

# LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES PEUVENT-ELLES DEVENIR STRATÉGIQUES ?

## Le cas de la MAIF

L'ÉPREUVE DES FAITS

Parce que nombreuses sont aujourd'hui les fonctions de l'entreprise en interface avec l'extérieur, celle-ci doit disposer de solides compétences relationnelles qui lui permettent d'exploiter positivement les multiples liens qu'elle entretient avec l'ensemble des parties prenantes. Se basant sur le cas d'une mutuelle issue du secteur de l'assurance, l'auteur donne un contenu à ce concept et montre le rôle de ces compétences dans le développement de l'entreprise sur le long terme. Ce faisant, il propose des éléments de réflexion sur la manière dont se construisent ces compétences, éléments qui guideront les entreprises dans leur démarche de gestion de ces ressources clés. Désormais, dans un contexte d'ouverture et d'abaissement des frontières organisationnelles, l'expertise acquise dans le domaine relationnel constitue un atout dans l'univers concurrentiel.

PAR **ÉRIC PERSAIS**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION  
MEMBRE DU LABORATOIRE CEREGE (1), UNIVERSITÉ DE POITIERS.

Dans une économie ouverte, la capacité d'une entreprise à tisser des liens avec l'ensemble des parties prenantes [Freeman, 1984] (2) s'avère déterminante. Ainsi Mascarenhas *et al.* [1999] considèrent que la solidité des relations avec des tierces parties correspond à une des trois compétences clés, au même titre que la supériorité technologique et la fiabilité des processus. L'entreprise peut notamment, grâce à un partenaire, identifier des opportunités profitables à l'un comme à l'autre. Les fournisseurs sont susceptibles d'apporter des idées sur le développement de produits ou services nouveaux. Les organisations profession-

nelles synthétisent une quantité d'informations dont certaines sont particulièrement utiles pour aborder de nouveaux territoires. Les distributeurs ouvrent l'accès à

(1) Centre d'études et de recherche en gestion.

(2) Selon Freeman (1984), une partie prenante est un individu ou un groupe qui possède un ou plusieurs intérêts dans une affaire et qui peut affecter ou être affecté en retour par les actions, décisions, politiques, pratiques et objectifs de l'organisation. L'auteur propose une liste (non exhaustive) des différentes parties prenantes de l'entreprise et qui comprend les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients, les concurrents, les banques, les assurances, les syndicats, les collectivités locales, l'État, les médias, les divers groupes d'intérêt, les organisations consuméristes et les associations écologistes. Voir également les classifications proposées par Caroll (1996).

certaines marchés et collectent des informations indispensables sur la clientèle et le contexte économique. Les consommateurs participent, par la diffusion d'informations positives ou négatives sur les produits ou l'entreprise, à la croissance ou, au contraire, à la diminution du chiffre d'affaires. Les administrations et les collectivités locales peuvent accélérer certaines procédures dans le cadre d'un développement d'activités (ex : autorisation d'implantation d'une unité). Les diverses organisations issues de la société civile (ex : associations de défense des consommateurs, organisations écologistes, associations de défense des droits de l'homme) contribuent, par leurs actions, à l'intégration positive ou négative de l'entreprise dans son environnement. Autant d'exemples qui montrent que les différentes parties prenantes jouent un rôle essentiel tant dans le fonctionnement que dans le devenir de l'entreprise [Clarkson, 1995 ; Caroll, 1996].

Bien que ceux-ci ne fassent l'objet d'aucune valorisation au niveau du bilan, les réseaux de relations tissés avec l'extérieur constituent donc un des principaux actifs intangibles [Hall, 1992]. Dès lors, l'aptitude d'une firme à établir et entretenir des rapports avec les acteurs externes représente un atout dans l'univers concurrentiel. Nous nous intéresserons donc à la notion de compétence relationnelle, que nous définissons comme la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement [Persais, 2001]. Nous souhaitons montrer au travers de l'exemple concret d'un groupe d'assurances du secteur mutualiste, que les entreprises ont tout intérêt à développer ces réseaux de relations qui leur permettent de s'insérer positivement dans l'espace économique. Le cas de la MAIF (3) nous est apparu particulièrement intéressant parce que cette entreprise a initié, depuis quelque temps, une démarche d'ouverture et qu'elle s'efforce de pérenniser par des formes nouvelles ses liens avec les acteurs qu'elle considère comme clés. Les dirigeants de la mutuelle reconnaissent le rôle que ces relations peuvent exercer, non seulement sur son fonctionnement, mais également sur sa croissance à long terme. La continuité de ces liens exige la mise en œuvre de compétences relationnelles.

L'objet de cet article est double. Nous souhaitons, d'une part, en nous appuyant sur l'exemple de la MAIF, donner un contenu à ce concept. Nous voulons, d'autre part, montrer que ces capacités relationnelles présentent un caractère stratégique parce qu'elles ont, de notre point de vue, un effet positif et durable sur la performance de l'entreprise. Cette recherche exploratoire (de type empirique-clinique), n'a pas pour but de valider une hypothèse, mais vise plutôt à illustrer une conjecture et donner un sens à l'idée centrale, celle du caractère stratégique des compétences relationnelles. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'une approche inductive, au travers d'une étude de cas [Savall, Zardet, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000].

Les informations qui servent à étayer nos propos ont principalement été collectées par le biais d'entretiens semi-directifs, réalisés en face-à-face avec trois responsables de la mutuelle (4). La collecte des données s'est effectuée au cours de la période allant de la fin de l'année 2000 au début de l'année 2001. Un guide d'entretien avait été préalablement mis au point, guide dans lequel étaient répertoriés les principaux thèmes à aborder et les points à approfondir au cours de l'interview. L'analyse des données a principalement consisté en une analyse thématique dont les résultats sont présentés ci-après. Certaines données chiffrées ont, par ailleurs, été collectées dans des documents édités par la mutuelle (ex : rapport d'activité MAIF et Filia-MAIF), d'autres provenant d'articles issus de la presse spécialisée (5).

---

## LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES DE LA MAIF

L'acquisition de compétences relationnelles repose sur trois points essentiels [Persais, 2001] : une très bonne connaissance des acteurs clés de l'environnement (savoir), un savoir-faire reconnu dans la gestion des relations avec ces interlocuteurs et enfin, un savoir-être révélateur d'une attitude et d'un souci d'intégrer les exigences de ces acteurs dans les décisions de l'entreprise. Consciente de leur rôle dans un contexte d'ouverture des marchés, la MAIF s'efforce de consolider cette base de compétences, en agissant sur les trois dimensions qui permettent leur émergence et leur développement. L'axe des savoirs est le premier concerné, la difficulté étant pour la mutuelle de parvenir à gérer sa base de connaissances dans un environnement de plus en plus difficile à maîtriser.

