ne pas rester dans (...) Voilà, peut-être moins entre guillemets « mutualistes », mais plus segmentés quand même (...) Tout en sachant qu'on a un bon sociétariat, donc autant en profiter en plus. Et on le voit actuellement parce qu'on a des sociétaires, des anciens sociétaires qui nous quittent de plus en plus, ben parce qu'ils n'ont pas les moyens, qu'effectivement ils ne voulaient pas partir de la MAIF puisque l'accueil qui leur était réservé était euh... leur convenait tout à fait. Toute la MAIF leur convenait, sauf qu'actuellement, ils n'ont pas d'argent, donc ils vont voir ailleurs où c'est moins cher. Et ça, c'est un petit peu dommage. Mais garder effectivement toujours ce système mutualisme d'accueil au sociétaire (ainsi que les conférences mutualistes et les actions de Prévention qu'elle cite précédemment), pas faire de forcing au niveau commercial, parce que on ne le fait pas actuellement de toute façon, et c'est vrai que ça nous permet d'avoir aussi un sociétariat qui au téléphone est très agréable. »*

Perception de caractéristiques partagées : oui/non/pas d'info

Pas d'information

Sentiment d'appartenance : oui/non/pas d'info

« *Pas quand même, non. Pas spécialement de fierté, non ; un sentiment d'appartenance là je serais d'accord. Oui, tout à fait.* »

« *T'as un sociétaire qui est en ligne, tu dois l'accueillir normalement et correctement ton sociétaire* »

Implication sans identification : affective, normative, calculée : oui/non

Non

Comportements associés à l'identification :

- **Implication organisationnelle : affective, normative, calculée : Oui/non/pas d'info**

Non a priori pas d'implication affective, et pas de fierté (ou juste une colère après les collègues qui sont « blasés » et se plaignent tout le temps parce qu'ils ont oublié comment étaient les conditions dans d'autres entreprises) => voir partie sur défense en cas de critique.

- **BAO positifs – recommandation de l'organisation (à des clients, des salariés), recommandation à ses enfants de travailler dans l'entreprise : oui/non/pas d'info**
Pas d'information

- **Défense de l'organisation en cas de critique : oui/non/pas d'info**

« Alors si quelqu'un me critique la MAIF, ça dépend, si c'est extérieur, ça peut être pour tout type de problèmes, comme de dire qu'on gagne de très bons salaires à la MAIF par exemple. Donc là, ça dépend qui j'ai en face parce que quand, quand tu côtoies des personnes qui ne gagnent pas beaucoup, tu ne peux pas te permettre non plus... De défendre quand même, parce que c'est vrai que je pense que quand même, oui au niveau des salaires, on est quand même bien placés, je pense euh... Par contre, après les critiques, ce que j'apprécie moins, c'est les personnes effectivement qui peuvent avoir beaucoup plus d'ancienneté à la MAIF, qui pour moi ne sont jamais contents de rien. Ça, c'est mon avis, je ne comprends pas trop ça. Je pense que ces personnes devraient aller voir un petit peu à côté voir ce qui se passe et puis après revenir au sein de l'entreprise. Des salariées très anciennes, ouais. Je pense qu'à un moment, il y a un gros décalage entre le fait qu'elles se voient là depuis très longtemps et qu'elles ne connaissent pas exactement la réalité de ce qui passe ailleurs, dans d'autres entreprises privées et je trouve ça un petit peu dommage, oui (...) Pour l'ambiance, ici, on n'a pas le cas ici si tu veux, mais des fois ce que j'ai pu ressentir dans les centres de rédaction, des gens complètement blasés euh... qui ne sont jamais contents de rien, qui gagnent quand même très bien leur vie pour moi et euh... au final, je pense que soit elles sont, vraiment elles n'ont pas eu ce qui effectivement pouvait leur être offert à l'extérieur et qui n'était pas dans les mêmes conditions de travail, et ça, je trouve ça vraiment dommage par contre... A l'ambiance, à l'entreprise également et au travail qu'elles peuvent fournir au final quoi (...) Ça par, moi je trouve que c'est ce qui se ressent le plus et on le voit notamment sur le plateau entre les jeunes jeunes arrivés, on n'a, on n'a plus d'anciens, donc vraiment les jeunes sont... vraiment nouvellement arrivés et, et d'histoires que tu peux entendre d'autres collègues qui sont, qui travaillent sur d'autres sites, effectivement tu te dis qu'il y a vraiment un écart et qu'on ne doit pas travailler dans la même entreprise (...) Voilà, ou des choses qui ne, ou des plaintes qui ne servent franchement à rien, quoi (...) Oui voilà, ou après tu te dis vraiment qu'elles devraient faire, enfin vraiment qu'elles devraient travailler dans d'autres services ou je ne sais pas, dans d'autres sociétés pour voir vraiment ce que c'est et après revenir. Et ça, je trouve que ça peut être dommageable pour l'entreprise également et pour l'activité. Ça peut être, nous, au niveau de notre activité euh... euh... (...) Quand tu as des rédactrices en ligne, tu les as au téléphone et tu sens que ça les embête hein, t'as pas de bonjour, t'as pas le nom, t'as pas le prénom, et je suis désolée, on reste professionnelle. T'as un sociétaire qui est en ligne, tu dois l'accueillir normalement et correctement ton sociétaire (...) Oui parce que ce n'est pas du tout une généralité. T'as des collègues qui sont super, vraiment très gentils, qui t'accueillent très bien et par contre, on en entend parler quand on est au téléphone,

