

Mettre en pratique des principes alternatifs dans un contexte de concurrence entre mutuelles : un défi impossible?Le cas des mutuelles étudiantes en France.

Y. Bousalham, Bénédicte Vidaillet

▶ **To cite this version:**

Y. Bousalham, Bénédicte Vidaillet. Mettre en pratique des principes alternatifs dans un contexte de concurrence entre mutuelles : un défi impossible?Le cas des mutuelles étudiantes en France.. 26ème congrès de l'AGRH, Nov 2015, Montpellier, France. hal-01270156

HAL Id: hal-01270156
https://hal.science/hal-01270156

Submitted on 5 Feb 2016

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.

Mettre en pratique des principes alternatifs dans un contexte de concurrence entre mutuelles : un défi impossible ? Le cas des mutuelles étudiantes en France.

Youcef BOUSALHAM (Université de Rouen), Bénédicte VIDAILLET (Université Paris Est Créteil)

Présenté au 26ieme Congrès de l'AGRH, Montpellier, 2015

L'intérêt pour les organisations alternatives (mutuelles, coopératives, etc.) et leur potentiel émancipateur s'est beaucoup développé auprès des chercheurs critiques. Si ceux-ci ont insisté sur la congruence nécessaire entre valeurs et pratiques pour juger du caractère alternatif d'une organisation, les écarts entre ces deux dimensions ont généralement été attribués au fait que ces organisations étaient en concurrence, sur leurs marchés, avec des organisations capitalistes classiques susceptibles de les « contaminer ». Mais que se passe-t-il quand des organisations alternatives se font concurrence *entre elles* ou évoluent dans un marché principalement constitué d'autres organisations alternatives ? Leur caractère alternatif leur permet-il d'imaginer d'autres solutions, d'autres pratiques, que celles qu'elles mettraient en œuvre si elles étaient en concurrence avec des organisations capitalistes privées ? Une autre question peu abordée dans ces recherches sur les organisations alternatives est celle du rôle joué par les modes spécifiques de gestion des ressources humaines dans la manière dont ces organisations s'adaptent (ou non) lorsqu'elles se trouvent dans un contexte concurrentiel. Dans cette recherche, il s'agit d'une part d'examiner la capacité d'organisations alternatives à rester cohérentes avec leurs principes alternatifs lorsqu'elles sont en concurrence entre elles ; et d'autre part de comprendre le rôle spécifique des modes de gestion des ressources humaines dans ce processus. Nous avons eu accès à un terrain de recherche mettant en scène deux organisations alternatives – des mutuelles - en relation de concurrence directe sur un même marché – celui de la santé étudiante en France -, sur lequel elles n'ont pas d'autres concurrents. Nous montrons que les pratiques et modes de GRH observés contrastent très largement avec les valeurs et principes mutualistes revendiqués par ces mutuelles. Un apport majeur de cette recherche est de montrer que le contexte et notamment le fait qu'il crée une situation de concurrence directe est un élément essentiel conditionnant la possibilité pour des organisations de mettre concrètement en pratique les principes alternatifs qui les distinguent des organisations capitalistes traditionnelles.

Interest in alternative organizations and their emancipatory potential has grown significantly among critical scholars. Among current inquiries, it has been shown that these organizations may be "contaminated" (i.e.: implement anti-alternative practices and/or adopt capitalist values) when competing, on their markets, with traditional capitalist organizations. But what happens when alternative organizations compete with one another or operate in a market that consists exclusively of other alternative organizations? Does their alternative nature help them deal differently with the competition-related issues they face, to develop solutions and practices other than those they would implement if they were competing with privately-owned capitalist enterprises? In this research, we have explored a sector – that of student healthcare in France – that involves two alternative, mutualist organizations competing directly and exclusively with each other. Focusing on the relations of competition between these mutuals, we observed in the field that their practices and methods greatly contrasts with the mutualist values and principles those organizations claim to stand for, in particular with the principles of solidarity between members and of non-commercialization of health care. This case shows how the alternative nature of an organization becomes diluted in the issues of competition even though the market is shared by two alternative non-profit organizations. We suggest that the situation of direct competition by itself, and not only competition with traditional capitalist organizations, is a key determinant of alternative organizations' ability to put into practice their distinguishing principles.

Mots clés : Mutuelle, organisation alternative, competition, secteur mutualiste, critical management studies, duopole, mode de GRH

Keywords : alternative organization, competition, mutual sector, critical management studies, duopoly, HRM mode

Développer des pratiques de RH alternatives dans un contexte de concurrence pure : mission impossible ? Le cas des mutuelles étudiantes en France

Au sein des *Critical Management Studies* (Alvesson et Willmott, 1992, 2003 ; Fournier et Grey, 2000 ; Golsorkhi *et al.*, 2009 ; Grey et Willmott, 2005 ; Heller, Huët et Vidaillet, 2013 ; Taskin et de Nanteuil, 2011), les organisations « alternatives » font l'objet d'un grand intérêt depuis quelques années (Fournier, 2003 ; Parker *et al.* 2007, 2014). Ces travaux portent sur des organisations – coopératives, mutuelles, associations, fondations, unions de crédit, etc. - (cf. Draperi, 2005, 2007 ; Laville et Katani, 2006 ; Parker et al., 2007) montrant que l'entreprise capitaliste traditionnelle ne constitue finalement « *qu'une manière parmi d'autres d'organiser l'activité humaine* » (Parker *et al.*, 2007 : xiii). Outre leur caractère non lucratif, sont particulièrement mis en avant les valeurs humaines, sociales et démocratiques (Bull, 2008 ; Charterina *et al.* 2007 ; Cheney, 2002, 2006 ; Laville et Glémain, 2009 ; Sanders et McClellan, 2014) ou encore les principes d'autonomie, de solidarité et de responsabilité qui font l'originalité de ces organisations et les distinguent des organisations capitalistes traditionnelles (Parker *et al.*, 2014, Malherbe 2008).

Certains chercheurs ont cependant montré que, sur des secteurs où coexistent organisations capitalistes et alternatives, leur mise en concurrence pouvait altérer cette originalité des secondes ou leur capacité à porter une alternative véritable, qu'il s'agisse des entreprises récupérées en Argentine (Atzeni et Vieta (2014) qui subissent la concurrence d'entreprises traditionnelles sur leurs marchés, du groupe coopératif Mondragon, au pays basque, soumis à la mondialisation (Cheney, 2002 ; 2006), des petites structures alternatives de microcrédits en Australie (Cutcher et Mason, 2014) ou d'agences locales de crédit mutuel en France (Glémain et Moulévrier, 2011) mises en concurrence avec le secteur bancaire classique. Ce qui prévaut dans toutes ces analyses est l'idée que la spécificité de ces organisations alternatives est souvent mise à mal voire pervertie lorsqu'elles se retrouvent en concurrence avec des organisations capitalistes.

Cependant, une question reste en suspens : que se passe-t-il quand des organisations alternatives se font concurrence entre elles ou évoluent dans un marché principalement constitué d'autres organisations alternatives ? Leur « essence » alternative leur permet-elle de traiter différemment les problématiques concurrentielles qu'elles rencontrent ? d'inventer d'autres solutions, d'autres pratiques, que celles qu'elles mettraient en œuvre si elles étaient en concurrence avec des organisations capitalistes privées ?