---

### La gestion de la connaissance des acteurs-clés : un exercice difficile

Plus réputée, voici quelques années, pour la qualité de ses prestations que pour son degré d'ouverture sur l'extérieur, la MAIF reconnaît désormais la nécessité de redynamiser les liens avec ses sociétaires et de nouer des relations permanentes et approfondies avec des partenaires issus du monde mutualiste dans un contexte concurrentiel en pleine évolution. La mutuelle d'assurances, dont l'accès fut longtemps réservé aux personnels de l'éducation nationale, cherche désormais à favoriser les échanges avec l'extérieur et à s'ouvrir progressivement à de nouveaux publics. La volonté

---

(3) Mutuelle d'Assurances des Instituteurs de France.

(4) La responsable de la cellule prospective, un chargé d'études en stratégie et prospective et un conseiller en organisation chargé du dossier "Identification des ressources clés de la MAIF".

(5) *L'Argus de l'Assurance*, 20 octobre 2000 ; 27 octobre 2000 ; 10 novembre 2000.

La MAIF a su tisser progressivement un certain nombre de liens avec d'autres partenaires issus, notamment, du secteur mutualiste et la modification de la représentation des sociétaires dans les assemblées générales montre que la mutuelle souhaite garder le lien qui caractérise historiquement la relation à ses adhérents.

d'élargir le cercle de ses adhérents s'est, par exemple, traduite, en 1988, par la création de Filia-MAIF. Le rôle de cette filiale était, à l'origine, d'accueillir les proches et les descendants de sociétaires qui ne pouvaient plus bénéficier, compte tenu de leur nouvelle autonomie et de leur statut professionnel, de la possibilité d'adhérer à la mutuelle. Cette démarche d'ouverture en direction des clients s'est intensifiée puisque la décision a été prise, au cours de l'année 2000, d'accueillir, de manière beaucoup plus large, les différents publics partageant les mêmes valeurs et la même conception de l'assurance que celles défendues par le groupe mutualiste (6). Le Groupe MAIF cherche donc à élargir progressivement son public-cible, tout en préservant ce côté militant qui a fait jusqu'ici la réussite de la mutuelle. Malgré le bien-fondé de ces décisions sur le plan stratégique, cette évolution place l'entreprise face à une nouvelle exigence, celle de mieux cerner les attentes d'un sociétariat plus difficilement maîtrisable et beaucoup moins homogène quant à ses attentes et son comportement. D'où la nécessité pour elle de renforcer ce lien afin, d'une part, d'améliorer sa base de connaissances et, d'autre part, de favoriser l'adhésion des anciens sociétaires face à ce qui pourrait être considéré comme une perte de spécificité. Les choix à opérer n'étant pas neutres pour l'orientation de la mutuelle, il semble de plus en plus nécessaire de connaître l'avis de toutes les catégories d'affiliés sur un certain nombre de sujets essentiels. C'est la raison pour laquelle les dirigeants ont fait adopter, au milieu de

l'année 2000, un projet visant à modifier la représentation des sociétaires dans les assemblées générales. Précédemment, les adhérents pouvaient participer aux consultations statutaires (AGO, AGE) en donnant pouvoir à des mandataires mutualistes désignés par le Conseil d'Administration. En outre, ils pouvaient se rendre personnellement aux AG et voter directement les résolutions. Or, ce système ne garantissait pas la totale représentativité du sociétariat. Avec l'adoption de ce dispositif, les membres ont désormais la possibilité d'élire eux-mêmes leurs représentants. L'objectif de ce système démocratique à deux degrés est, d'une part, de disposer d'électeurs issus du monde non-enseignant et de la population des associations personnes morales, d'autre part, de mieux prendre en compte les aspirations et les besoins de l'ensemble des sociétaires, afin de mieux fonder les orientations proposées par le Conseil d'Administration.

Au-delà du souci de fidélisation de son public et particulièrement de son cœur de cible (7) qui pourrait se laisser tenter par des offres concurrentes, cette décision montre que la MAIF souhaite garder la force du lien qui caractérise historiquement la relation à ses adhérents.

(6) Notons, à ce stade, que les adhérents avaient déjà la possibilité, depuis quelques années, de parrainer des assurés potentiels, quelque soit leur statut.

(7) Les personnels issus du monde de l'éducation.

Connaître, mais également se faire connaître puisque la mutuelle a décidé de lancer, à la fin de l'année 2000, une campagne de communication média afin, non seulement d'accroître sa notoriété au-delà du cercle de ses assurés habituels, mais également d'élargir sa cible aux publics qui se reconnaissent dans ses valeurs mutualistes et humanistes. L'objectif n'est pas de devenir un assureur « *tout public* », mais un assureur « *grand public* », en affirmant, en dehors du cercle confidentiel, sa différence et en attirant, par là même, les personnes séduites par cet engagement. À l'heure où se développe la consommation « *citoyenne* », la MAIF a choisi d'afficher clairement une position militante afin d'éviter le décalage entre sa mission et les ambitions d'un sociétariat qui serait exclusivement attiré par le rapport qualité/prix des contrats proposés. Bien qu'il soit difficile de nier l'existence de comportements opportunistes chez certains sociétaires, voire d'occulter un intérêt prépondérant du sociétariat moyen pour l'aspect économique, le « *faire-savoir* » vise à permettre une meilleure adéquation entre la MAIF et son public.

Au-delà de l'objectif commercial, cette campagne de communication peut être qualifiée d'institutionnelle puisqu'elle s'adresse également à l'opinion publique. Dans une phase jugée comme pouvant être critique pour l'existence du monde mutualiste, le message ainsi délivré cherche à promouvoir la vision d'une organisation tournée vers l'homme, plutôt que vers le profit. Il s'agit de convaincre le grand public de la viabilité du modèle mutualiste et d'obtenir finalement son soutien dans un environnement européen qui peut inciter à la démutualisation. Cette campagne de communication, qui s'inscrit évidemment dans une démarche relationnelle, contribue à une meilleure insertion de la mutuelle dans son environnement. Savoir et faire savoir s'avèrent donc complémentaires et s'imposent comme deux aspects incontournables dans une gestion dynamique de la connaissance des sociétaires.

La démarche d'ouverture initiée depuis quelques années se concrétise également par une intensification des relations institutionnelles. Au travers d'une participation croissante aux groupements de représentation professionnelle, la MAIF souhaite non seulement s'informer sur les pratiques mises en œuvre dans la profession, mais également, dans le même esprit que précédemment, influencer sur l'orientation de la législation régissant le domaine de l'assurance. Son affiliation au GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance) (8), déjà ancienne, répond à cet objectif puisque, par son intermédiaire, elle tente de défendre ses positions auprès des pouvoirs publics dès lors qu'un projet menace le monde mutualiste (9).

