



HAL
open science

L'institutionnalisation des valeurs partenariales : une direction de la société à mission

Simon Bichon, Florent Giordano, Marie-Laure Le Berrigaud

► **To cite this version:**

Simon Bichon, Florent Giordano, Marie-Laure Le Berrigaud. L'institutionnalisation des valeurs partenariales : une direction de la société à mission. MAIF : orchestrer une société à mission., inPress. hal-03879528

HAL Id: hal-03879528

<https://hal.univ-rennes2.fr/hal-03879528>

Submitted on 30 Nov 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'institutionnalisation des
valeurs partenariales : une
direction de la société à mission**

Auteurs : Simon BICHON (ESSCA), Florent GIORDANO (Université de Reims Champagne-Ardenne, laboratoire REGARDS EA6292) & Marie-Laure Le BERRIGAUD (Université de Rennes 2, laboratoire LIRIS EA7481)

Problématique :

Comment sont gérées les valeurs sociétales de la MAIF dans le cadre de ses partenariats ?

Résumé :

Depuis sa création en 1934, la MAIF a noué de nombreux partenariats, qui se sont diversifiés au fil des évolutions de son environnement interne et externe. Au cours de ce chapitre, l'objectif est d'analyser les évolutions de la stratégie de partenariats de la MAIF. Après l'étude des partenariats sous l'angle de la théorie des coûts de transaction, il est montré que l'avènement des pratiques gestionnaires issues du new public management a dirigé l'assureur militant vers une institutionnalisation de ses partenariales.

Objectifs du cas :

- Comprendre la notion de partenariats.
- Analyser l'évolution de la stratégie de partenariats.

Outils/Cadres théoriques :

- Théorie des coûts de transaction.
- Boussole des partenariats.

Mots clés :

Partenariats, RSE, théorie des coûts de transaction, NPM

Introduction

L'actualité médiatique des grandes entreprises est fréquemment rythmée par l'officialisation de partenariats de prestige, tel celui de la maison de luxe Dior avec le club de football du Paris Saint Germain, ou encore celui de l'entreprise Nike avec le très populaire joueur de basketball Mickael Jordan.

De son côté, la MAIF s'est attachée depuis toujours à créer un réseau de partenaires au sein duquel ses valeurs humanistes sont retranscrites. Fidèle à son modèle différenciant d'assureur militant, elle s'est historiquement orientée vers des partenariats en lien avec l'éducation, pour progressivement élargir son portefeuille de partenaires en parallèle de celui de son modèle d'affaires.

Ce chapitre a pour objectif de comprendre comment les valeurs sociétales de la MAIF sont gérées dans le cadre de ses partenariats ? Pour répondre à ce questionnement, un travail d'analyse qualitative a été mené, reposant sur la retranscription de deux entretiens collectifs auprès des acteurs stratégiques de la MAIF et une analyse longitudinale sur les 20 dernières années¹. Les données mobilisées pour le travail d'archive sont principalement de trois natures : 1) des documents officiels de l'assureur (statut, site internet) ; des documents internes (compte-rendu de conseil d'administration, tableaux de pilotage) et des conventions partenariales s'étalant sur trois générations.

Finalement, cette étude a permis de montrer que le partenariat est une activité intégrée dans l'ADN de la marque (1) et que sa classification par type est particulièrement difficile à mener (2). Il a également été conclu que les partenariats ont formé les prémices au statut de société à mission (3) et que la direction prise par l'assureur mutualiste est celle d'une institutionnalisation de ses valeurs partenariales (4).

¹ Nous tenons à remercier chaleureusement les équipes de la MAIF d'avoir répondu à nos questions lors des entretiens collectifs et mis à disposition les archives anonymisées nécessaires pour réaliser ce travail de recherche.

1. LE PARTENARIAT DANS L'ADN DE LA MAIF

Pour la MAIF, le partenariat est une activité pouvant s'adresser à l'ensemble de ses publics et dont les bénéfices escomptés sont à long terme (1.1). Ces partenariats, historiquement axés sur l'éducation, ont connu un élargissement progressif dans leurs domaines d'engagement (1.2).

1.1. Les partenariats : une quête de bénéfices à long terme

La création de partenariats est une stratégie organisationnelle permettant de toucher tous les acteurs cibles de la MAIF. En 2008, cet intérêt pour les partenariats était à nouveau formulé par le conseil d'administration de la société : « *Une approche qui offre la possibilité de se positionner sur nos trois publics : professionnels, particuliers, et institutions en fonction de leur « cycles de vie »* » (extrait PVCA du 11/05/2008).