Une autre question peu abordée dans ces recherches sur les organisations alternatives est celle du rôle joué par les modes spécifiques de gestion des ressources humaines dans la manière dont ces organisations

s'adaptent (ou non) lorsqu'elles se trouvent dans un contexte concurrentiel. Or, ces modes de GRH peuvent jouer un rôle majeur pour mettre en œuvre ou au contraire ralentir de telles évolutions : par exemple, le recrutement de nouveaux profils plus commerciaux à la place de militants ou l'introduction de nouveaux modes d'incitation et d'« évaluation de la performance » peuvent modifier considérablement le potentiel « alternatif » de ces organisations.

Dans cette recherche, nous explorons ces deux dimensions : il s'agit d'une part d'examiner la capacité d'organisations alternatives à rester cohérentes avec leurs principes alternatifs lorsqu'elles sont en concurrence entre elles ; et d'autre part de comprendre le rôle spécifique des modes de gestion des ressources humaines dans ce processus. Nous nous appuyons sur l'étude d'un cas unique et « révélateur » (Erkama et Vaara, 2010), c'est-à-dire permettant de tirer des généralisations du fait de la configuration exceptionnelle qu'il permet d'étudier. En effet, nous avons eu accès à un terrain de recherche mettant en scène deux organisations alternatives – des mutuelles – en relation de concurrence directe sur un même marché – celui de la santé étudiante -, sur lequel elles n'ont pas d'autres concurrents. La situation de concurrence observée est quasi « pure » car ces organisations en situation duopolistique, que nous avons appelées MUTSANTE et RIVALMUT, proposent des produits ou services similaires et s'adressent à une même cible. MUTSANTE est une grande mutuelle française, emblématique de l'économie sociale et héritière de l'histoire du mutualisme. Ses principes de solidarité en faveur des adhérents et de non-marchandisation de la santé correspondent en tout point aux caractéristiques distinctives des mutuelles (Malherbe, 2008, Giordano *et al.*, 2015) et plus généralement des alternatives décrites dans la littérature (Parker *et al.*, 2014 : 31-42) et sont toujours affirmés et défendus par ses dirigeants. Nous avons pu analyser les effets de la concurrence entre MUTSANTE et RIVALMUT en observant concrètement, chez MUTSANTE : durant la période dite de « campagne universitaire » qui totalise près de 90% du chiffre d'affaires des mutuelles concurrentes, (1) les pratiques sur le terrain des collaborateurs MUTSANTE chargés d'affilier les étudiants (pratiques commerciales et de concurrence qui contrastent très largement avec ses valeurs) et ; (2) les modes de gestion des ressources humaines, avant et pendant cette campagne, qui contribuent à produire ces pratiques.

Beaucoup des raisons qui expliquent le décalage patent entre valeurs et pratiques nous semblent résider dans le contexte concurrentiel de MUTSANTE, et notamment la situation de rivalité en face-à-face avec son concurrent RIVALMUT. Le cas MUTSANTE montre comment le caractère alternatif d'une organisation se

retrouve dilué dans des enjeux de concurrence, représentée dans une forme « pure » par la campagne, alors même que le marché est partagé par deux organisations alternatives à but non-lucratif. Il montre également le rôle joué par les modes de GRH dans ce processus.

L'article est structuré ainsi : la revue de littérature nous permet de relever la carence de recherche sur les organisations alternatives mises en concurrence entre elles ainsi que sur le rôle spécifique des modes de GRH dans l'évolution des organisations alternatives lorsqu'elles sont soumises à des contextes concurrentiels et s'éloignent de leurs principes fondateurs ; nous présentons ensuite le marché de la santé étudiante en France, duopole de mutuelles en concurrence directe, puis la méthodologie utilisée ; nous décrivons les pratiques concurrentielles et commerciales observées chez MUTSANTE puis ses modes de gestion des ressources humaines ; enfin, nous mettons ces résultats en perspective dans la partie discussion avant de conclure.

Organisations alternatives : des principes à la réalité concurrentielle

Face aux conséquences du fonctionnement capitaliste traditionnel – production et aggravation des inégalités ; désastre environnemental ; exploitation des travailleurs ; absence de démocratie organisationnelle (Alvesson et Willmott, 1992, Adler *et al.* 2008 ; Parker, 2002) – nombre de recherches s'efforcent d'identifier des organisations constituant des alternatives (Azkarraga *et al.*, 2012 ; Cheney, 2002 ; Draperi, 2005 ; Giordano *et al.* 2015 ; Laville et Glémain, 2009).

Certaines de ces recherches ont pointé les décalages pouvant exister entre les principes initiaux et la manière dont ils sont mis en pratique. Cependant, ces décalages sont souvent interprétés comme le résultat de la mise en concurrence de ces organisations alternatives avec des organisations capitalistes traditionnelles : elles subiraient de ce fait une forme de « contamination » (Charterina *et al.* 2007 ; Gioradano *et al.* ; Sanders et McClellan, 2014).

Ainsi, les entreprises récupérées (et autogérées) par les travailleurs suite aux fermetures massives du début des années 2000 en Argentine subissent une telle pression concurrentielle de la part des organisations traditionnelles sur leurs marchés qu'elle rend difficile l'application du principe de démocratie organisationnelle (Atzeni et Vieta, 2014). Cheney (2002, 2006) montre que les changements du groupe coopératif Mondragon, au pays basque qui, d'une petite entreprise espagnole, s'est transformé en un véritable empire financier,

peuvent être attribués aux effets de la concurrence mondiale. En Australie, Cutcher et Mason (2014) analysent les évolutions des crédit-unions, organisations coopératives et mutualistes, mises en concurrence avec des banques classiques et soumises à des changements structurels qui affectent l'ensemble du secteur bancaire – privatisation du secteur public, dérégulation des services financiers, etc. En France, Nouvel (2009) montre l'effacement des pratiques et principes mutualistes des agences locales de crédit mutuel, comme Glémain et Moulévrier (2011) et Nouvel (2009) à propos de la finance solidaire, lorsque leurs activités commerciales deviennent aussi « marchandisées » que celles des banques classiques.

Certaines recherches, peu nombreuses, s'intéressent plus spécifiquement au lien entre GRH et valeurs sociales et solidaires au sein des organisations alternatives, dans le champ de l'ESS (Laville 2006, p. 46-52). Les premières mettent l'accent sur la singularité de pratiques RH capables de traduire concrètement les valeurs de ces organisations alternatives (Davister, 2006 ; Everaere, 2011) : par exemple la réticence à recourir à des contrats de travail précaires, les écarts de rémunération réduits, une certaine indulgence dans les recrutements, la revendication d'un fonctionnement démocratique, transparent, et d'une propriété collective de l'outil de production (pour les coopératives en particulier), le souci d'un équilibre entre vies professionnelle et personnelle des salariés, ou l'octroi d'une certaine liberté dans la gestion du temps de travail. Fauvy (2009) montre, à travers l'exemple d'une société coopérative de production (SCOP), que l'identification aux valeurs alternatives peut constituer un levier important en matière de motivation et de mobilisation des personnels.