La MAIF fait également partie, depuis 1994, d'EURESA, structure qui regroupe des assureurs de l'économie sociale, membres de l'Union Européenne (10). Sa vocation est de soutenir la coopération et l'échange de savoir-faire entre partenaires de diverses nationalités. Ce lieu de rencontre permet à la MAIF de

confronter ses pratiques à celles mises en œuvre dans d'autres contextes et de s'inspirer des expériences de ses partenaires. Par ailleurs, le GEMA est affilié à l'ACME (Association of European Cooperative and Mutual Insurers), structure créée en 1978 et qui représente cinquante mutuelles et coopératives européennes. Cette association tient également un rôle de représentation auprès des instances européennes. Par conséquent, les liens tissés au sein de ces différentes structures permettent à la mutuelle de conserver sa bonne compréhension (au sens « *intelligence* ») du milieu de l'assurance dans un contexte évolutif.

Évidemment, l'acquisition de connaissances ne s'opère pas exclusivement par un renforcement des liens avec les sociétaires ou par une intensification des relations institutionnelles. L'environnement dans son ensemble est concerné et l'observation de ses différentes composantes s'avère déterminante pour l'orientation future de la mutuelle. Par l'intermédiaire de sa cellule prospective, la MAIF s'efforce de détecter les tendances lourdes qui se dessinent au sein de la société (par exemple, l'augmentation du temps consacré aux loisirs, etc.) et tente d'évaluer l'impact des mutations externes sur le domaine de l'assurance des personnes et des biens (par exemple, l'augmentation des besoins en matière d'assurances de loisirs, etc.). Par ailleurs, il s'agit de collecter des renseignements sur des aspects particuliers du contexte externe et d'analyser les stratégies concurrentes. Ces différentes études contribuent à alimenter la base de connaissances qui est, elle-même, un des éléments clés dans la construction de compétences relationnelles.

### Un savoir-faire relationnel réel, mais perfectible

Au-delà de sa participation à plusieurs groupements professionnels, la MAIF dispose aujourd'hui d'une certaine expérience dans la construction d'alliances avec des partenaires externes. L'exemple de la création d'Inter Mutuelle Assistance (IMA), dont le groupe mutualiste a été à l'origine, en constitue une parfaite illustration. En 1981, les trois sociétés d'assurance que

(8) Le GEMA a été créé en 1964. Il regroupe treize sociétés d'assurances mutualistes françaises et leurs filiales, une société d'assistance ainsi qu'une des principales mutuelles belges. Il représente seize millions d'assurés en Europe.

(9) Le Président de la MAIF s'est, par exemple, opposé, par l'intermédiaire de ce groupement, à un projet sénatorial de démutualisation du secteur de l'assurance (Rapport Lambert). Ce projet visait à autoriser les mutuelles, des sociétés de personnes, à se transformer en sociétés de capitaux, en leur permettant de lever des fonds plus facilement pour financer leur croissance et faire face à la concurrence internationale. Ce projet avait pour conséquence la disparition, à plus ou moins brève échéance, de la philosophie mutualiste.

(10) EURESA représente 20 millions de sociétaires au travers, outre la MAIF, P&V (Belgique), la MACIF (France), UNIPOL (Italie), la FOLKSAM (Suède), la HUK COBURG (Allemagne), et LB Group (Danemark).

(11) Mutuelle d'Assurance des Artisans de France, Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France.

sont la MAAF, la MACIF et la MAIF, ont décidé d'unir leurs efforts afin de créer la première société d'assistance du domaine mutualiste. Cette initiative prolongeait celle de la MAIF qui avait fait partie des pionniers de l'assistance, en créant en 1966, sa filiale : MAIF Assistance. Aujourd'hui, cette structure commune, qui s'est étendue progressivement à l'ensemble du secteur mutualiste français, est à la disposition de plus de trente millions de personnes dans l'hexagone et se positionne au premier rang en Europe. Cette coopération réussie a permis à la mutuelle d'acquérir un savoir-faire qu'elle s'efforce d'utiliser pour d'autres collaborations dans le cadre de sa démarche d'ouverture sur l'extérieur. Le souci de rompre avec l'image d'une organisation repliée sur elle-même pousse désormais l'entreprise à intensifier ses relations avec d'autres organismes à but non lucratif ou partenaires potentiels et notamment ceux qui partagent la même philosophie humaniste. La volonté de peser sur le débat concernant l'assurance de personnes (sécurité sociale versus assurance privée) a récemment poussé la MAIF à s'aventurer sur ce terrain et à concrétiser un partenariat avec une organisation directement impliquée dans le domaine de la couverture santé (par exemple, la MGEN) (12).

Cependant, et bien qu'il s'agisse d'un élément majeur dans la conclusion d'alliances, la défense de la philosophie militante n'est évidemment pas le seul mobile de la construction de relations avec des partenaires externes. La logique stratégique s'impose dans de nombreux cas. Ainsi, les accords conclus avec d'autres mutuelles d'assurance visent à utiliser les effets de complémentarité entre partenaires, l'objectif final du groupe étant de se donner des atouts supplémentaires afin de favoriser son développement. Le partenariat établi récemment avec l'AGPM (13) s'inscrit tout à fait dans cette démarche puisque l'offre de la MAIF dans l'assurance véhicules complète parfaitement celle de son nouvel allié.

De même, la MAIF et la MACIF, concurrentes dans le secteur de l'assurance IARD (Incendie Accident Risques Divers), expérimentent actuellement un réseau commun de prestataires dans le but de favoriser la réparation en nature (14). Au-delà de cette prestation, les deux entités envisagent aussi de partager leurs moyens (informatique, gestion de placements financiers) et, plus généralement, leurs savoir-faire (gestion de sinistres), afin notamment d'améliorer les prestations de services rendues aux sociétaires victimes d'un sinistre corporel grave. La MACIF et la MAIF se sont également alliées à la Matmut pour créer en avril 2000, une filiale commune (Altima) spécialisée dans l'assurance et le courtage et intervenant au sein du réseau Peugeot. Quant au partenariat conclu avec la SMACL (15), au cours de l'année 2000, il consistait à offrir aux personnes physiques travaillant au sein d'une organisation adhérente à la mutuelle des collectivités (potentiel de 2,2 millions de personnes), la possibilité d'accéder à Filia-MAIF.

Dans ce prolongement, la MAIF a cherché à étendre sa sphère d'influence en prenant certaines initiatives au niveau européen. Ainsi, par exemple, le groupe mutualiste est devenu actionnaire de la société Atlantis, à la suite d'une demande de coopérateurs espagnols.

Ces multiples réseaux n'ont pu se concrétiser que parce que le groupe mutualiste disposait d'un certain savoir-faire en matière d'alliance stratégique. Afin de faire face à une concurrence de plus en plus forte de la part des compagnies d'assurances du secteur privé, la MAIF a estimé qu'elle devait mettre à profit les économies d'échelle et les effets de synergie provenant de coopérations avec d'autres partenaires. De fait, le fonctionnement de la mutuelle s'apparente de plus en plus à celui d'une entreprise en réseau, l'objectif étant de mieux satisfaire les besoins des sociétaires.