Contrairement à des actions ponctuelles visant à apporter, entre autres, une reconnaissance immédiate de la marque, les partenariats permettent d'offrir une visibilité sur le long terme. La difficulté pour la MAIF consiste donc à gérer des relations établies dans la durée, pour légitimer un bénéfice sans une trop grande discontinuité. Cet aspect fondamental dans les relations partenariales est rappelé par le responsable de l'engagement de la marque et des actions sociétales : « *c'est peut-être moins immédiat mais ça a plus de vertus en matière d'impact [...] en revanche, il faut que nos partenaires nous aident aussi à ce que ces actions là nous permettent de gagner en visibilité pour que l'on continue à les défendre, y compris en interne.* » (Extrait de l'entretien du 06/12/2021).

La question du choix et du renouvellement des partenaires est donc fondamentale pour la MAIF. La définition de ses orientations stratégiques va inévitablement influencer sur son portefeuille de partenariats. Cependant, les contrats passés s'établissant dans la durée, **l'entrée ou la sortie de partenaires au sein du portefeuille est une tâche délicate, tant il est difficile de délaisser des primo partenaires partageant toujours les mêmes valeurs.** Une forme de renouvellement de principe peut alors s'exercer entre les partenaires, comme le mentionne l'extrait suivant d'une convention partenariale de 2017 :

« La MAIF et X qui partagent des valeurs fortes sur les champs éducatifs, en matière de respect d'autrui, de prise de responsabilité et d'engagement citoyen, ont décidé de poursuivre le partenariat qui les unit depuis 1993. ».

1.2. Vers des partenariats aux valeurs diversifiées et engagées

Aussi difficile peut apparaître le choix et le renouvellement des contrats de partenariats, il reste pour autant très clair que la MAIF a connu un élargissement progressif de ses axes d'engagement à travers ses partenariats. Très longtemps privilégié, l'axe d'engagement historique pour l'éducation a été amené à cohabiter avec d'autres composantes majeures de la marque telles que la prévention, le handicap, l'économie sociale et solidaire, la culture...

Cet élargissement est en lien étroit avec l'évolution des valeurs constitutives de l'objet social de l'assureur militant. En tant qu'assureur exclusif des professionnels enseignants lors de ses premières heures, le développement de partenariats dans le domaine de l'éducation formait une évidence. **Les évolutions dans les produits d'assurance, d'épargnes et de crédits, proposées et souhaitées par les sociétaires, détenteurs de la société d'assurance mutuelle, ont générées une diversification des activités de partenariats.**

Aujourd'hui, grâce à cette diversification et à une grande fidélité dans ses valeurs défendues, les partenariats peuvent très rapidement apporter une visibilité de taille pour la MAIF. L'extrait du partenariat (RSE1_2017-2018-2019) suivant donne un aperçu de ces bénéfices : *« La MAIF possède une audience potentielle de 3.5 millions de sociétaires et différents médias de communication lui permettant de s'adresser à cette cible mais aussi au grand public par le biais de plusieurs partenariats presse ou d'autres partenariats institutionnels. »*

Le partenariat est donc une activité à plus-value majeure pour la MAIF. Mais à quoi correspond-il réellement ? Peut-on le différencier des actions dites mutualistes ou encore de celles de responsabilité sociétale des entreprises ?

2. LE PARTENARIAT : UN CONCEPT DIFFICILE À REIFIER

La difficulté théorique à caractériser les différentes formes de partenariats n'est pas nouvelle (2.1). Une approche telle que la théorie des coûts de transactions constitue une intéressante première clef de lecture des partenariats (2.2).

2.1. Une définition non-consensuelle et une notion protéiforme

La littérature scientifique permet très rapidement de comprendre que le sens donné à la notion de partenariat ne fait pas consensus et qu'elle peut revêtir une multiplicité de formes. C'est un phénomène ancien qui a connu un important regain d'intérêt depuis le début des années 90, aussi bien dans la culture nord-américaine qu'en Europe (Tremblay, 2003).