effectivement tu... en ligne : bonjour, tu t'appelles comment, ton nom, ton prénom, et voilà. Et c'est vrai que c'est vraiment dommageable et tu sens que la personne, elle est blasée quoi. »

- **Fidélité : oui/non/pas d'info**

« Euh... ben je commence à être sur le poste depuis un petit moment. On arrive à avoir quand même des activités qui sont assez diversifiées, ben en tant que TC2, donc ça me permet quand même d'avoir une activité, une pluralité d'activités, euh... par contre, je me pose des questions sur ce que je vais faire plus tard et je suis bloquée. Parce que j'essaie de me positionner et puis au final, je ne sais pas ce que je peux faire. J'aimerais bien, mais je ne sais pas où je pourrais m'orienter, mais je n'ai pas envie de m'orienter pour partir d'ici parce que j'aime bien ce que je fais. Par contre, j'ai des difficultés pour me dire où est-ce que je vais aller, où je vais trouver un poste qui va me convenir, où je vais avoir une activité professionnelle qui va vraiment me plaire (...) C'est ça le problème. C'est surtout quand on se connaît bien au niveau professionnel au bout d'un certain temps, tu sais comment tu es, tu sais ce que tu recherches un petit peu comme profil de poste, mais le problème, c'est que tu ne sais pas si dans l'entreprise on peut t'offrir ce que tu recherches. Après partir de la MAIF, non pas du tout. Non, pas du tout. »

- **Comportements autres de soutien à l'organisation :**

Pas d'information

Identification ambivalente :

Identification neutre ou absence d'identification :

Désidentification :

Motifs de venue des salariés par type de motifs de venue:

Démarche globale de RSE : dimension « pratiques mutualistes/valeurs » :

« Et après, c'est vrai qu'on voit la différence de dire : je travaille uniquement pour un patron et un actionnaire. Ce n'est pas la même sensibilité que de dire : tiens, je travaille pour une mutuelle ou une coopérative avec des valeurs, avec des sociétaires, avec d'autres enjeux (...) Enfin, je ne sais pas comment dire, j'étais attiré par l'environnement qui me plaît, c'est un environnement on va dire coopératif, ça c'est clair (...) Je connaissais très bien où j'allais mettre les pieds. Je connaissais très bien l'environnement. Je voyais bien les rouages, voilà. Après, je ne connaissais pas le métier dans le détail, le métier des assurances, j'ai appris après. Mais je connaissais très bien le... comment, d'où venait la MAIF, quelles étaient ses orientations, quelles étaient ses valeurs, quels étaient ses objectifs, oui, très très bien ».