Néanmoins, ces partenariats ne doivent pas entrer en contradiction avec l'esprit de la MAIF, ce qui implique de sélectionner des alliés potentiels, de préférence au sein du monde mutualiste. La participation au GEMA et à EURESA s'avère dès lors déterminante, puisque c'est au sein de ces structures que les relations entre futurs partenaires peuvent se nouer. Acquisition de savoirs (connaissance des alliés potentiels) et construction de savoir-faire (aptitude à nouer des alliances) résultent, ici, d'une seule et même démarche.

Paradoxalement, l'existence de ce savoir-faire relationnel, finalement très ciblé, dénote les difficultés de la MAIF à mener une véritable politique d'ouverture. L'absence d'accord de grande envergure avec un partenaire distributeur est, de ce point de vue, éloquente et, finalement, symptomatique de la volonté de la MAIF de garder la maîtrise de son propre développement. D'autre part, et bien que l'on puisse parler d'ouverture, celle-ci s'avère finalement limitée. Ainsi, l'aptitude à nouer des liens ne s'exprime qu'au travers de relations impliquant des entités du secteur mutualiste. Bien que ceci réponde à une exigence morale, le risque est grand d'être progressivement marginalisé dans un secteur où la frontière entre mutualisme et non mutualisme s'estompe progressivement (16) (par exemple, l'entrée du Crédit Agricole, banque mutualiste, dans le capital du Crédit Lyonnais, banque privée). D'autant que de nombreuses entités liées au secteur de l'économie sociale ont, plus ou moins ouvertement, choisi de privilégier la dimension économique sur la dimension éthique dans leurs choix de partenaire. Finalement, la mutuelle n'a pas voulu prendre ce virage, susceptible de lui donner les

(12) Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale.

(13) Assurance Générale de Prévoyance Militaire.

(14) Cette prestation en nature peut se substituer à l'indemnité financière habituellement versée en cas de sinistre, si l'assuré le souhaite.

(15) Société Mutuelle d'Assurance des Collectivités Locales.

(16) Voir à ce sujet l'article intitulé « Banques mutualistes : les sirènes du capital », *Alternatives Économiques*, N° 189, février 2001, p. 55-57.

moyens d'une véritable politique de développement tous publics sur le long terme.

Le groupe MAIF, malgré des proximités plus ou moins fortes avec d'autres entités (par exemple, la CASDEN-Banque Populaire (17), n'a pas souhaité conclure d'accords lui permettant d'élargir de manière décisive sa sphère d'influence. D'autres concurrents issus du secteur mutualiste ont choisi de profiter de certaines hésitations pour capter à leur profit les avantages de synergies avec des alliés bancaires (par exemple, l'accord MAAF – Banque Populaire). Bien que le souci de rester maître de la phase de distribution puisse justifier, *a posteriori*, l'absence de partenariat dans ce domaine, cette attitude risque d'avoir, à terme, des conséquences négatives sur sa situation concurrentielle. D'autre part, la conclusion d'accords eût été un bon moyen, pour la MAIF, de pénétrer un secteur aujourd'hui incontournable (la banque), pour tout acteur de l'assurance entendant jouer à l'avenir un rôle majeur. En revanche, le développement de FILIA-MAIF, certes essentiellement endogène, a constitué une des plus belles réussites de ces dix dernières années dans la branche de l'assurance dommages.

Par sa démarche de communication, le groupe mutualiste souhaite donner, à l'intérieur comme à l'extérieur, l'image d'une entreprise responsable et engagée. Si la MAIF ne bénéficie pas d'une véritable expérience en matière de communication-média (sa première campagne télévisuelle a été lancée à l'automne 2000), elle a su, de longue date, exprimer ses valeurs, au travers d'actions de sponsoring, longtemps jugées plus en phase avec l'image du groupe. La MAIF a ainsi établi un certain nombre de partenariats avec des fédérations sportives (par exemple, la Fédération Française d'Aviron), des organismes défendant des causes humanitaires ou sociales (par exemple, la Société Nationale de Sauvetage en Mer) ou des organisations liées au monde de l'éducation et de la recherche (Cité des Sciences). Le lien avec le monde enseignant n'est évidemment pas étranger à ces actions, la dimension éducative apparaissant de manière plus ou moins évidente dans ces partenariats. La mutuelle dispose probablement d'aptitudes plus confirmées à communiquer sur ce qu'elle est (sa mission, ses valeurs, etc.), que sur ce qu'elle fait (ses produits, ses services, etc.).

La vague de communication 2000 lui a donné la possibilité de consolider ce dernier savoir-faire, apparemment avec succès, puisque la campagne a reçu le « Grand prix de la presse magazine » pour le secteur banque-assurance, devant la CNP et le GAN et deux cents autres sociétés. Compte tenu de la sensibilité croissante des consommateurs aux démarches éthiques des entreprises (18), cette aptitude à s'adresser à des parties prenantes s'avère être un atout compétitif.

Le développement des sites internet d'entreprises démontre le souci qu'elles ont d'établir une relation

plus directe avec leur clientèle. Bien qu'elle soit consciente de la fragilité d'une quelconque avance dans le domaine, la MAIF s'est toujours efforcée, compte tenu des caractéristiques de son sociétariat d'origine, d'être à la pointe en matière de services en ligne. Elle a notamment fait figure de pionnière en France, en offrant la possibilité à ses adhérents de souscrire des produits par Minitel dès le début des années 90. Le groupe a ouvert son premier site internet en 1998, site qui a d'ailleurs été primé en 1999, par le CAPA (19), en tant que meilleur site interactif d'assurance en France. La mutuelle dispose donc d'une certaine expérience, qu'elle s'efforce désormais d'utiliser pour améliorer la qualité du service offert à ses adhérents.

Néanmoins, l'impact Internet n'est pas neutre sur le secteur de l'assurance. En particulier, ces technologies modifient considérablement la donne, non seulement parce qu'elles favorisent la remontée d'informations, mais également parce qu'elles permettent un accès beaucoup plus facile à de nouveaux entrants (diminution des barrières à l'entrée). L'apparition de sociétés de courtage en ligne accentue, par exemple, les phénomènes de concurrence entre offreurs, en même temps qu'elle rend indispensable leur présence sur certains portails. D'autre part, elle donne la possibilité aux consommateurs d'effectuer des comparaisons en temps réel. Pour la MAIF, la question est donc de savoir s'il est opportun d'y être référencé, sachant que l'on désire également mettre en avant sa philosophie, ses valeurs, ses garanties et services, et non pas ses seuls tarifs. La solution réside inévitablement dans la création de portails spécialisés, portails dans lesquels la variable d'entrée serait l'approche proposée par l'offreur (mutualiste/non mutualiste), les critères « *produits et tarifs* » n'arrivant qu'en seconde position. Évidemment, cette solution contribuerait à un regroupement des sociétés mutualistes, regroupement facilité par l'existence, au sein de la MAIF, d'une aptitude à nouer des alliances. Le savoir-faire acquis par la mutuelle en matière de technologie de l'information et de la communication, quant à lui, semble plus fragile. En effet, les NTIC, en tant qu'accélérateurs de tendances, modifient très rapidement les règles du jeu concurrentiel. Dès lors, le véritable savoir-faire réside probablement plus dans l'aptitude à se renouveler par le biais de ces technologies (savoir-faire dynamique) que dans la capacité à en maîtriser simplement le fonctionnement (savoir-faire statique).