D'autres recherches, plus critiques, s'intéressent au risque de banalisation des pratiques RH dans un contexte concurrentiel, par exemple dans des entreprises d'insertion (Meyer, 2009). Valéau (2013) constate que la mise en place de pratiques RH standardisées, bien que plus performantes et en conformité avec les attentes des pouvoirs publics et des financeurs de tous bords, s'accompagne souvent « d'un déclin du militantisme et des valeurs communautaires » (p. 76). Certains chercheurs soulignent les « conflits de valeurs » entre les méthodes du *New Public Management* et l'éthique mutualiste, celle-ci pouvant se trouver « diluée » voire assujettie aux pratiques et à l'idéologie managériale (Giordano *et al.*, 2015). Ces problématiques de conflits de valeurs et de « résistance à la 'dégénération' » (Storey et al. 2014 p. 627) et à la banalisation (Heras-Saizarbitoria, 2014 ; Nouvel, 2009) sont d'ailleurs présentées comme l'un des principaux défis auxquels sont actuellement confrontées les organisations coopératives et mutualistes (Cheney et al., 2014).

Les hypothèses majeures des recherches recensées ci-dessus, qu'elles portent sur l'évolution générale des organisations alternatives en situation de concurrence ou plus spécifiquement sur leurs modes de GRH, sont que : (1) ces organisations alternatives ou de l'ESS possèdent des principes distinctifs ; (2) ces principes leur permettraient, de manière générale, de mettre en œuvre des pratiques et des modes de GRH alternatifs et (3) pourraient être pervertis ou « banalisés » lorsqu'elles se retrouvent en concurrence avec des organisations privées et/ou subissent des pressions explicites ou idéologiques de leur environnement (État, donateurs, clients, etc.). Ces organisations seraient alors poussées à des modes de fonctionnement se rapprochant du secteur privé avec lequel elles sont désormais en concurrence, au risque de « perdre leur âme » (Cheney 2002).

Dans le cas que nous avons étudié, MUTSANTE ne subit pas de pression explicite de l'Etat ; ses activités se réalisent dans un cadre strictement français et elle ne subit donc pas de pressions liées à la mondialisation ; sa seule concurrente est une autre mutuelle française. Or les modes de GRH analysés dans cette recherche s'avèrent très éloignés des valeurs mutualistes prônées, comme nous le montrerons. Il apparaît que le contexte de concurrence directe, bien que mettant en scène deux organisations mutualistes, joue un rôle central dans ce phénomène.

Le marché de la santé étudiante : deux mutuelles, MUTSANTE et RIVALMUT

En France, ce sont deux mutuelles étudiantes qui se partagent le marché de l'affiliation (obligatoire) des étudiants à la sécurité sociale. Elles proposent également des complémentaires santé. Créée en 1948, MUTSANTE[1] affilie un peu plus de la moitié des étudiants de France, emploie plus de 600 salariés et comptabilise 320 000 adhérents (ayant souscrit une complémentaire santé). Elle revendique toujours des principes alternatifs et anticapitalistes, avec notamment une conception non marchande de la santé et une solidarité entre adhérents.

Face aux assurances privées, MUTSANTE réaffirme ses valeurs mutualistes : solidarité, non-discrimination, accès égal aux soins, non-sélection du risque… autant de principes forts que nous voulons défendre. Nous considérons que la santé des étudiants n'est pas un commerce. Dans un monde dominé par la logique libérale, les mutuelles constituent un modèle d'économie sociale, qui défend les intérêts de ses adhérents. (Président MUTSANTE 2006[2])

[1] MUTSANTE a changé de nom depuis 1948 mais ses principes et son organisation sont restés similaires.
[2] Ouvrage de présentation de MUTSANTE.

Dans les années 1970, RIVALMUT voit le jour à l'initiative de plusieurs mutuelles régionales qui souhaitent remettre en cause le monopole de MUTSANTE, ce qui crée une situation duopolistique inédite : deux mutuelles de santé, chargées d'une mission de service public et proposant une offre de complémentaires santé quasi identique, se partagent le « marché » de la santé étudiante dans chaque région (Morder, 2004).

Cette concurrence directe se décline selon deux aspects. D'une part, leurs cibles, services et sources de revenus sont identiques. Ces deux mutuelles proposent aux étudiants deux services. Le premier est l'affiliation – obligatoire – au régime de sécurité social étudiant (service A) ; cette mission de service public, rémunérée forfaitairement, leur est déléguée par la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie). Les étudiants choisissent entre MUTSANTE et RIVALMUT sur leur dossier d'inscription à l'université. La deuxième source de revenus est la vente de complémentaires santé aux étudiants (service B) qui peuvent aussi choisir de ne pas avoir de complémentaire ou en souscrire une auprès d'une autre mutuelle ou d'une société d'assurance.

D'autre part, la « campagne » d'affiliation se déroule dans une unité de temps et de lieu. MUTSANTE et RIVALMUT réalisent presque l'intégralité de leur chiffre d'affaires par l'intermédiaire de salariés, appelés « conseillers », travaillant dans des stands placés côte à côte (ou face-à-face) sur un même lieu (dans les universités) et au cours d'une même période (l'inscription universitaire, de juillet à octobre). Cette campagne » est préparée minutieusement par les départements dits de développement qui se composent de responsables de développement (RD) et de développeurs (pour la plupart, des commerciaux formés à la vente) qui recrutent, forment et managent les conseillers, recrutés en contrat à durée déterminée pour la campagne. En cohérence avec les valeurs mutualistes, les conseillers sont eux-mêmes des étudiants – et non des commerciaux professionnels – et ne sont pas payés à la commission. Ils sont censés informer les étudiants venus s'inscrire à l'université sur les spécificités du modèle de sécurité sociale étudiante et, dans le même temps (mais, de manière accessoire étant donnée leur mission de conseil), « promouvoir[3] » leur mutuelle face à la mutuelle concurrente.

Depuis le scandale de la MNEF, les mutuelles étudiantes font l'objet de nombreuses critiques sur la qualité de leur gestion et leurs mauvaises performances en matière de remboursement des soins, et sur leurs

[3] Fiche de poste du conseiller MUTSANTE.

liens supposés avec des syndicats et partis politiques[4]. Ces critiques ont leur intérêt mais notre travail se positionne à un autre niveau en questionnant la capacité des mutuelles étudiantes à produire des pratiques, notamment de GRH, cohérentes avec leurs idéaux alternatifs dans le contexte concurrentiel qui est le leur.

Recueil et analyse des données

Notre travail de recueil de données a porté sur la préparation et la mise en œuvre de la campagne chez MUTSANTE. Il s'agissait d'observer les pratiques commerciales et de concurrence sur le terrain, ainsi que les modes de GRH préparant à ces pratiques. Bien que notre analyse se concentre sur l'entreprise MUTSANTE, nos observations sur le terrain, de même que des entretiens formels et informels menés avec les développeurs de RIVALMUT, confirment que RIVALMUT met en place des modes de recrutement, de formation et de gestion tout à fait similaires.