Pour Crozier et Friedberg (1993), le partenariat correspond à un minimum d'actions communes négociées visant à la résolution d'un programme reconnu. Un grand nombre d'auteurs ont tenté d'apporter une définition plus précise, notamment en érigeant des typologies de partenariats fondées sur :

- le statut des partenaires (Gagnon et Klein, 1991) ;
- le degré de partage du pouvoir (Kernaghan, 1993) ;
- le degré de risque transféré du public au privé (Canadian Council for Public-Private Partnerships, 1993) ;
- L'étroitesse de relation entre les organismes impliqués (Landry, 1994) ;
- Etc.

Mais comme le rappelle Tremblay (2003, p. 8), « *Devant un tel foisonnement, nombre d'auteurs renoncent à en donner une définition précise ou à en élaborer une typologie rigoureuse.* ». Ce dernier définit pourtant à son tour le partenariat comme une « *forme contractuelle de collaboration économique et sociale, il implique de manière générale des partenaires de statut plus ou moins différent qui décident de mettre en commun leurs ressources et de partager risques et bénéfices dans la poursuite d'objectifs communs.* » (Ibid., p. 45).

Le partenariat formerait donc un inter-système, liant deux ou plusieurs organisations. Il peut reposer ou non sur l'établissement d'un contrat de collaboration pour des organisations qui n'ont pas au préalable vocation à produire des effets communs. Le contrat viserait alors à établir des règles de fonctionnement entre les partenaires, à définir des actions et des responsabilités pour chacune des parties. En ce sens, Lemay & Malidier (2012, p. 2) analysent « *le partenariat comme un processus au cours duquel les acteurs, conscients de leur inégalité de situation, concèdent une partie de leur pouvoir à leur partenaire en échange des gains obtenus (accès aux ressources, légitimité dans d'autres sphères institutionnelles, accès au financement, etc.)* ». ».

Au regard de définitions davantage génériques que pratiques, ainsi que de typologies difficilement ajustables aux spécificités de chaque organisation, mobiliser la théorie des coûts de transaction (ci-après TCT), bien connue des chercheurs en économie-gestion de l'entreprise, relève-t-il du mariage sacrilège de la carpe et du lapin ?

2.2. Les partenariats analysés comme outil d'externalisation

Encadré théorique 1 : La théorie des coûts de transaction

En 1937, Coase publie son article séminal « *The Nature of the Firm* » au sein duquel il s'interroge : pourquoi est-ce que la forme entreprise existe-t-elle alors qu'il pourrait y avoir une multitude d'offres et demandeurs individuels sur le marché ?

Prolongeant ces travaux, Williamson (1981) met en évidence un certain nombre de coûts inhérents à de multiples transactions. Il explique que :

- Sous certaines conditions (fréquence de la transaction, peu d'offres sur le marché, spécificité des actifs), il est plus intéressant d'**internaliser les transactions au sein de l'entreprise** que de dépenser des coûts de recherche *ex ante* ou de contrôle *ex post* des sous-traitants.
- À l'inverse, si certaines transactions sont peu fréquentes, largement substituables et disposent d'un nombre important d'offres, il peut être intéressant d'**externaliser par le recours au marché**.

Si elle a l'apparence d'un outil neutre visant à arbitrer entre marché et internalisation, – et c'est souvent comme cela qu'elle est présentée dans un but pédagogique – la TCT n'en est pas moins questionnable moralement. En étant fondée sur une conception individualiste des rapports sociaux, les agents sont considérés comme profondément opportunistes (Ghoshal & Moran, 1996). Cette limite, parmi d'autres, n'a pour autant pas empêché la TCT de prospérer. On la retrouve ainsi mise en pratique dans une doctrine administrative régissant l'organisation de l'État, inventée dans les années 1980 dans le contexte des mandats de Margaret Thatcher et Ronald Reagan : le *New Public Management* (NPM ci-après).

Concrètement, cela signifie que l'État n'hésite pas à externaliser une partie de ses missions auprès d'acteurs privés et en particulier auprès du monde associatif qui se trouve mis face au défi de l'impérative professionnalisation (Hély, 2008) s'il souhaite continuer à bénéficier des subsides de l'État.

Conséquences de la TCT sur les partenariats de la MAIF

Afin de trouver des traces des mécanismes inhérents à la TCT dans les partenariats de la MAIF, plusieurs conditions semblent nécessaires :

- 1) considérer que la relation établie par la MAIF avec ses partenaires est régie par des présupposés opportunistes, dont la cohabitation avec des valeurs de l'économie sociale et solidaire et/ou à mission interroge ;
- 2) que ces relations confirment la porosité entre le monde mutualiste et le NPM selon la possibilité entr'ouverte par Giordano *et al.* (2015) ;
- 3) qu'il est possible d'envisager les partenariats sous l'angle de la délégation et que la mise en commun correspond, comme l'indiquent Lemay et Didier (2012) à une relation inter-organisationnelle qui peut s'analyser sous l'angle du déséquilibre et des relations de pouvoir.