(17) Caisse réservée aux personnels de l'Éducation nationale.

(18) Selon un sondage réalisé au cours de l'année 2000, 86 % des consommateurs se disent plus disposés à acheter les produits d'une entreprise qui démontre une volonté citoyenne (source Fleishman Hillard-Ipsos). Cette sensibilité est d'ailleurs attestée par le développement actuel des fonds éthiques : voir par exemple le dossier *Les Échos*, 7 - 8 juillet 2000.

(19) Centre d'Analyse et de Prospective de l'Assurance.

Un savoir-être dans un contexte d'ouverture :  
une évolution difficile.

Le fonctionnement d'une entité selon le principe mutualiste exige un savoir-être, c'est-à-dire une attitude conforme aux principes fondateurs. Celui de la MAIF repose sur la défense de valeurs telles que l'humanisme, la solidarité, l'absence de profits individuels, la démocratie. Ces valeurs, qui forment le socle de la culture MAIF, traduisent une certaine vision de la société. Elles constituent autant de points de référence pour son comportement futur puisqu'elles expriment une manière de réagir face à certaines situations. Par exemple, lors de la mise au point d'un nouveau contrat, les concepteurs devront s'assurer que les différents principes énumérés précédemment, sont bien respectés (par exemple, garantir le meilleur rapport protection/budget des assurés, etc.). De la même manière, le fonctionnement de la mutuelle devra répondre aux règles de démocratie telles qu'elles ont été édictées par les statuts. L'organisation a donc fait preuve d'un savoir-être puisque son attitude s'est avérée conforme aux principes fondateurs.

Les sociétaires ont, vis-à-vis de leur mutuelle, une triple exigence qui tient à leur statut particulier (adhérent/client/associé)<sup>(20)</sup> : tout d'abord, que celle-ci remplisse sa mission (souci de l'adhérent) ; ensuite, qu'elle propose des produits qui, sur le plan de la couverture des risques, offrent une garantie optimale à un niveau de prix acceptable (souci du client) ; enfin, que la gestion, tant au quotidien qu'à plus long terme, permette la pérennité de l'entité mutualiste (souci de l'associé et de son mandataire). Bien que ces objectifs ne soient pas incompatibles, le groupe mutualiste se trouve parfois confronté à certains arbitrages délicats et les risques de mécontentement existent. Cette situation renforce donc le besoin de l'organisation de communiquer avec les assurés de façon à connaître leurs réactions par rapport aux produits, services, orientations générales... Aussi, la MAIF s'est-elle dotée d'outils qui favorisent l'échange et permettent une remontée d'information constante en provenance des militants : rencontres sociétaires/délégués, réunions délégués/fonctionnels, baromètres et sondages réguliers réalisés auprès du public, expression spontanée des assurés (lettres et communications téléphoniques de réclamation, etc.). De plus, l'utilisation croissante d'Internet est de nature à améliorer le dialogue entre la mutuelle et son sociétariat, en permettant un lien permanent et rapide<sup>(21)</sup>. Ces mécanismes démontrent la volonté de la MAIF de favoriser la relation avec ses sociétaires, l'objectif étant de répondre au mieux à leurs attentes, tout en préservant l'intérêt collectif<sup>(22)</sup>. Au-delà du savoir-faire acquis progressivement dans l'échange avec ses adhérents, cette attitude est, à notre sens, révélatrice d'un savoir-être puisqu'elle exige une réelle volonté de dialogue avec les sociétaires.

Cette ambition se retrouve également dans les principes de gouvernance instaurés au sein de la mutuelle. La réforme adoptée au milieu de l'année 2000 fournit une parfaite illustration de ce souhait de faire de la relation mutuelle/sociétaires l'un des piliers du fonctionnement pour le groupe. Elle démontre le souci des dirigeants de ne pas décider seuls, mais plutôt d'impliquer les principaux intéressés, c'est-à-dire les sociétaires, dans les choix d'orientation majeure. Bien qu'un tel fonctionnement diminue l'adaptabilité de la mutuelle dans un contexte évolutif, cette approche des relations avec le sociétariat est un gage de réussite et de pérennité du groupe puisque la souscription d'un contrat suppose (et non impose) une certaine adhésion aux valeurs. La notion de partie prenante prend alors toute sa dimension, la MAIF considérant ses sociétaires comme de véritables associés, c'est-à-dire des acteurs dotés d'intelligence et de pouvoir, capables de décider collectivement du devenir de leur mutuelle. Cette aptitude à responsabiliser les sociétaires est révélatrice d'un savoir-être puisqu'elle fait historiquement partie de la culture et de l'identité de l'organisation. Ainsi la MAIF rappelle-t-elle dans ses statuts que ses résultats sont tributaires du comportement de ses membres ou des événements qui les frappent (et qui dépendent en partie du comportement individuel). Le bon exercice de la solidarité collective a donc pour corollaire l'esprit de responsabilité des assurés. En aucun cas, ils ne sont ainsi tenus pour des cibles passives.

Cette volonté de considérer les sociétaires comme de véritables parties prenantes et non pas comme de simples clients/consommateurs<sup>(23)</sup>, a conduit la MAIF à inciter ses adhérents à participer à des débats qui dépassent largement celui de l'assurance. Bien que la prise de position de dirigeants d'entreprises sur des thèmes précis ne soit pas nouvelle<sup>(24)</sup>, l'implication directe des clients est, quant à elle, plus rare. Par l'intermédiaire d'un forum internet, les sociétaires sont

(20) Notons que la mutuelle dispose d'un atout concurrentiel déterminant compte tenu de la position du sociétaire vis-à-vis d'elle. Dans l'absolu, le lien qui les unit est théoriquement multi-dimensionnel et le sociétaire-adhérent est amené à tenir compte, en interne, des exigences (souvent opposées) du sociétaire-client et du sociétaire-associé. Dès lors, le rôle de la direction n'est plus de concilier un ensemble d'intérêts " contradictoires ", mais plutôt d'intérêts " combinés ". Il s'agit là d'un mode de gouvernance original, propre aux entités mutualistes.

(21) La mutuelle passera de 70 000 connexions en 1998 à plus de 1 million pour l'année 2001 (pointe à 107 000 connexions/mois).