L'un d'entre nous a tout d'abord participé à trois campagnes universitaires en se faisant engager par MUTSANTE en tant que conseiller, puis conseiller responsable d'une équipe et enfin responsable de plusieurs équipes de conseillers sur plusieurs sites. Il a ensuite entrepris un travail de recueil de données qualitatives de quinze mois incluant plusieurs phases. La première intégrait le recueil et l'analyse de documents (plaquettes d'information, communication institutionnelle, supports de formation, etc.) permettant de cerner la manière dont l'organisation se saisit officiellement des principes mutualistes. La seconde phase, de type ethnographique, portait sur l'observation de la préparation de la campagne, notamment les pratiques de GRH telles que le recrutement et la formation des conseillers, et les réunions de préparation des développeurs. Elle a donné lieu à la tenue d'un journal de terrain. La troisième phase, impliquant également la tenue d'un journal, était une phase d'observation participante pendant toute la durée de la campagne (quatre mois). En contrepartie d'une liberté totale d'observation, nous étions chargé de livrer le matériel nécessaire aux conseillers sur les stands (brochures, stylos, bulletins d'adhésion, etc.), ce qui nous permettait de : visiter régulièrement les vingt sites du secteur et recueillir les interprétations, discours officiels et officieux, SMS, emails, argumentaires de vente, pratiques formelles et informelles des développeurs et conseillers MUTSANTE ; assister à des réunions

[4] Voir par exemple l'enquête UFC Que choisir de septembre 2012.; le documentaire *Envoyé spécial* : « Faut-il supprimer les mutuelles étudiantes ? », le 12 février 2015 sur France 2 ou encore les conclusions de la commission sénatoriale sur les mutuelles étudiantes de novembre 2014 :
http://www.senat.fr/commission/soc/groupe_de_travail_protection_sociale_et_sante_des_etudiants.html

avec les services de scolarité, à des négociations d'emplacement ; observer les modes d'animation, de motivation et d'incitation des conseillers. La dernière phase s'est composée de 51 entretiens semi-directifs auprès des principaux acteurs de la campagne – développeurs, conseillers, responsables de scolarité, étudiants – à l'issue de celle-ci : il s'agissait de les interroger plus précisément sur les pratiques et modes de GRH observés.

Nous avons agrégé les 1 500 pages de retranscriptions, notes et images recueillies dans un logiciel de traitement de données qualitatives (NVIVO8). L'analyse de documents a permis d'identifier deux thèmes principaux directement liés aux principes mutualistes (voir Malherbe, 2008 et Giordano *et al.*, 2015) et présentés chez MUTSANTE comme les « valeurs du groupe » : (1) la non-marchandisation de la santé ; (2) la vocation sociale et solidaire de MUTSANTE auprès des étudiants. Ces thèmes ont structuré notre analyse puisque nous avons codé (puis fait valider le codage par deux autres collègues chercheurs) l'ensemble des matériaux récoltés en fonction de leur relation de confirmation, de contradiction ou de tension avec eux. Nous présentons d'abord les pratiques observées sur le terrain, puis les modes de GRH qui, chez MUTSANTE, créent et maintiennent ces pratiques, faisant fi des principes mutualistes et alternatifs pourtant revendiqués dans les discours. Le tableau de l'annexe 1 présente le détail de notre méthodologie.

La campagne : pratiques de rivalité concurrentielle et d'agressivité commerciale

Obtenir le meilleur emplacement pour bien commencer la campagne

Quelques jours avant le début de la campagne, les développeurs de MUTSANTE et de RIVALMUT se réunissent sur chaque site universitaire en présence du responsable de scolarité pour discuter et « négocier » le placement des stands. Un enjeu essentiel pour chaque mutuelle étant effectivement d'obtenir le « meilleur emplacement »[5] pour toucher le maximum d'étudiants venant s'inscrire à l'université, les négociations d'emplacement sont des moments particulièrement tendus qui révèlent les enjeux de la campagne. La place des supports de communication est un autre objet de négociation et de conflit. Les développeurs exigent de ne pas avoir telle affiche du concurrent à proximité de leur stand, lesquelles « cachent la vue » ou encore, sont

[5] Journal de terrain. Terme employé par les développeurs.

placées à dessein afin de « jeter la confusion sur l'appartenance du stand ». La volonté de « ne pas céder un centimètre » peut conduire à des affrontements entre développeurs concurrents.

Jeux de concurrence : déstabilisation, agressivité et « rabattage » sur les stands

Les tensions sont manifestes entre les conseillers concurrents sur les sites. La proximité des stands leur permet effectivement de s'observer en permanence, d'écouter les argumentaires de leurs concurrents et soit de les déconstruire ensuite auprès des étudiants (notamment lorsqu'ils sont placés en amont), soit d'intervenir directement dans ces argumentaires pour en démontrer le caractère fallacieux. Les deux mutuelles étant difficilement différenciables commercialement, les argumentaires de chacun visent à se distinguer sur des points marginaux que les conseillers tournent en leur faveur. Les conseillers reprennent fréquemment l'argumentaire des conseillers concurrents (qu'ils finissent par connaître par cœur) pour convaincre les étudiants ou leurs parents que ces derniers utilisent à dessein des expressions ambiguës et trompeuses. Ils font état de décisions de justice concernant l'organisation rivale.

L'exercice de « rabattage » est un autre moment où se manifestent les jeux de concurrence. Un conseiller de chaque stand doit « rabattre » les étudiants sur son stand. Ces rabatteurs sont situés côte à côte et entrent parfois en contact physique pour diriger l'étudiant vers le bon stand. Cet exercice étant capital dans la bataille que se livrent les conseillers, ces derniers reçoivent en amont de la campagne une formation complète pour *« accompagner l'étudiant, le faire asseoir, le diriger vers l'inscription sans qu'il se fasse attraper par la concurrence, etc. »*.[6] L'intensité du rabattage et les pratiques de déstabilisation entre conseillers concurrents entraînent régulièrement des querelles et agressions physiques dont les étudiants et les membres des services de scolarité sont témoins.

Désinformation et vente de produits additionnels

L'intensité concurrentielle et la primauté accordée à la vente sur les idéaux alternatifs se retrouvent également dans les pratiques de vente. Selon une enquête récente, seuls 39% des étudiants savent à quoi sert la mutuelle étudiante qu'ils choisissent lors de leur inscription universitaire[7]. Ils comprennent qu'il est

[6] Documents de formation.
[7] Enquête UFC Que choisir, septembre 2012.

obligatoire de s'affilier à une mutuelle étudiante pour la partie sécurité sociale (parce que cela est spécifié sur leur dossier d'inscription à l'université) mais ne sont pas toujours certains d'être couverts par la complémentaire santé de leurs parents. Les conseillers, formés à la vente et obnubilés par les objectifs qu'ils ont à réaliser, n'hésitent pas à exploiter ce déficit d'information en laissant entendre que la souscription à une complémentaire santé est également obligatoire, selon un argumentaire bien rôdé. Ils utilisent ainsi l'expression de « *protection sociale globale* », une formule commerciale qui permet d'amalgamer la partie sécurité sociale et la partie complémentaire santé. Il est également possible de présenter l'adhésion comme automatique et dans la suite logique de l'inscription.

Sur certains sites, en utilisant ces techniques de ventes présentées lors de leur formation et qui amènent l'étudiant à ne plus différencier sécurité sociale (obligatoire) et complémentaire (facultative), les conseillers sont capables de multiplier leurs ventes de complémentaires par trois. En dehors de ces complémentaires, ils n'hésitent d'ailleurs pas à proposer de nombreux services additionnels - contrats d'assurance, ouvertures de comptes chez une banque partenaire, cartes de réduction, etc. - pourtant bien éloignés de leur mission d'information auprès des étudiants.