« C'était le potentiel de la mutuelle et le fait que ce soit une création de poste, c'est-à-dire qu'il y ait vraiment tout à faire (...) Si, parce que le potentiel de la mutuelle est porté aussi par les valeurs mutualistes. Tu ne peux pas déconnecter l'un de l'autre. Les valeurs font partie intégrante du potentiel de la mutuelle. Ce ne sont pas exclusivement les valeurs qui

sont aussi internes, un peu génériques, et qui après il faut les décliner dans la réalité. Ce n'est pas obligatoirement la même chose ».

« Donc quand j'ai vu cette petite annonce et que j'ai répondu, je leur ai demandé si ça valait la peine de venir. Ils m'ont dit : ah oui, surtout, vas-y et qu'ils te prennent. Donc, je suis venu... Comme la MAIF a accepté de me prendre, donc j'ai dit oui (...) Oui, une très bonne image de la MAIF avant d'y arriver (...) Pas la mienne, puisque je ne la connaissais pas, mais par des gens très proches effectivement, qui... Par la famille, j'y pense maintenant, j'avais même de la famille dans l'enseignement, et donc qui était assurée MAIF à l'époque ».

« D'abord, je vais répondre à la première question. Oui, je connaissais bien la MAIF puisque moi-même j'étais sociétaire MAIF depuis pas mal de temps, mes parents étaient sociétaires MAIF, mes beaux-parents étaient sociétaires MAIF. Et après, ce que j'en pensais. J'en pensais le plus grand bien, bien sûr (...) Alors, est-ce que j'étais attiré ? Bon, il y a une chose qui est sûre. Alors, être attiré, je ne peux pas dire, je ne sais pas. Ce que je peux dire c'est qu'en tant que société d'assurance ça ne pouvait être que la MAIF. Pour moi, il était impensable que je rentre dans une autre société d'assurance, en tant que rédacteur, dans une autre société d'assurance que la MAIF. Donc la question ne s'est pas posée. C'est parce que la MAIF offrait ce type de poste que je me suis présenté à ce concours. Mais, ceci étant, il aurait été impensable que je fasse rédacteur juridique pour une autre société d'assurance que la MAIF, ça ne me serait même pas venu à l'idée ».

« Je connaissais la MAIF parce qu'il se trouvait que XXX au GEMA et que j'avais l'occasion de rencontrer pratiquement tous les societing club, mais c'est vrai que j'avais très peu de contact, enfin je les connaissais, j'avais d'eux, disons, une très très bonne image au niveau de leurs valeurs mutualistes (...) Non, j'ai choisi de venir pour différentes raisons : l'intérêt de la mission (...), puis j'y suis venu par rapport aux hommes qui y étaient à l'époque, les gens de l'époque qui m'ont convaincu sur les valeurs de la MAIF, à une époque où je travaillais donc à XXX et que j'étais en train de perdre cela dans cette entreprise ».

« J'étais dans les assurances à l'Eurofil et la mentalité au niveau des... enfin c'est commercial l'Eurofil, ça ne me plaisait plus et j'ai donc décidé d'aller vers une mutuelle qui avait des valeurs qui étaient plus proches de mes valeurs que celles qu'Eurofil a (...) Je suis restée un an, il fallait vendre des contrats à tout prix, à n'importe qui pour n'importe quoi et donc au bout d'un an, j'ai eu mon expérience, je me suis dit : je pars, enfin ça ne me plaît plus, ça ne me convient plus, ça n'adhère pas à mes idées, donc je m'en vais (...) J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà ».