(22) Ce souci de préserver l'intérêt collectif a par exemple poussé la MAIF à renoncer, malgré le souhait exprimé par certains sociétaires, au lancement d'un contrat d'assurance destiné à couvrir les dommages subis par les animaux domestiques. Deux raisons ont poussé les dirigeants à abandonner ce projet : d'une part, le coût de ce nouveau contrat jugé prohibitif pour l'ensemble des adhérents et d'autre part, l'aspect moral : lors d'un sondage, de nombreux sociétaires se sont dits choqués par le fait que l'on puisse lancer un contrat destiné aux animaux, alors qu'une partie de l'humanité ne mange pas aujourd'hui à sa faim.

(23) L'émergence d'un consommateur-citoyen montre que le consommateur s'implique moralement de plus en plus dans l'acte d'achat. Il convient, par conséquent, de relativiser ce qui pourrait apparaître ici comme une opposition entre le client/consommateur et une partie prenante.

(24) Exemple : débat lancé par C. Bébear sur le thème de l'assurance maladie (assurance sociale vs assurance privée).

invités à donner leur avis sur un certain nombre de thèmes sur lesquels des personnalités du monde politique, économique et social (25) se sont exprimées préalablement, sous forme de tribune. Ce lieu d'échanges et de confrontation d'idées permet à la MAIF, sinon de se positionner comme un acteur institutionnel influant, tout au moins de susciter la réaction des sociétaires sur les grands débats de société (26). Le comportement de la MAIF, fortement engagée dans le domaine de l'éthique, relève donc d'un savoir-être puisqu'il s'agit avant tout de défendre un certain nombre de valeurs auxquelles sont, à des degrés divers, attachés les adhérents.

### L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES POUR LA MAIF

Pour qu'une compétence puisse être considérée comme stratégique, celle-ci doit remplir plusieurs conditions parmi lesquelles [Dierickx, Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Mahoney, Pandian, 1992 ; Amit, Schoëmacker, 1993] :

- être utile ;
- être rare ;
- présenter une certaine longévité ;
- ne pas être imitable, substituable ou transférable ;
- être susceptible d'appropriation.

L'utilité renvoie au rôle tenu par la compétence dans le processus de création de valeur. Cette utilité doit avant tout s'appréhender sur le plan stratégique [Meschi, 1997] puisqu'il s'agit d'évaluer son importance dans la conquête des marchés et dans la fidélisation de la clientèle. Une compétence est donc considérée comme stratégique si elle contribue à développer des produits ou des services considérés comme uniques et qui répondent exactement aux besoins des clients. Quant à la question de la rareté, il convient de se demander si la compétence procure à l'entreprise un avantage concurrentiel déterminant sur son marché (27) [Rumelt, 1987]. Cette rareté génère, de fait, une situation de quasi-monopole compte tenu des barrières qui limitent la mobilité de ces compétences entre firmes. En effet, une compétence stratégique, nécessairement d'origine systémique [Arrègle, 1995 ; Durand, 1997, 2000], résulte de la combinaison unique, coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel [Meschi, 1997]. De surcroît, elle est profondément ancrée dans l'organisation et se révèle indissociable du cadre dans lequel elle s'exprime [Teece, Pisano, Schuen, 1997]. Dans ces conditions, son transfert s'avère difficile.

En ce qui concerne l'idée de longévité, la compétence stratégique permet l'acquisition d'un avantage concurrentiel solide et durable. Compte tenu des évolutions de l'environnement, l'une des principales caractéristiques d'une compétence clé concerne, par conséquent, son caractère dynamique [Arrègle, 1996]. L'entreprise

qui dispose de compétences clés développe ainsi cette capacité qui lui permet de renouveler, d'augmenter et d'adapter ses compétences dans un contexte changeant. S'agissant du caractère inimitable et non substituable de la compétence stratégique, il convient de faire référence à la notion d'ambiguïté causale [Reed, Defilippi, 1990]. Ce concept définit l'incertitude concernant les causes des différences de performance entre les entreprises et qui empêche les concurrents potentiels de savoir quoi imiter et comment le faire. Le caractère tacite et la complexité d'une compétence clé protègent donc l'entreprise contre les tentatives d'imitation [Black, Boal, 1994 ; Auregan, Joffre, Le Vigoureux, 1997].

Quant à l'idée d'appropriation, la firme doit être en mesure de s'emparer du surplus généré par l'exploitation de cette compétence [Collis, Montgomery, 1995]. Dans le cas contraire, il ne peut s'agir d'une compétence stratégique puisque son exploitation n'offre pas véritablement de rentes à l'entreprise détentrice.

Les compétences relationnelles développées au sein du groupe mutualiste présentent l'ensemble de ces caractéristiques. C'est la raison pour laquelle nous émettons l'idée qu'il s'agit de ressources clés, dans la mesure où, combinées à un très grand professionnalisme (qualité reconnue par les adhérents (28)), elles contribuent, de manière significative, à la performance du groupe (29). Nous limiterons notre propos aux compétences mises en œuvre dans le cadre de la relation avec les sociétaires et les partenaires du monde mutualiste. Néanmoins, nous considérons que tous les liens tissés avec l'environnement participent, à leur niveau, à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, nous posons que les compétences relationnelles présentent, dans une économie ouverte, un caractère stratégique.

Bien que certaines sociétés d'assurances soient mieux armées sur le plan commercial, le groupe MAIF (branche assurances dommages) poursuit sa croissance pour atteindre plus de 2,15 millions de sociétaires personnes physiques et morales en 2000. Ce chiffre - qui correspond à une augmentation de 3,14 % par rapport à 1999 - confirme la tendance d'évolution enregistrée en 99 (+ 2,3 %). Le chiffre d'affaires s'est, quant à lui, accru de 8,2 % (1,747 milliards d'euros en 2000), ce qui constitue un bon résultat, s'agissant d'un secteur arrivé à maturité (CA total du secteur : +1,5 % en 99 ; -1,2 % en 98). L'analyse des résultats obtenus par Filia MAIF montre également que la stratégie d'ouverture a eu un effet significatif sur le nombre d'adhésions (+8,6 % en 2000). La mutuelle se positionne désormais

(25) Exemple : Internet à l'école : pour ou contre ? L'école est-elle un lieu d'éducation sociale ? etc.

(26) Bien que les connexions sur ce forum soient élevées, la mutuelle enregistre un nombre relativement modeste de réactions de la part des sociétaires (environ une quinzaine/mois).

(27) Si l'entreprise adopte une stratégie de niche, il convient de considérer ici le marché ciblé et non pas le marché dans son ensemble.

(28) Données issues du baromètre satisfaction MAIF.