Des modes de gestion des ressources humaines qui n'ont rien d' « alternatifs »

Les pratiques présentées précédemment montrent l'intensité concurrentielle entre les deux mutuelles pendant la campagne. Si cette intensité prend sa source dans la configuration de concurrence très particulière dans laquelle sont placées les deux organisations – un face-à-face dans les mêmes lieux à la même période pour proposer des prestations quasiment identiques -, elle est produite par les modes de GRH, qui résultent eux-mêmes de choix faits en interne pour répondre à ces conditions de concurrence. Ces modes de GRH bien éloignés des idéaux mutualistes portent sur la préparation, l'organisation et l'animation de la campagne. Ils concernent l'utilisation centrale d'objectifs chiffrés, le recrutement et la formation des conseillers, et les techniques de motivation/sanctions dont ils font l'objet. Nous avons pu les observer chez MUTSANTE et constater que, même lorsque certains garde-fous ont été prévus pour être en conformité avec les principes mutualistes (ne pas recruter des commerciaux mais des étudiants, ne pas les payer à la commission, etc.), ils étaient contournés pour pouvoir mieux s'adapter aux règles du jeu concurrentiel.

Un management par les chiffres

Les objectifs chiffrés jouent un rôle structurant dans l'organisation et pèsent fortement sur les développeurs qui les reçoivent de leur directeur, notamment à l'occasion des « réunions de développement ». Chaque développeur se charge de les répartir aux conseillers sur les sites dont il a la charge, en fonction de la dynamique en cours sur un site, du public d'étudiants venant s'inscrire et du potentiel supposé des conseillers. De manière générale les développeurs reconnaissent « *placer volontairement la barre plus haut, pour que les conseillers se surpassent*[8] ».

Ces objectifs et leur rappel sont transmis aux conseillers par différents canaux : téléphone, réunions hebdomadaires de motivation et surtout SMS. Ces messages, du type « *Bonjour, n'oubliez pas d'atteindre vos objectifs !*[9]», sont envoyés à toute heure de la journée et parfois assez tard pour le lendemain. Ces SMS peuvent aussi servir à rappeler la nécessité de se battre contre RIVALMUT.

Recruter des commerciaux agressifs et résistants

Une contrainte, liée aux principes mutualistes, se pose aux développeurs : MUSTANTE et RIVALMUT s'engagent à ce que ce soient des étudiants – et non des commerciaux – qui effectuent la mission de « conseiller ». Chaque année, les développeurs du secteur observé recrutent et forment plus de 150 étudiants qui sont ensuite répartis sur les différents sites. Leur processus de recrutement montre bien que l'organisation se prépare délibérément aux pratiques concurrentielles et commerciales observées sur le terrain pendant la campagne.

Le préambule du contrat de travail temporaire des conseillers insiste sur le volet de conseil et le caractère « militant » de leur mission : *« Le présent contrat a pour objet de confier à des étudiants une activité de renseignement militante sur les actions de protection sociale de MUTSANTE auprès des étudiants »*[10]. Pourtant, dans les faits, ces aspects ne sont pas valorisés dans le recrutement, qui vise à sélectionner les conseillers qui seront le plus susceptibles de résister à la pression par les chiffres et de s'engager dans la compétition avec RIVALMUT sur le terrain.

[8] Entretien informel avec un développeur.
[9] Journal de terrain.
[10] Contrat de travail.

Dans les deux premières étapes (appel à candidature et tri des CV), il s'agit de : *« cibler en particulier les [candidats possédant des] expériences ou formations commerciales et/ou des expériences fatigantes (McDo', vendanges, serveur,…) »*[11]. Ceux-ci sont en effet censés, face à la concurrence et aux objectifs commerciaux, pouvoir « *tenir la route* », ne pas faire preuve de « *comportements négatifs* », et éviter *« de se plai[ndre] trop, ou de ralenti[r] trop le groupe ».* C'est notamment pour cela que les développeurs *« évitent les profils trop militant ».*[12]

Les candidats retenus passent ensuite un entretien individuel avec le développeur, dans le but *« d'écarter des profils dont on peut prédire qu'ils ne tiendront pas l'exercice de l'entretien collectif »* et à plus forte raison, *« ne tiendraient pas la campagne »*[13]. L'entretien collectif est ensuite l'étape la plus révélatrice de la logique mise en œuvre lors du recrutement. Réalisé par les développeurs et/ou responsables de développement, d'une durée de 2h30, il réunit huit à douze candidats qui doivent successivement : « *vendre leur binôme* » ; «*vendre des concepts invendables » : « une maison sans fenêtre »* ou *« de l'eau en poudre »* ; représenter des entreprises concurrentes en situation de duopole (par exemple : Pepsi et Coca) et convaincre une tierce personne d'acheter un produit de leur marque. Cette dernière simulation est essentielle aux yeux des développeurs *:*

Une personne qui se démarque en situation de duopole commercial, je la reconctacte directement. Parce que c'est vraiment l'image même du travail : c'est la concurrrence côte à côte : tu te mets devant, tu bloques le passage, tu présentes ton produit en gérant en même temps ce qui se passe derrière toi. Voilà le profil qui m'intéresse : être bon, supporter la concurrence et en même temps être bon à l'oral.[14]

Le contenu de ces simulations ne laisse aucun doute aux candidats sur la nature de leur future mission. Invités à ne pas poursuivre s'ils sont mal à l'aise avec ces procédés : *« vous pouvez profiter de la pause pour partir*[15] *»*, ils y apprennent les comportements clés qui leur seront indispensables durant la campagne.

Former des conseillers « opérationnels » en trois jours

Proposer aux futurs conseillers une formation en résidence afin de leur permettre de mener à bien leur mission de conseil sur les stands est une autre pratique en principe conforme aux principes mutualistes. Mais dans les faits, la formation « pratique » des conseillers contribue surtout à alimenter l'intensité commerciale

[11] Note interne.
[12] Entretiens avec des développeurs.
[13] Entretiens avec un développeur.
[14] Entretien avec un développeur.
[15] Journal de bord

durant la campagne. Cette formation de trois jours a lieu après une première formation dite théorique censée conférer aux futurs conseillers, sur trois heures, les connaissances nécessaires pour réaliser le « diagnostic sécurité sociale ». C'est durant ce séminaire pratique que les développeurs forment les conseillers à être *« opérationnels (…) dès le premier jour des inscriptions »*[16] et à *« savoir développer une argumentation sur la 'protection sociale globale' »* conforme à la politique de l'organisation visant à favoriser les ventes complémentaires.

Après un module sur « *le rabattage* », le processus de vente commence par « *l'accueil-accroche »*[17] où le conseiller est censé présenter le stand comme une étape administrative obligatoire pour l'inscription à l'université :

Peu importe que vous soyez situé en amont ou en aval de la chaîne d'inscription, il faut vous positionner comme faisant partie de l'inscription : si l'étudiant ne passe pas sur votre stand, il ne pourra pas s'inscrire [c'est ce que l'étudiant est censé penser].

Le conseiller est alors censé jouer son rôle de conseiller en sécurité sociale auprès de l'étudiant en réalisant un « diagnostic sécurité sociale », étape technique permettant de déterminer s'il doit s'inscrire à la sécurité sociale étudiante ou peut encore bénéficier de celle de ses parents. Le conseiller doit ensuite proposer un argumentaire pour convaincre l'étudiant de s'affilier à MUTSANTE – sans mentionner l'existence du concurrent – tâche délicate car pouvant trahir l'enjeu commercial et rompre avec la posture administrative empruntée jusqu'alors pour retenir l'étudiant.