Si la TCT fait apparaître les partenariats comme un outil permettant d'externaliser certaines activités de la MAIF, que peut-on en conclure sur le slogan de « partenariat engagé » ? Peut-on clairement identifier les objectifs de la société à mission à travers ses différents partenariats ?

3. LES PARTENARIATS COMME PREMICES AU STATUT DE SOCIETE A MISSION

Un enjeu majeur pour la MAIF est de faire coexister ses objectifs de société à mission avec ses activités de partenariats (3.1). Des prémices à l'adoption de ce statut particulier se retrouvent dans la stratégie de partenariats (3.2).

3.1. Une corrélation entre objectifs de société à mission et partenariats

L'activité de partenariats permet indiscutablement à la MAIF d'appliquer ses engagements liés à son statut de société à mission, adopté en juillet 2020. En pratique, au moins trois objectifs sociaux et environnementaux, issus de sa raison d'être, sont directement concernés par la diversité des partenariats établis : 1) Contribuer à la construction d'une société plus solidaire à travers ses activités ; 2) Contribuer à la transition écologique à travers ses activités ; 3) Promouvoir le développement de modèles d'entreprises engagées dans la recherche d'impacts positifs.

Cette mise en corrélation entre les partenariats et les objectifs de société à mission se retrouve même dès les premiers mots des conventions établies, comme le rappelle le chargé de communication du service partenariats de la MAIF : « [...] *dans les conventions que j'établis, je mentionne toujours en préambule l'axe d'engagement et les valeurs de la MAIF qui justifient notre collaboration avec le partenaire ; il y a quelques années par exemple, c'était l'axe partage de la connaissance qui était mis en avant.* (Extrait de l'entretien du 01/02/2022).

Si la mise en pratique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE ci-après) a connu une grande accélération, pour toutes les formes d'organisation, depuis les années 2000, la MAIF fait évidemment partie des précurseurs dans la discipline. Depuis sa création en 1934, elle a « *construit son modèle d'entreprendre sur des valeurs et un modèle de gouvernance mutualiste. Ses relations avec ses parties prenantes sont donc depuis l'origine basées sur la confiance et la solidarité, socle fondateur sur lequel s'est ensuite construite sa démarche de RSE.* » (Extrait du partenariat RSE1_2017-2018-2019)

Son premier engagement dans une démarche formalisée de RSE s'est fait en 2003, pour qu'une dizaine d'années après, en 2016, l'AFNOR évalue sa démarche au niveau « confirmé » sur son référentiel AFAQ 26000, démontrant alors toute la maturité de la MAIF sur les pratiques RSE. L'obtention du statut de société à mission, en 2020, vient quant à lui couronner l'excellence des pratiques RSE de l'institution et leur intégration dans la planification des objectifs stratégiques et opérationnels.

Finalement, les pratiques RSE et l'activité de partenariats de la MAIF apparaissent intrinsèquement liés, tels la poule et l'œuf. Un questionnement se pose alors sur l'élément à considérer comme catalyseur : est-ce la définition des objectifs RSE qui précède celle des partenariats, ou l'inverse ? L'étude longitudinale des conventions de partenariats présente une réponse nuancée à cette question et suggère une construction en plusieurs temps.

3.2. Les partenariats comme atout pour le statut de société à mission

En déroulant le film des conventions entre la MAIF et ses partenaires, il est possible d'identifier deux étapes symboliques de la manière dont le militantisme de l'assureur s'incarne dans ses choix de partenariats. *In abstracto*, il s'agit du passage d'une stratégie émergente à la formalisation d'une stratégie délibérée, ce qui se traduit *in concreto* par le renversement du sujet et du prédicat. A une prise de contact par les partenaires de la MAIF avec leurs projets, s'est ainsi substituée une définition *ex ante* de la stratégie de la MAIF dans laquelle viennent se fondre les partenariats.