(29) Bien que ces compétences ne soient pas totalement optimisées.

au 5<sup>e</sup> rang dans l'assurance automobile et au 7<sup>e</sup> rang toutes assurances dommages confondues (5 % de parts de marché en France). Certes, le niveau atteint semble relativement faible, comparé aux huit millions de clients de Groupama-GAN. Néanmoins, deux remarques peuvent être formulées à ce sujet. D'une part, la croissance du groupe mutualiste est constante, malgré l'absence de politique commerciale véritablement agressive (pas de démarchage systématique, par exemple). D'autre part, la MAIF n'a pas pour ambition de devenir, comme le ton de ses différentes campagnes de communication-média le démontre, un assureur tous publics. Elle a choisi de cibler le créneau de la consommation éthique et militante. Cette évolution doit être soulignée dans la mesure où elle est intervenue dans un contexte peu favorable (pression concurrentielle s'intensifiant sous l'effet conjugué des regroupements de compagnies d'assurances (30) et d'une présence non négligeable d'acteurs issus du domaine bancaire).

En ce qui concerne la performance économique, l'analyse des chiffres laisse apparaître des résultats plus mitigés. Le coût des tempêtes de décembre 1999 a particulièrement affecté le résultat de la MAIF sur cette même année (-3,54 % du CA). La situation sur l'année 2000 s'est nettement améliorée puisque la mutuelle a enregistré sur cet exercice, un excédent de 73 millions d'euros (+ 4,2 % du CA). Quant à la sinistralité, la MAIF affirme qu'en dehors de l'impact des tempêtes estimé à 275 millions d'euros pour sa maison-mère et 40,8 pour sa filiale, le rapport entre le coût des sinistres et le montant des cotisations s'est légèrement amélioré sur l'année 2000 (81,9 % contre 83 % estimé en 99 pour MAIF ; 80,7 % contre 85,6 % estimé en 99 pour Filia MAIF). Par conséquent, la croissance du nombre d'assurés ne s'est pas faite, *a priori*, au détriment des ratios de performance.

Au-delà de la couverture, la qualité du traitement de la demande (information, rapidité et qualité du traitement des sinistres) et l'accueil expliquent en grande partie le succès de la mutuelle. C'est, en substance, ce que confirment les études menées auprès du sociétariat par le service marketing (31). L'aspect relationnel s'avère donc prépondérant dans l'optique d'un développement sur le long terme et l'expérience accumulée représente un atout dans la conquête des marchés.

Cependant, la notion de valeurs partagées n'est pas indépendante de ce résultat. En effet, les sociétaires, attachés dans leur grande majorité au modèle mutualiste, confirment cette adhésion, notamment dans les

La volonté de considérer les sociétaires comme de véritables parties prenantes et non pas comme de simples clients/consommateurs, a conduit la MAIF à impliquer ses adhérents sur des débats qui dépassent largement celui de l'assurance.

périodes de crise. La tempête de décembre 1999 a ainsi donné l'occasion de tester l'existence de ce lien puisque le Conseil d'Administration a proposé un rappel de cotisations pour faire face au coût exceptionnel des sinistres. Bien que la MAIF ait été la seule entité à envisager une telle solution, moins de 0,05 % des sociétaires ont manifesté leur désapprobation face à cette suggestion.

Par ailleurs, le nombre de résiliations de contrats enregistrées après cette décision est resté relativement faible (32), ce qui montre que l'intérêt économique (recherche d'une couverture de qualité à un prix compétitif) n'est pas le seul mobile dans le choix de l'adhé-

(30) Citons par exemple les rachats de GPA par Generali, d'AGF et d'une partie d'Athena par Allianz, etc.

(31) La qualité de l'accueil et la qualité de traitement d'une demande enregistrent un taux de satisfaction globale de 99%

(32) Une poignée de sociétaires auraient, selon la direction, résilié leurs contrats à la suite de ce rappel.

sion. L'instauration d'une relation de proximité, de confiance et d'authenticité avec les sociétaires a, sans aucun doute, permis de cultiver jusqu'ici cet attachement. La compétence acquise progressivement dans la relation avec son sociétariat a permis de faire que la croissance de la MAIF soit, jusqu'ici, durable.

Quant à la question de l'accessibilité, toute entreprise est, à notre sens, en mesure de développer une compétence relationnelle. Néanmoins, sa construction ne peut s'espérer que sur le long terme. La connaissance du sociétariat (et par extension la reconnaissance par le sociétariat) exige un travail de longue haleine et un renouvellement continu des données qui alimenteront la base de connaissances. Le savoir-faire acquis dans la relation ne peut être que le résultat d'un apprentissage long et progressif. Enfin, le savoir-être, qui ne peut se juger que sur le long terme, exige un comportement permanent qui soit en phase avec la mission confiée par les sociétaires. Dès lors, les conditions de non-imitabilité et de non-transférabilité semblent garanties.

Quant au critère de non-substituabilité, rien ne peut remplacer, dans le cas présent, la relation de confiance entre la mutuelle et ses sociétaires, puisque celle-ci est une des conditions du renouvellement de l'adhésion. Par conséquent, les compétences relationnelles s'avèrent, dans ce domaine également, nécessaires à son développement.

De la même manière, la mutuelle a su tisser progressivement un certain nombre de liens avec d'autres partenaires issus notamment du secteur mutualiste (voir supra). Bien qu'ils n'impliquent pas systématiquement d'engagement financier, ces accords contribuent à la création de valeur (33) parce qu'ils permettent à la mutuelle de progresser face à des compagnies disposant de moyens financiers beaucoup plus importants. D'autre part, ces alliances garantissent indirectement la pérennité du système mutualiste, aujourd'hui menacé. En cela également, ils contribuent à la création de valeur pour la MAIF et l'ensemble de ses adhérents.

Naturellement, le critère de rareté est plus délicat à traiter puisque ces relations impliquent nécessairement, d'autres entités que la MAIF. Par conséquent, il est difficile de mettre en évidence le caractère exceptionnel des alliances si l'on ne s'intéresse qu'à leur aspect statique. La compétence relationnelle réside ici dans la capacité à initier et maintenir des relations avec d'autres partenaires. Sa construction exige une bonne connaissance des alliés potentiels et inversement une reconnaissance par ceux-ci de ses propres potentialités (savoir et faire-savoir), une aptitude à établir et entretenir des relations durables (savoir-faire) et enfin une attitude irréprochable tout au long de la relation (savoir-être). Comme nous avons pu le constater précédemment, la MAIF cherche à approfondir constamment sa connaissance du monde de l'assurance en participant activement aux groupe-

ments fédérateurs (GEMA, EURESA, etc.). Elle est régulièrement à l'origine des alliances initiées au sein du monde mutualiste (IMA, Altima, partenariats SMACL ou MACIF, etc.), ce qui dénote un certain savoir-faire. Enfin, et compte tenu de sa conviction à défendre l'approche mutualiste, son degré d'engagement dans les relations partenariales se trouve être particulièrement fort et constant.