« Je cherchais du travail spécifiquement dans les assurances, mais il se trouve que la MAIF correspondait à mes idées, donc...Je connaissais un peu les valeurs et effectivement ça correspond plus à moi, enfin à mes idées à moi, donc ça tombait très bien (...) L'entraide, la solidarité, les aides aux plus démunis ».

« Mais elle me l'a vendu comme ça, en me disant : voilà, là c'est l'assurance des instits, voilà ce n'est pas basé à fond sur le commercial. Voilà, elle me l'a vraiment bien vendu. Donc,

c'est pour ça que ça m'a plu. Elle m'aurait dit AXA, peut-être que j'aurais dit non, enfin... Après c'est vrai que c'est peut-être des stéréotypes qu'on a. Mais la MAIF, oui, ça me plaisait bien ».

« Toujours dans l'assurance. J'en suis à mon septième employeur dans l'assurance (...) Et avec des envies de changer de temps en temps. Et puis là c'était le moment et l'occasion d'une annonce a fait que (...) Très franchement, la MAIF, non. Le secteur de l'assurance et de la mutualité, plutôt. Parce que j'ai commencé à travailler à XXX (...) Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée mutuelle, etc., tout ce qui tourne autour (...) Mais dans mes recherches, j'orientais plus effectivement sur ce monde-là qui me paraissait plus humain, c'est peut-être difficile à dire, je ne suis pas un grand philosophe non plus, mais où on écoutait un peu plus les gens. Je sortais du monde du courtage, c'est très spécial le monde du courtage, hein ».

« Je ne suis pas un fin politicien et ce n'était pas... Parce que j'ai travaillé surtout dans des boîtes privées quand même, enfin une mutuelle est une boîte privée, mais à orientations plus capitalistes on va dire. Ce n'était pas nécessairement une fin en soi, mais c'était quand même un des facteurs qui auraient pu être prioritaires pour moi ».

« Donc... il y avait différentes pressions qui faisaient aussi que j'avais vraiment envie d'évoluer, mais vers quelque chose de plus naturel avec un contact humain différent quoi (...) Du travail, de la relation entreprise et salarié, la relation avec les sociétaires ou les clients comme on les appelle à XX, qui était une image complètement différente de ce qu'elle est au niveau de la MAIF (...) Je connaissais parce que durant mon BTS, on a eu différentes entités qui sont venues nous présenter leur groupe, donc la MAIF, le domaine bancaire également et c'est aussi ça qui m'a attiré vers la MAIF, c'est-à-dire que par rapport aux exposés qui ont été faits par les militants, à comparer à d'autres compagnies d'assurances, on a vraiment senti une différence au niveau de l'approche, au niveau sociétaire, au niveau de la clientèle, c'était complètement différent ».

« J'ai postulé en sortant de l'école, naturellement. Et j'ai été prise. D'ailleurs, c'est le seul entretien que j'ai passé, la seule demande d'emploi que j'ai faite et ça fait 18 ans quoi ! Oh ben, plutôt positive, quand même, oui, oui (l'image avant d'entrer). Oh ben, de manière générale, moi j'avoue que je suis plutôt fière de travailler dans une entreprise comme la MAIF ».

« Donc j'ai fait un BTS assurances à Niort et on avait, il y a des professionnels qui venaient nous donner des cours, dont des professionnels de la MAIF. Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre (...) Oui mutuelles, pas compagnies... d'assurance. L'éthique me convient plus que les autres compagnies ».