« *Une fois l'argumentaire sécu opéré,* note l'animateur, *il faut placer une complémentaire* ». Le module vise à faciliter la tâche des conseillers grâce à *« une stratégie en entonnoir* » où le conseiller cherche à cibler la proposition de complémentaire santé.

Lors de cette formation « pratique », les spécificités de la sécurité sociale et du mutualisme étudiants ne sont pas abordées avec les conseillers ou, quand elles le sont, sont présentées comme des « arguments de vente », adaptés dans certaines disciplines où les étudiants sont supposés y être politiquement sensibles (lettres, sociologie, etc.).

[16] Livret du formateur MUSTANTE
[17] Livret du formateur MUSTANTE.

Incitation par les « affectations » : « seuls les meilleurs conseillers effectuent un taux plein[18] *»*

Conformément aux valeurs mutualistes, les conseillers ne sont pas payés à la commission. Cependant, les modes de gestion de leurs affectations permettent de contourner ce dispositif en maintenant sur eux une pression constante. En effet, lors de leur embauche, les conseillers signent une clause stipulant que, selon les besoins de la campagne, ils peuvent ne pas être appelés à travailler toute la semaine. De plus, les développeurs recrutent généralement plus de conseillers qu'ils n'en ont besoin sur les stands, afin de les mettre en concurrence entre eux :

Oui, je forme beaucoup plus [de conseillers] que besoin. (…) Ensuite, en fonction des résultats, on se réunit (…) : quelqu'un qui vend très très bien, on va le maintenir sur son poste, quelqu'un qui ne vend pas bien, on n'a aucun scrupule à l'écarter des chaînes d'inscription.[19]

Bien que cela soit techniquement envisageable, les développeurs évitent de définir un tableau prévisionnel des affectations. Les affectations sont couramment communiquées en dernière minute (du soir pour le lendemain et du matin pour l'après-midi). Il arrive aussi que les développeurs, à titre de sanction implicite, décident « *d'accorder son après-midi* » à un conseiller jugé insuffisamment enthousiaste, suite à une « *descente* » sur le stand. Certains développeurs justifient ces pratiques par le fait de créer « *une bonne dynamique* » et une émulation dans le groupe. Ils soulignent que les conseillers ont été prévenus qu'ils pourraient « *ne pas travailler tout le mois* »[20]. Les « bons » conseillers sont réaffectés à mesure que les sites d'inscription universitaire ferment, les derniers sites réunissant ainsi ce que les développeurs appellent la « *dream team* ».

Les « descentes » sur les sites pour maintenir la pression

Durant la campagne les développeurs effectuent ce qu'ils appellent des « descentes » sur les sites : ils passent sur les stands à l'improviste afin de veiller à ce que *« les conseillers soient dans les meilleures conditions pour faire leur travail*[21]*»*. Ils s'assurent que les conseillers ne sont jamais assis, vérifient les positionnements des stands, rappellent les objectifs chiffrés, corrigent les postures physiques et les mauvaises

[18] Entretien avec un développeur.
[19] Entretien avec un développeur.
[20] Entretien avec un développeur.
[21] Entretiens informels avec des développeurs.

formulations, administrent des conseils sur la manière de « rabattre », etc. Ces « descentes » sont généralement vécues par les conseillers, pris par surprise, comme des situations de pression dans lesquelles la tension monte. Ils savent que ces observations déterminent leurs futures affectations et sont particulièrement agressifs lorsque les développeurs sont présents.

Des « réunions de motivation » pour booster les équipes et échanger les « bonnes pratiques »

Des « réunions de motivation » hebdomadaires, obligatoires et non rémunérées, rassemblent les conseillers de plusieurs sites en présence des développeurs. L'objectif est de « *booster [les conseillers] pour qu'ils ne se relâchent pas en cours de route.* »[22] Les conseillers se transmettent des recommandations sur la manière de faire face à tel ou tel concurrent réputé agressif ou habile et échangent les arguments qui leur permettent de convaincre. Ainsi, une technique jugée efficace dans plusieurs réunions de motivation recommande d'utiliser le mot clé « obligatoire » pour vendre les complémentaires santé, bien que cela revienne à diffuser une information mensongère. Un développeur déclare en réunion : *« il y a des conseillers qui utilisent les mots clés et d'autres qui ne les utilisent pas ; si je passe sur un stand et que je n'entends pas le mot « obligatoire… »*

Les « meilleurs » conseillers sont mis en avant par les développeurs sur la base des chiffres qu'ils ont réalisés ou des observations du développeur sur le terrain. La réunion se termine par l'annonce des affectations la semaine suivante afin de : *« garder l'attention des conseillers durant la réunion »,* s'assurer qu'ils restent jusqu'à la fin et récompenser les conseillers mis en valeur.

Discussion

Une organisation qui s'est éloignée de sa mission mutualiste

Le cas MUTSANTE présenté ici met en scène une « organisation alternative » – une mutuelle -, opérant sur un secteur non mondialisé, sans concurrence directe d'organisations capitalistes, face à une seule concurrente – une autre mutuelle. Les pratiques concurrentielles et commerciales mises en place chez

[22] Entretien informel avec deux développeurs.

MUTSANTE contrastent très largement avec les principes mutualistes qu'elle revendique. En effet, les collaborateurs sur le terrain privilégient la vente agressive et l'attaque de leurs rivaux plutôt que l'information aux étudiants ; ils mettent à profit le manque d'information de ces derniers pour vendre leurs produits (alors que leur mission consiste justement à le pallier). Le caractère alternatif de la mutuelle est réduit à un argument commercial pour convaincre les « clients ». Des pratiques similaires s'observent chez sa rivale RIVALMUT.

Notre recherche montre que ces pratiques, loin de constituer des dérives locales non désirées et occasionnelles, sont au contraire le produit de modes de gestion des ressources humaines spécifiques, avant et pendant cette campagne : pilotage par les objectifs de vente ; recrutement des profils les plus agressifs et les plus à même de s'engager dans la rivalité concurrentielle et de ne pas la contester ; formation favorisant la vente au détriment de l'information ; préparation à l'utilisation de techniques agressives (y compris physiquement) ; mise en concurrence des conseillers par des affectations « au mérite » et des « réunions de motivation » ; précarisation salariale des conseillers ; modes d'animation et de contrôle privilégiant la pression sur eux et la reproduction des comportements attendus. Il est notable que les pratiques alternatives, cohérentes avec les principes mutualistes et initialement mises en place comme des « gardes fou » (recrutement d'étudiant et non de commerciaux professionnels, pas de commission sur les résultats, etc.), soient contournées par les acteurs pour mieux répondre à la situation concurrentielle sur le terrain.

Nous pouvons conclure de nos observations que MUTSANTE, bien qu'elle se revendique officiellement comme une organisation alternative, développe des pratiques et des modes de GRH qu'on pourrait qualifier d'« anti-alternatifs » et que peu d'organisations capitalistes traditionnelles assumeraient. Une question essentielle est alors d'expliquer ce décalage entre principes et pratiques.