Cette mécanique se retrouve dans une convention signée en 1993 avec un de ses partenaires historiques. L'objet notifié à l'époque peut surprendre car, s'il est fait mention de l'identité du partenaire et de ses valeurs, celles de la MAIF en sont absentes, comme si elles allaient de soi. Une explication à cette absence de formalisation réside possiblement dans la constitution de la clientèle principale de la MAIF à cette époque : les enseignants.

L'élargissement progressif de la clientèle est alors venu questionner cet « allant de soi », se traduisant en 2008 par le choix d'une orientation sociétale et mutualiste par le conseil d'administration et, en 2009, par la création du fond MAIF pour l'éducation, afin de cadrer les demandes de subvention.

La démarche proposée par la MAIF correspond à l'élaboration d'une véritable stratégie d'entreprise, qui s'apparente à « *une capacité à définir, c'est à dire à fixer des limites, une explication et une articulation du réel* », ou autrement dit à formuler « *qui je suis et pourquoi je suis* » (Baumard, 2012, p. 235). Cette orientation n'entre toutefois pas en contradiction frontale avec les partenariats déjà existants, ce qui traduit encore une fois cette volonté politique d'inscrire les actions dans la durée : « *Ces partenariats ont pu évoluer durant les dernières années, mais les choix de la MAIF reposent sur la volonté de ne pas construire des « partenariats Kleenex », autrement de s'engager a minima sur du moyen terme et de ne pas traiter les partenaires comme des prestataires.* » (Extrait de l'entretien du 06/12/2021).

Quand la TCT engage à adopter une vision opportuniste des partenaires et à ne pas hésiter à en changer si une meilleure offre se présente sur le marché, **la MAIF n'a pas pour unique référentiel le marché et s'autorise à déroger à l'esprit de la TCT pour construire des partenariats sur le long terme dès l'instant qu'on leur reconnaît un engagement fort.** Bien qu'une possibilité de s'affranchir de certains partenariats s'est logiquement fait ressentir dans le temps, le groupe de travail créé en 2018 n'a pas pour autant entraîné de sélection drastique.

Aujourd'hui, si les partenariats sont régis explicitement par les valeurs RSE défendues par la MAIF et inscrites dans les statuts de la société à mission, il apparaît que les partenariats ont historiquement permis à l'assureur militant de préciser l'orientation de sa démarche sociétale. L'expérience partenariale accumulée par l'institution a été un atout pour se doter d'un exigeant statut de société à mission en 2020.

Cette reprise en main institutionnel se retrouve également dans la manière dont la MAIF pilote ses partenariats au quotidien.

4. L'INSTITUTIONNALISATION DES VALEURS PARTENARIALES

Le renouvellement des contrats de partenariats entre la MAIF et certains de ses partenaires offre la possibilité d'observer un renforcement des actions de contrôle (4.1). Néanmoins, ces cadres contractuels semblent davantage dominés par les liens institutionnels que la réalité du travail à mener (4.2).

4.1. Un renforcement des outils de contrôle pour piloter les partenariats

La MAIF a connu un environnement en forte mutation lors de ces 30 dernières années. Elle a hérité de l'avènement des pratiques gestionnaires du NPM dans les années 90, ainsi que des réformes imposées par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) du 1^{er} août 2001. Elle a également eu dans son sillage la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2007, remplacée en 2012 par la Modernisation de l'Action Publique.

Tous ces mouvements externes, adossés aux évolutions d'organisation interne permettant de répondre à l'élargissement de ses axes d'engagement, ont modifié la gestion des partenariats faite par la MAIF. Les pratiques de contrôle se sont structurées, laissant place à l'émergence de critères tels que la cible visée par le partenariat ; le nombre d'années de partenariats ; l'axe d'engagement retenu, l'obtention de co-financement, le retour sur investissement. De façon plus élaborée, la création de grilles de scoring, croisant un maximum de variables connues, a pour objectif de déterminer la valeur attribuée à chaque action partenariale. Cette dynamique enclenchée au sein de la MAIF « *témoigne d'un effort d'acculturation, conduit dans la gouvernance et le pilotage [des partenariats] pour s'aligner sur la logique gestionnaire valorisée dans le champ des institutions de santé et de l'assurance sociale* ». (Giordano et al., 2015 p. 132).

L'application de ces principes gestionnaires a permis le passage d'un modèle de stratégie de partenariats reposant sur des critères génériques vers des critères plus personnalisés, comme le rappelle son responsable de l'engagement de la marque et des actions sociétales : « *Ce qui ressort de ces différents critères, c'est que globalement la MAIF passe d'un modèle en*

« package » pour les partenaires à une approche plus personnalisée, selon nos propres logiques partenariales» (Extrait de l'entretien du 06/12/2021).