« Ah ben oui, en tant que Niortais si on ne connaît pas la MAIF, c'est un peu... Difficile (...) L'image alors, la MAIF, j'ai commencé surtout à la connaître quand j'ai commencé mes études de BTS assurances où on a eu des intervenants de la MAIF, où mon prof nous parlait également régulièrement de la MAIF, donc l'image, elle était positive comme l'ensemble des mutuelles niortaises, il n'y a pas de, enfin sur Niort, il n'y a pas d'image négative que ce soit pour la MACIF ou que ce soit pour la MAIF, donc j'avais une image positive oui. »

« Pas du tout, enfin si, si parce que j'ai mon frère qui était prof, donc il était à la MAIF. Je connaissais de nom, je connaissais de réputation aussi, parce que ça avait une très bonne réputation dans l'assurance. Et puis donc, c'est vrai que ça m'a aussi incitée à postuler (...) Ben, par rapport à l'extérieur, au niveau de la qualité de ses contrats, au niveau du relationnel avec ses sociétaires, à l'écoute, et puis, ben, les relations au niveau de tout ce qui est solidarité, etc (...) Oui c'est ça, ses valeurs ».

Démarche globale de RSE : dimension « GRH, conditions de travail » (Pour l'intérêt du poste, de l'évolution ou des conditions de travail ex : CDI, salaire (correspondance de compétences)

« Y a la mission, c'était le salaire, le salaire horaire, j'avais bien vu que j'avais nulle part ça. **D'accord, mais c'était pas la MAIF en soi pour la MAIF** Au départ pas du tout. **Tu connaissais l'entreprise ? Je ne connaissais pas du tout** ».

« Alors j'ai fait une école de commerce, puis un DESS pour faire une activité bien particulière qui est le géomarketing. **D'accord.** Il y avait très très peu d'annonces et je suis arrivé à la MAIF parce qu'il y avait une annonce pile poil en géomarketing. C'est-à-dire qu'au terme de mon DESS j'ai été 4 mois au chômage et en 4 mois j'ai répondu qu'à 3 annonces. Et donc ça s'est fait comme ça, c'est moi d'ailleurs qui ai relancé, parce que j'ai eu un entretien dès le début et le deuxième entretien a été 4 mois après ».

« Il y était depuis 2 ans, il m'en a parlé en bien parce que c'était une boîte... il avait fait des stages ici avant d'être pris, donc au niveau du confort du boulot très très agréable et moi j'en avais un peu entendu parler parce que en fait, je sortais de l'IUFM la première année et forcément en première année on a été briefé au niveau de la MAIF. On avait eu quelques échos de la MAIF, de ce que ça représentait, donc c'était un petit peu en lien avec ce que j'avais connu en tant qu'enseignant apprenti quoi ».

« Non, ce n'était pas la première. J'avais eu pas mal d'entretiens, rien qui avait débouché. Au moment où ça a débouché à la MAIF j'avais une place qui m'était réservée dans une autre boîte et j'ai choisi la MAIF. **D'accord. Pour quelles raisons tu as choisi la MAIF ?** Les fonctions qui n'étaient pas les mêmes et le parcours qui m'était proposé ici qui était plus intéressant (...) Oui c'est ça, puis la structure étant plus grosse, il y a des possibilités, comment dire, de progresser, sans même de parler d'évolution, de progresser je pense, je pense à l'époque, plus facilement ».

« **Plein de potentiels plus ou moins exploités pour moult raisons et sur lequel il y avait vraiment des choses intéressantes à faire (...)** C'était deux choses. C'était le potentiel de la mutuelle et le fait que ce soit une création de poste, c'est-à-dire qu'il y ait vraiment tout à faire ».

« Non, j'ai choisi de venir pour différentes raisons : l'intérêt de la mission, oui, puisque créer une direction XX, puis j'y suis venu par rapport aux hommes qui y étaient à l'époque, les gens de l'époque qui m'ont convaincu sur les valeurs de la MAIF »

« Que je suis parti de XX en disant à mes collègues : le jour où je reviendrai, ça sera pour être le directeur de l'agence ! Et ce que je n'ai pas réussi à refaire à XX, je l'ai fait à la MAIF. Mais j'étais assez attaché au départ à l'idée mutuelle, etc., tout ce qui tourne autour ».