Le contexte concurrentiel : déterminant pour la viabilité des organisations alternatives

Le cas MUTSANTE présente des conditions idéales pour réfléchir à cette question. En effet, on peut ici difficilement défendre l'idée, généralement mise en avant par les chercheurs qui s'intéressent aux raisons pour lesquelles des organisations alternatives peuvent s'éloigner des principes qui les fondent (Atzeni et Vieta 2014 ; Charterina *et al.* , 2007 ; Cheney, 2006 ; Fauvy, 2009 ; Glémain et Moulévrier, 2011 ; Meyer, 2009 ; Nouvel, 2009 ; Parker *et al.* , 2014), que c'est la concurrence avec des organisations capitalistes classiques qui

force MUTSANTE ou RIVALMUT à développer de telles pratiques et modes de GRH. En l'espèce, il n'y a que deux organisations en concurrence et toutes deux sont des mutuelles, opérant sur un marché régulé par l'Etat, dans un contexte français. Nous pensons plutôt que c'est la situation de concurrence elle-même, une situation dont les acteurs des mutuelles étudiantes n'arrivent pas à s'extraire, qui conduit aux pratiques observées vis-à-vis des étudiants et du concurrent. Mais ces pratiques ne sont pas directement ou immédiatement le produit de ce contexte concurrentiel : elles résultent d'une adaptation de l'organisation à ce contexte, via ses modes de gestion des ressources humaines.

Dans le cas étudié, la situation de concurrence et de rivalité est intensifiée par le fait qu'il n'y a que deux concurrents, qui se ressemblent, revendiquent des valeurs similaires, proposent des produits et services identiques, et opèrent en face à face direct (sur les mêmes lieux et au même moment). En définitive, un apport majeur de cette recherche à la littérature sur les organisations alternatives, en particulier sur les raisons qui les conduisent à s'éloigner de leurs principes, est de montrer que se présenter comme une organisation « alternative » ne protège absolument pas de pratiques non alternatives dès lors que des organisations sont en situation de rivalité directe, même si elles ne subissent pas la concurrence d'organisations capitalistes.

Quand les modes de GRH se font le relais du contexte de concurrence

Un autre apport de notre recherche est de montrer le rôle précis des modes de GRH dans le processus par lequel une organisation « alternative » répond à un contexte concurrentiel. Alors que d'autres recherches insistent sur les phénomènes de « contamination » et de « banalisation » des modes de GRH lorsque des organisations alternatives sont en concurrence avec des organisations capitalistes classiques (Giordano, 2015 ; Glémain et Moulévrier, 2011 ; Malherbe, 2008 ; Meyer, 2009 ; Nouvel, 2009), le cas MUTSANTE montre que des organisations qui se revendiquent comme « alternatives » peuvent dans les faits adopter des modes de GRH en opposition avec leurs principes, du simple fait qu'elles sont mises en concurrence. Les modes de GRH adoptés participent plutôt ici d'un processus *d'acceptation* et *d'adaptation active* à la situation concurrentielle, au détriment des principes mutualistes.

La situation concurrentielle entre MUTSANTE et RIVALMUT amène en effet les développeurs à s'adapter et à mettre en place des modes de GRH permettant de faire face à la rigueur de la campagne. Nous avons étudié précisément le rôle du recrutement, de la formation, de l'animation, des modes d'incitation et de

gestion des conseillers dans la production des pratiques agressives observées. Notre recherche confirme ainsi le scepticisme de Giordano *et al.* (2015) mais en pointant ici le rôle du contexte concurrentiel plutôt que de l'idéologie managériale du « *New Public Management* » (il faut en effet noter que dans notre cas, l'idéologie officielle prônée par l'entreprise reste « alternative », les pratiques observées n'étant absolument pas revendiquées). L'étude de cas montre que le caractère alternatif ne constitue pas une ressource pour les acteurs sur le terrain, contrairement à ce qu'observe par exemple Everaer (2011) dans les vingt-cinq associations, coopératives, mutuelles et fondations étudiées. Au contraire, lorsque des pratiques « alternatives » existent déjà, elles sont tout simplement contournées pour répondre aux conditions concurrentielles.

Egalement, le cas MUTSANTE confirme les travaux entrepris au sein des *Critical Management Studies* en matière de *dénaturalisation* (Adler et al. 2008 ; Alvesson et Willmott, 1992, 2003 ; Fournier et Grey 2000). En effet, les acteurs du développement acceptent totalement le principe de la concurrence qui devient une donnée avec laquelle il faut composer. A aucun moment les développeurs ou conseillers rivaux ne se concertent pour questionner le contexte concurrentiel et envisager des solutions leur permettant d'évoluer dans un climat moins agressif et plus cohérent avec les valeurs mutualistes (faire baisser la pression en envisageant une répartition équitable des « clients », mettre fin aux guerres d'emplacement des stands, faire cesser les pratiques agressives de rabattage et la désinformation, axer l'échange sur le volet informationnel, la couverture santé de l'étudiant, etc.). Cela ne semblerait pourtant pas si aberrant, puisque, bien que dans une relation de concurrence, sur le terrain, ils auraient tout à gagner à apaiser leur relation (ne serait-ce que pour travailler dans un climat plus serein), mais aussi parce que ces deux réseaux d'organisations « militantes » possèdent finalement la même identité mutualiste et vocation solidaire et partagent une mission commune d'information et de couverture sociale des étudiants. En ce sens, une des raisons pour lesquelles il peut être si difficile de modifier le fonctionnement actuel de ces organisations est que de nombreux aspects – comme ici la compétition et les pratiques qu'elle entraîne - en sont considérés comme « naturels », comme des états de fait intangibles et non questionnables plutôt que comme le résultat d'une construction sociale, historique et politique.

Pour conclure, le travail présenté ici montre, à partir d'un cas assez exemplaire : combien la situation de concurrence à elle seule peut contribuer à rendre impossible pour une organisation de l'ESS, de mettre en œuvre sur le terrain ses principes alternatifs et distinctifs, y compris lorsqu'elle n'a pour concurrent qu'une

autre organisation elle-même dite « alternative » ; et comment les modes de GRH peuvent contribuer de manière centrale à produire des pratiques contradictoires avec ces principes. Notre étude de cas s'inscrit indéniablement dans la lignée de propositions récentes visant à identifier les limites, problématiques et contradictions dont les organisations alternatives sont potentiellement porteuses. L'enjeu essentiel étant de permettre qu'elles puissent développer et maintenir tout leur potentiel alternatif grâce à la prise en compte de l'ensemble des aspects qui y contribuent.

Références

Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2008). Critical Management Studies. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 119-179.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology : New vistas for qualitative research*. Sage.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management & Organization Studies. *The Academy of Management Review*, 17(3) : 432-464.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. London : Sage Publications.

Atzeni, M., & Vieta, M. (2014). Between class and the market: Self-management in theory and in the practice of worker-recuperated enterprises in Argentina. The Routledge companion to alternative organization. London : Routledge.

Azkarraga , J. , Cheney , G. & Udaondo , A. (2012). Workers' participation in a globalized market : Reflections on & from Mondragon . In M. Atzeni (Ed.), Alternative work organizations (76 – 102). New York : Palgrave Macmillan

Bull, M. (2008). Challenging tensions : critical, theoretical & empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5) : 268-275.

Charterina J., Albizu, E., & Landeta, J. (2007). The quality of management in Basque companies : Differences existing between cooperative & non-cooperative companies. In : S. Novkovic & V. Sena (eds.) : *Advances in Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, Vol. 10. New York : Elsevier Science, 109–150.