Ces évolutions dans le pilotage des partenariats ont facilité le parcours d'intégration des partenaires et la mise en cohérence avec les orientations sociétales et mutualistes. Mais malgré la multiplication des outils de gestion, la MAIF ne veut pas mettre en œuvre un scoring purement décisionnel. Le scoring reste un outil informatif, aidant à prendre des décisions, mais qui ne rationalise pas tout aux yeux des décideurs. Des enjeux plus fins entre les partenaires, leurs histoires, leurs relations, vont également entrer dans le jugement ou les jugements conduisant à la décision.

L'existence de cette part subjective dans les décisions de sélection des partenariats est-elle une aide dans la mise en œuvre opérationnelle des partenariats ? Le partenariat est-il utilisé dans toute sa potentialité ?

4.2. Une efficace institutionnalisation des valeurs partenariales

Les pratiques gestionnaires ont permis d'institutionnaliser les valeurs partenariales, c'est-à-dire de les légitimer en leur donnant un caractère permanent. Par extension, la définition des conventions de partenariats réside davantage sur ces aspects institutionnels et moins sur ceux opérationnels. Ce constat n'est pour autant pas propre aux partenariats de la MAIF, comme nous le rappelle Dhume (2019, p.16) « *Le partenariat, c'est d'abord un mot d'institution, ce qui veut dire plusieurs choses. D'abord, à travers lui nous parlons prioritairement, non pas de la réalité du travail que nous faisons les unes et les autres, mais du cadre formel de son inscription, de sa prescription.* ».

Ainsi, le partenariat se veut un outil plus institutionnel qu'opérationnel pour la société à mission, ce qui peut rendre le portefeuille de partenariats délicat à piloter dans son ensemble. Une optimisation de ce portefeuille par les managers pourrait s'imaginer à l'aide de la boussole de partenariats proposée par Maucuer & Renaud (2020). Selon ces auteurs, l'utilisation de cette boussole stratégique (cf. figure 1 ci-après) permettrait de développer l'ambidextrie organisationnelle (exploration vs. exploitation), de maîtriser plusieurs registres

institutionnels (marchand vs. non-marchand) et d'articuler ses activités partenariales à son intention stratégique.

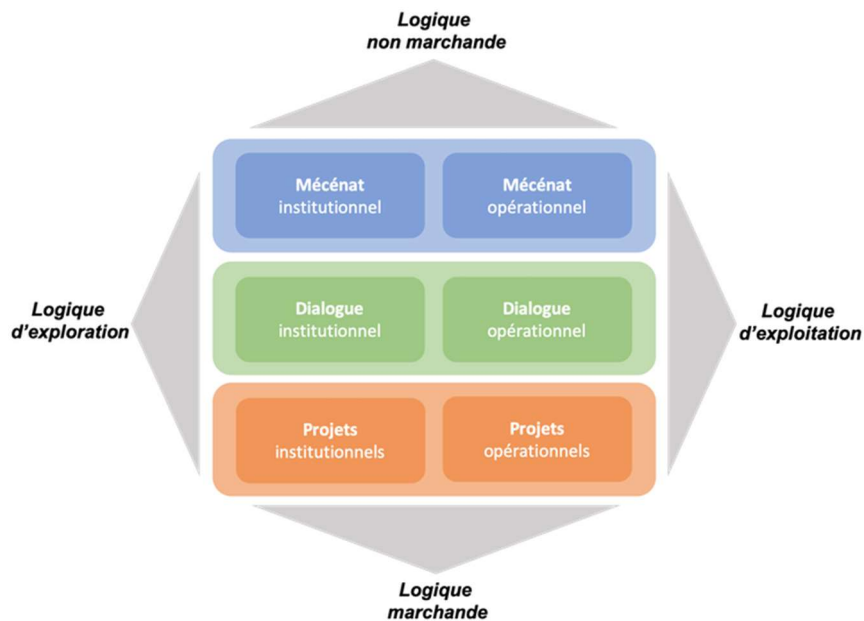


Figure 1 : La boussole des partenariats (Maucuer & Renaud, 2020)

Face à des partenariats hétéroclites, l'institutionnalisation des valeurs forme une garantie pour la MAIF d'atteindre ses objectifs de société à mission. A cette première direction, il apparaît toujours possible d'ajouter une orientation plus opérationnelle dans l'élaboration et le choix des partenariats, que ce soit en mobilisant la boussole stratégique précitée ou en détaillant davantage la réalité du travail à mettre en œuvre.