« Sincèrement, c'était vraiment la proximité, d'habiter à côté et d'avoir un CDI. C'était vraiment ça mon premier choix dans le fait de postuler à la MAIF ».

« J'étais dans le milieu de l'assurance, je travaillais pour XX, au centre d'appels. Et j'ai voulu changer d'orientation pour plus me diriger vers de la relation clientèle en face à face. Et donc, j'ai eu l'opportunité de la MAIF qui m'a apporté, qui m'a apporté tout ce que je cherchais par rapport à cette démarche-là ».

« Pas du tout (ne connaissait pas la MAIF). En fait c'est parce que le profil de poste me correspondait, mais ça aurait pu être, je veux dire, une administration autre (...) Ou même AXA ou AGF. Voilà, je n'avais pas d'a priori, et je ne recherchais pas de secteur en particulier ».

« Alors c'était juste après... la fin de mes examens, donc de BTS assurances, où je m'étais inscrit dans des agences d'intérim et c'est là qu'ils m'ont proposé tout de suite, ils m'ont dit : donc la MAIF recrute actuellement, est-ce que ça vous intéresse de passer des entretiens ? Donc bien évidemment que oui, puisque c'était dans le domaine de mes études et j'ai été pris tout de suite... J'ai passé deux entretiens, j'ai été pris tout de suite, donc avant même le résultat de mes examens, donc... moi c'était vraiment à la fin des examens quoi c'est, j'ai été pris, la fin des examens ça devait être quelque chose comme le 27 ou 28 juin et j'ai été pris le 10 juillet, les résultats étaient la semaine d'après. Ça s'est fait très rapidement. Et en CDI direct ».

BAO positifs ou recommandation famille, amis salariés, sociétaires, image attractive donnée par agences d'Intérim, formations, intervenants MAIF :

« Il se trouve que j'avais quand même des clés d'entrée à la MAIF avant, parce que mon père était lui-même salarié ».

« Par le bouche-à-oreille puisque mon copain y travaille, c'est lui qui m'a parlé d'un poste qui était dispo ».

« Je connaissais la MAIF parce que j'avais quelques amis qui étaient dans l'enseignement et qui me parlaient de la MAIF et de la CAMIF à l'époque puisque, voilà. Donc quand j'ai vu cette petite annonce et que j'ai répondu, je leur ai demandé si ça valait la peine de venir. Ils m'ont dit : ah oui, surtout, vas-y et qu'ils te prennent. Donc, je suis venu... Comme la MAIF a accepté de me prendre, donc j'ai dit oui ».

« Oui, je connaissais bien la MAIF puisque moi-même j'étais sociétaire MAIF depuis pas mal de temps, mes parents étaient sociétaires MAIF, mes beaux-parents étaient sociétaires MAIF. Et après, ce que j'en pensais. J'en pensais le plus grand bien, bien sûr. De toute façon c'est le genre de question qu'on ne se posait pas. On était... À l'époque on entrait dans l'enseignement, on allait à la MAIF spontanément ».

« J'ai une tante qui était militante à la MAIF, donc on en avait déjà discuté, mes parents étaient sociétaires MAIF depuis des années, moi-même j'étais assurée à la MAIF. Par rapport à ce qui s'en dégageait, la communication que l'on avait à côté, ça semblait correspondre à mes principes qui étaient pas de vente forcée, être dans le conseil, dans la valorisation, de trouver des solutions, voilà ».

« Alors de quelle façon ? En fait c'est un petit peu par connaissance puisque je connaissais la MAIF, mon père travaillait déjà à la MAIF, donc j'ai eu une opportunité pour pouvoir entrer et voilà. Et je suis rentré à l'entretien. Voilà. Ce n'était pas par hasard et déjà, je... Bon, ma mère était enseignante, mon père travaillait au siège social, donc déjà je connaissais très bien la MAIF et il y a eu une opportunité et j'ai profité de cette opportunité ».