Cheney G., (2006), Democracy at Work within the Market : Reconsidering the Potential, in Vicki Smith (ed), *Research in the Sociology of Work, Volume 16 – Worker Participation : Current Research & Future Trends*, 179-203, Elsevier.

Cheney, G. (2002). *Values at work : Employee participation meets market pressure at Mondragon*. Ithaca, NY : Cornell University Press .

Cutcher L & Mason P, (2014), Credit unions, In : M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, C. Land (eds) : *The Routledge Companion to Alternative Organization*, , London : Routledge, 253-266

Draperi, J. F. 2005. *L'Economie Sociale, de A à Z*. Paris : Alternatives économiques.

Draperi, J. F. 2007. *L'économie sociale : utopies, pratiques, principes*. Paris : Presses de l'économie sociale.

Durand, R., & Vergne, J. P. 2013. *The Pirate Organization: Lessons from the fringes of capitalism*. Harvard Business Press.

Erkama, N., & Vaara, E. (2010). Struggles over legitimacy in global organizational restructuring : A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*, 31(7), 813-839.

Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, 217(8), 15-33.

Fauvy, S. (2009). *La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP. L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer, 139-164.

Fisher, M. (2009). *Capitalist Realism : Is There No Alternative?* Ropley : Zero Books.

Fournier, V. (2003). *Utopianism & Grassroots alternatives, Viable Utopian Ideas : Shaping a better world*, Arkmond, NY : Sharpe.

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment : conditions & prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1) : 7-32.

Gibson-Graham , J. K. (1996). *The End of Capitalism (As We Knew It) : A Feminist Critique of Political Economy*. Oxford : Blackwell

Gibson-Graham , J. K. (2006). *A Postcapitalist Politics*. Minneapolis : University of Minnesota Press.

Glémain, P., & Moulévrier, P. (2011). Le « microcrédit » : un crédit comme les autres? *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 123-131.

Giordano, F., Le Goff, J., & Malherbe, D. (2015). L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le New Public Management ? *Revue française de gestion*, N° 247 (2), 119-135.

Golsorkhi D., I. Huault & B. Leca (eds) (2009). *Les études critiques en management : Une perspective française*, Québec, Presses Universitaires de Laval.

Grey, C., & Willmott, H. (2005). *Critical management studies : A reader*. Londres, Oxford University Press.

Heller T., Huet R. et B. Vidaillet (sous la direction). (2013). *Communication, organisation et approches critiques*, Lille : Presses Universitaires de Lille – Septentrion.

Laville J-L, (2006) Associations. La pluralité des méthodes de gestion des ressources humaines dans les associations, in Allouche (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert.

Laville, J., & Catani, A. (2006). *Dictionnaire de l'autre économie* : Folio ; édition revue & augmentée.

Laville, J., & Glémain, P. (2009). *L'économie sociale & solidaire est aux prises avec la gestion.* Bruxelles : Desclée de Brower.

Leca, B, Gond, J.-P. & Barin-Cruz, L. 2014. Building critical performativity engines for deprived communities. The construction of popular cooperative incubators in Brazil. *Organization*, 21(4), 683-712.

Morder, R. 2004. Éléments pour une histoire politique de la mutuelle nationale des étudiants de France. *Cahiers du Germe*, numéro spécial n° 4, 41-56

Meyer M. (2009) Gestion des ressources Humaines & entreprises d'insertion, In Laville, J., & Glémin, *L'économie sociale & solidaire aux prises avec la gestion*, Bruxelles : Desclée de Brower. 107-138.

Nouvel D, 2009, *Isomorphisme institutionnel & légitimité d'un groupe bancaire coopératif*, In Laville, J., & Glémin. *L'économie sociale & solidaire aux prises avec la gestion*, Bruxelles : Desclée de Brower. 17-61.

Malherbe, D. (2008). L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité. *Management & Avenir*, 20 (6), 147-178.

Parker, M. (2002). *Utopia & the organization*, Oxford, UK: Blackwell.

Parker, M. 2012. *Alternative business : outlaws, crime & culture*. London : Routledge.

Parker M. 2009, Pirates, merchants and anarchists : Representations of international business, *Management and Organizational History*, 4(2), 167-185.

Parker M., Cheney G., Fournier V., Land C. (eds) (2014). *The Routledge Companion to Alternative Organization*, Routledge, Londres

Parker, M., Fournier, V., & Reedy, P. (2007). *The dictionary of alternatives : Utopianism & organization* : Zed Books, London

Rediker M. (2004) *Villains of All Nations : Atlantic Pirates in the Golden Age*, London : Verso

Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. 2009. Critical performativity : The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4) : 537- 560.

Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission : Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1) : 68-89.

Taskin L. et M. de Nanteuil (2011). *Perspectives Critiques en Management*. Bruxelles : de Boeck.

Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 328, 76-94.

Warhurst C. (1996). High society in a workers' society : Work, community & Kibbutz, *Sociology*, 30(1) : 1-19.

Warhurst C. (1998). Recognizing the possible : The organization & control of a socialist labor process, *Administrative Science Quarterly*, 43(2) : 470-497.

Annexe 1 : Phases de recueil de données et méthodologies mobilisées pour l'étude du cas MUTSANTE - RIVALMUT

Phases de recueil et méthodologies mobilisées	***Phase d'intégration*** *Analyse de documents et négociation des terrains d'observation*	***Phase d'observation*** *Observations de situations clés de la préparation à la campagne*	***Phase d'observation participante*** ***4** mois d'immersion en observation participante*	***Phase d'entretiens semi-directifs*** *51 entretiens semi-directifs*
Périodes de l'année	**Décembre-Mars** **Analyse documentaire**	**Avril-Juin** **Préparation à la campagne**	**Juillet-octobre** **Pendant la campagne**	**Novembre-février** **Après la campagne**
Situations et objets d'investigation	Exemples de documents consultés - Tracts et affichages de campagne des six dernières années - Brochures d'information - Guide de l'accès au soin « MUTSANTE en quelques mots » - Revue mensuelle adressée aux adhérents	Exemples de situations observées - Réunions de développement - Réunions avec les services de scolarité - Recrutement des conseillers vacataires - Formation *théorique* des conseillers - Formation *pratique* - Observation des réunions informelles entre développeurs et responsables de développement	Exemples d'objets d'observation durant la campagne - Observation des moments de négociation des emplacements de stands - Placement des stands - Observations des conseillers sur les sites ▪ interactions entre conseillers, ▪ interactions avec les concurrents, ▪ techniques de vente et interactions avec des étudiants venus s'inscrire ▪ conflits et résiliations de contrat ▪ interactions avec les services de scolarité - Observation des « descentes » des développeurs - Réunions de motivation (hebdomadaires) - Réunions informelles en fin de journée - Événements de socialisation : soirée, repas...	Développeurs et responsables de développements : 12 entretiens Conseillers : 26 entretiens Responsables de service scolarité : 3 entretiens Chargés de prévention : 2 entretiens Agents d'accueil : 2 entretiens Etudiants venus s'inscrire : 6 entretiens à la sortie des sites
Matériaux recueillis	- Discours formels	- Discours formels et informels - Pratiques formelles et informelles	- Discours formels et informels - Pratiques formelles et informelles	- Interprétations des acteurs autour de la campagne, de la concurrence, des valeurs mutualistes, etc.