Le potentiel stratégique offert par les partenariats se doit d'être exploré dans toute son ampleur, car il ne constitue pas qu'une garantie pour atteindre des objectifs sociétaux et mutualistes préalablement déterminés. Les partenariats doivent également permettre d'interroger chemin faisant les orientations stratégiques, ainsi que de les faire évoluer si nécessaire. Les objectifs de la société à mission et les objectifs des partenariats auraient alors vocation à s'autoalimenter.

Conclusion

L'étude de la stratégie de partenariats de la MAIF permet de constater une diversification des axes d'engagement sociétal, ainsi qu'une difficulté à faire sortir du portefeuille des primo partenaires partageant toujours des valeurs communes. Par définition, chaque partenariat de la MAIF est donc un « partenariat engagé », même s'il apparaît difficile de le différencier des actions dites mutualistes ou encore des actions de responsabilité sociétale des entreprises, tant ses formes peuvent être multiples.

Les engagements de la MAIF avec ses partenaires historiques semblent constituer les prémices à l'obtention du statut de société à mission et les éléments de contrôle mis en place pour piloter les partenariats ont permis, quant à eux, de renforcer l'institutionnalisation des valeurs défendues par l'organisation. Un subtil équilibre entre valeurs solidaires et instrumentation gestionnaire a été trouvé par l'assureur militant, formant un objet hybride fascinant à observer. Il démontre autant une volonté de diffuser le long des chaînes partenariales cette exigence gestionnaire acquise avec la démarche RSE, qu'une volonté de pratiquer un contrôle *ex ante* et *ex post* de la qualité des partenaires cher à la TCT.

Même si les questionnements identitaires touchant les organismes mutualistes face à ces logiques gestionnaires sont toujours prégnants, l'adoption de ces pratiques n'apparaît finalement pas comme une direction contraire aux valeurs de l'institution. Finalement, le besoin de conférer un caractère davantage opérationnel aux partenariats pourrait faciliter la MAIF dans : 1) la sélection au sein du portefeuille de partenariats ; 2) l'interrogation *ex ante*, *in itinere* et *a posteriori* de son intention stratégique.

Bibliographie

- BAUMARD P. (2012). *Le vide stratégique*, CNRS - Biblis, Paris, France.
- COASE R.H. (1937). « The Nature of the Firm », *Economica*, 4, N° 16, p. 386-405.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système - contraintes de l'action collective*, Seuil.
- DHUME, F. (2019), Le partenariat, entre idéal et pragmatisme, in *Travailler ensemble : entre partenariat construit et partenariat contraint. La place du sujet est en jeu*, pp. 73-86
- GAGNON C. & KLEIN J.-L. (1991), « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, 35 (95) p. 239-255.
- GIORDANO F., LE GOFF J. & MALHERBE D. (2015). « L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le New Public Management ? », *Revue Française de Gestion*, 2, n° 247, p. 119-135.
- GHOSHAL S. & MORAN P. (1996). « Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory », *The Academy of Management Review*, 21, n° 1, p. 13.
- HELY M. (2008). « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La vie des idées*.
- KERNAGHAN K. (1993), « Partnerships and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations. », *Canadian Public Administration* 36 (1), p. 57-76.
- LANDRY C. (1994), « Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord », dans *École et entreprise. Vers quel partenariat ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 7-27

LEMAY, J-F. & MALDIDIER, C. (2012), Partenariat, in *Dictionnaire du commerce équitable*, pp. 190-196

MAUCUER R. & RENAUD A. (2020), une boussole stratégique pour optimiser son portefeuille de partenariats ONG-entreprise, *The Conversation*, <https://theconversation.com/une-boussole-strategique-pour-optimiser-son-portefeuille-de-partenariats-ong-entreprise-126571> (lien consulté le 24 juin 2022)

TREMBLAY, G. (2003), Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir, in *Distances et savoirs* (Vol. 1), pp. 191-208

WILLIAMSON O.E. (1981). « The Economics of Organization: The transaction cost approach », *The American Journal of Sociology*, 87, n° 3, p. 548-577.