« On va dire pas spécialement par hasard parce que j'ai des parents qui sont enseignants, donc j'ai toujours, on va dire, baigné dans le monde MAIF. Donc c'est vrai que j'étais moi-même assuré à la MAIF dès que j'ai eu mon permis de conduire. Donc ça a suivi son cours et puis après, quand j'ai voulu chercher du travail, j'ai cherché, je travaillais dans le secteur bancaire, donc banque assurance c'est quand même relativement lié. Donc j'ai également déposé un dossier à la MAIF et puis c'est la MAIF qui m'a contacté pour me proposer un poste non à Tours mais à Blois ».

« Et en fait donc, Adecco m'a appelée en me disant : voilà, là, ce sera travailler pour les instits. Donc est-ce que ça te tente ? J'ai dit oui. Je cherchais un boulot, donc j'ai postulé. Et j'ai été prise (...) Mais c'est vrai qu'elle me l'a bien vendu, enfin celle d'Adecco, parce qu'elle m'a dit : voilà, c'est l'assurance des professeurs. Elle savait que moi je voulais être instit ou que je me dirigeais là-dedans, donc elle m'a dit : ben tiens, tu voulais être instit, ben voilà, tu vas travailler pour eux. Donc maintenant, c'est sûr qu'elle m'aurait proposé la MACIF ou la MAAF, c'était pareil pour moi à l'époque, hein. Mais elle me l'a vendu comme ça, en me disant : voilà, là c'est l'assurance des instits, voilà ce n'est pas basé à fond sur le commercial. Voilà, elle me l'a vraiment bien vendu ».

« Je connaissais parce que durant mon BTS, on a eu différentes entités qui sont venues nous présenter leur groupe, donc la MAIF, le domaine bancaire également et c'est aussi ça qui m'a attiré vers la MAIF, c'est-à-dire que par rapport aux exposés qui ont été faits par là les militants, à comparer à d'autres compagnies d'assurances, on a vraiment senti une différence au niveau de l'approche, au niveau sociétaire, au niveau de la clientèle, c'était complètement différent. Déjà j'avais une bonne image et puis dans le domaine de la famille, j'avais aussi quelques personnes qui étaient adhérentes, donc j'avais déjà une bonne idée de la MAIF ».

« C'est-à-dire que les mutuelles étaient parties prenantes, même au niveau du contenu. On a des gens, des rédacteurs aux affaires graves par exemple, qui sont venus nous donner des cours sur l'indemnisation du préjudice corporel, des gens de la MACIF qui sont venus nous présenter les conventions, dans le cadre du cours sur toute l'année universitaire (...) Et puis, en plus, je me suis mariée avec quelqu'un de l'ISEUP qui travaillait déjà depuis un an à la MAIF. Donc j'ai postulé en sortant de l'école, naturellement. Et j'ai été prise. D'ailleurs, c'est le seul entretien que j'ai passé, la seule demande d'emploi que j'ai faite et ça fait 18 ans quoi ! »

« Donc j'ai fait un BTS assurances à Niort et on avait, il y a des professionnels qui venaient nous donner des cours, dont des professionnels de la MAIF. Donc c'est une entreprise que je connaissais et j'ai postulé à la MAIF, mais j'avais aussi postulé dans d'autres mutuelles par contre. »

« Ben, c'est en fait une amie de lycée, qui travaillait déjà à la MAIF, qui m'a dit qu'il y avait un poste disponible. Et je cherchais du travail à l'époque (...) Oui, elle m'a dit : je suis à la

MAIF, c'est bien. Et puis, bon, je la connaissais. En plus, bon, elle était à la délégation où j'ai postulé. Oh oui, il y avait plusieurs points positifs ».

Opportunité de poste par BAO :

« D'ailleurs je n'aurais même pas dû être prise dans cette boîte, comme quoi des fois la vie est bizarre, que j'ai eu la chance d'avoir le directeur du collège technique, j'étais dans un collège technique à l'époque et... qui avait lui aussi pensé que j'avais du potentiel, il connaissait le correspondant départemental de la MAIF et le correspondant départemental de la MAIF de la délégation départementale de la MAIF lui avait demandé s'il connaissait quelqu'un qui avait un bac. Le directeur qu'on connaissait lui a dit : je t'envoie pas quelqu'un qui a un bac, mais tu vas voir c'est quelqu'un d'intéressant, et j'ai vraiment eu de la chance là-dessus. Là aussi, c'était quelqu'un qui était très à l'écoute ».

« De quelle façon, à l'occasion de la création d'un poste dans le service de Bernard Rebeyrolles à l'époque. J'avais eu connaissance par ouï-dire de la création de ce poste-là, donc j'ai présenté ma candidature spontanée et puis après un ou deux entretiens, j'ai obtenu ce poste-là, voilà (...) et à cet apéro-là il y avait quelqu'un qui travaille à la MAIF et qui me demandait ce que j'avais fait comme formation etc., et qui me dit 'mais je crois qu'il y a un poste qui se crée dans ce domaine-là, dans l'immobilier. »

« Je suis rentré à la MAIF assez bizarrement. Je suis rentré... En fait, moi j'ai fait l'école hôtelière à Parthenay, le lycée professionnel des Grippaux, et puis à l'issue de mon CAP-BEP restauration, je voulais tout arrêter, je voulais arrêter l'école et me lancer dans la vie active. Et moi, c'est mes profs qui m'ont boosté pour que je puisse continuer sur un BP par alternance, parce qu'ils sentaient bien que j'avais besoin de bouger, j'avais besoin de travailler. Donc ils ont trouvé le bon compromis, l'alternance. Et en fait, c'est mon prof de services... C'est mon prof de services qui connaissait donc le chef de cuisine M. Rousse et qui a dit : voilà, j'ai quelqu'un à vous présenter pour éventuellement faire un apprentissage sur deux ans. J'ai passé l'entretien avec M. Warembourg, et puis voilà, effectivement j'ai été pris pour deux ans dans l'immédiat pour effectuer mon BP par alternance ».

Idem catégorie d'avant

Idem catégorie d'avant

« Donc j'ai fait un premier... alors je suis arrivée à la MAIF via donc... une prof que j'avais au lycée ».

« Tout à fait par hasard parce que je cherchais un emploi à un moment où j'étais encore étudiant, mais je me demandais si ça valait la peine de continuer. J'avais un bac+4 mais je voulais avoir un bac+5, et puis je voulais préparer l'examen d'entrée à l'école d'avocat. Et puis en fait je voyais le chômage qui commençait à monter et puis je me disais qu'il fallait peut-être que je trouve un emploi stable, même si je travaillais en dehors de ça pour gagner ma vie et payer mes études, disons. Et du coup j'ai croisé un copain qui était encore étudiant à la fac de droit et qui avait vu une annonce à la fac, dans le hall de la fac, aux termes de laquelle la MAIF recrutait, et il me l'a dit. Et en fait, il fallait se présenter, il fallait envoyer un courrier à la MAIF. Donc je l'ai envoyé et j'ai été... j'ai eu une réponse le surlendemain de mon envoi me convoquant à une épreuve ici le lendemain ou deux jours après. Ça a été très rapide ».

« Euh on m'a appelée, une amie avec qui j'avais fait mon BTS assurances en alternance, m'a appelée parce qu'on recherchait quelqu'un dans une délégation parisienne et j'ai eu un entretien avec le militant, le correspondant départemental et j'ai été prise ».

« Un peu par hasard, après mes études. En fait, c'est mon association. Enfin, après mes études et après mon service militaire. C'est mon association d'anciens élèves de BTS assurance qui m'a contacté en me disant que la MAIF cherchait un employé...Pas loin de chez moi. Donc, voilà, j'ai postulé ».