Pour ce qui concerne les critères de non-imitabilité et de non-transférabilité, ces compétences sont difficiles à reproduire et, au-delà, à transférer, du fait qu'elles résultent des relations entre deux parties. Par conséquent, elles sont par nature indissociables de l'entité (des entités) qui en est (sont) à l'origine, en l'occurrence, la MAIF (et son partenaire/ses partenaires). Le problème de la non-substituabilité est, quant à lui, plus complexe. La construction de réseaux constitue une alternative au développement endogène. Par conséquent, la possibilité de substitution de compétences relationnelles existe et le critère précédent ne peut, au premier abord, être respecté. Toutefois, soulignons qu'à périmètre égal, et compte tenu du marché ciblé, il semble difficile pour une entreprise d'investir de manière à remplacer un réseau de relations (alliances), par une organisation détenue en propre (hiérarchie). Partant, nous pensons que ces compétences obéissent à la condition de non-substituabilité, compte tenu des facteurs de contingence cités précédemment.

S'agissant de la possibilité d'appropriation, la question soulève un problème majeur. Si la compétence peut être possédée par une entreprise, elle est avant tout le résultat de la relation entre deux entités. Le non-respect d'une des clauses du contrat par une des parties, peut entraîner la rupture de la collaboration. Par conséquent, même si l'aptitude à coopérer existe, ce lien résulte d'un pouvoir et d'une volonté partagés. Malgré tout, et comme nous le soulignons précédemment, la compétence réside plus dans le fait d'initier et de faire vivre ce lien que dans le fait qu'il existe à un instant donné. Dans le cadre d'une relation équilibrée, la pérennité de la relation exige alors des compétences de la part des deux entités. A l'inverse, une situation déséquilibrée oblige l'un des alliés à une plus grande souplesse. Dès lors, la capacité à collaborer peut exister chez l'un des partenaires et être très faible, voire inexistante chez l'autre (34). Par conséquent, la possibilité d'appropriation existe indépendamment de la présence de la relation.

(33) Dans le cadre d'une entité mutualiste, la notion de création de valeur recouvre un sens différent de celui qui est habituellement retenu dans la littérature en Sciences de Gestion. Il ne s'agit pas, dans le cas présent, de valeur (financière) pour l'actionnaire, mais plutôt d'utilité (au sens économique du terme) pour le sociétaire.

(34) Ce genre de situation se rencontre parfois dans les relations de sous-traitance : un donneur d'ordre ayant un sens relationnel important et qui fait appel à un sous-traitant peu souple (au niveau des délais, des caractéristiques techniques des produits, etc.), mais qui dispose d'un savoir-faire technique reconnu.

## CONCLUSION

Nous souhaitons montrer, grâce à cet article, que les compétences relationnelles présentent un caractère stratégique. En règle générale, la littérature en sciences de gestion tend à privilégier, dans cette perspective, le rôle que jouent les alliances entre firmes dans le développement de leurs propres activités. Nous avons, pour notre part, montré l'intérêt de ces dernières, en soulignant néanmoins que la notion de compétence était au cœur de la problématique relationnelle. Il nous a semblé intéressant d'utiliser le cas d'une entreprise du secteur assurance mutualiste puisque celui-ci est aujourd'hui - concurrence oblige - en totale recomposition.

Les alliances sont un des moyens par lesquels s'opère ce réagencement. Leur réussite exige la mise en œuvre de compétences relationnelles, compétences que la MAIF semble posséder, au moins partiellement. On a vu que cette mutuelle dispose de capacités relationnelles qu'elle utilise pour construire et pérenniser des liens avec ses multiples alliés. Les relations initiées au sein de groupements professionnels s'avèrent, dans ce cadre, essentielles pour la connaissance de l'environnement (et l'acquisition de sa reconnaissance), ainsi que pour la détection d'opportunités. D'autre part, l'acquisition de ces compétences est subordonnée à l'existence d'un savoir-faire, résultat d'un apprentissage progressif, et d'un savoir-être, c'est-à-dire d'une attitude conforme aux exigences des partenaires en présence.

Nous avons également voulu insister sur l'importance des relations entretenues avec les sociétaires, que l'on peut considérer comme des parties prenantes multiples (propriétaires, clients, citoyens, militants, etc.). De nombreux chercheurs se sont intéressés aux rôles respectifs de ces différents individus, dans le fonctionnement et la réussite de l'entreprise. Paradoxalement, assez peu d'auteurs ont abordé sous l'angle des compétences la question des relations de la firme avec ces interlocuteurs.

De surcroît, la littérature a longtemps minimisé, ce que la théorie des parties prenantes s'emploie à corriger depuis une quinzaine d'années : l'importance du citoyen dans le succès ou l'échec d'une stratégie. Cependant, la disparition progressive des frontières de l'organisation a pour corollaire une irruption de la société dans l'entreprise. Les citoyens disposent d'un droit de regard qu'ils peuvent désormais exercer au travers de leur capacité de nuisance ou d'influence.

Ainsi, le pouvoir sur l'image de la firme, pouvoir détenu par les activistes et l'opinion publique, cherche à contrecarrer le droit issu de la possession du capital. Par conséquent, il convient que l'entreprise s'intéresse désormais non seulement à l'actionnaire et au consommateur, mais aussi au citoyen. Dans cette perspective, la notion de relation avec les parties prenantes prend toute sa valeur et l'aptitude à dialoguer avec ces divers acteurs devient un élément déterminant de la réussite

de la firme. Les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance intègrent désormais largement cette dimension [Charreaux, 1997 ; Charreaux, Desbrières, 1998].

L'exemple de la MAIF nous a semblé particulièrement intéressant puisque les sociétaires y représentent tout à la fois ces quatre types d'acteurs. Nous avons donc tenté de montrer que le groupe mutualiste possède une compétence particulière en matière de relation avec ses adhérents et que celle-ci constitue un atout au sein de l'univers concurrentiel. L'acquisition de cette compétence exige une bonne connaissance de son public (savoir) et par extension, une bonne reconnaissance par celui-ci (faire-savoir). Elle requiert également une aptitude à dialoguer avec ces acteurs-clés de l'environnement (savoir-faire), ce qui permet une meilleure prise en compte de leurs attentes. Elle nécessite enfin une attitude conforme aux valeurs et principes qui régissent son fonctionnement (savoir-être).

Nous avons enfin tenu à insister sur l'existence d'une dynamique relationnelle et sur la nécessité pour l'organisation d'intégrer ce paramètre dans la gestion de ses compétences. La démarche d'ouverture initiée par la MAIF exige, par exemple, une prise en compte des modifications survenues dans la structure du sociétariat. L'entreprise est donc tenue de faire progresser sa connaissance du public (savoir) et de lui dire qu'elle-même évolue (faire-savoir). La mutuelle est ensuite conduite à intégrer les différentes mutations de l'environnement dans ses savoir-faire (modification du sociétariat, évolutions technologiques, etc.). Enfin, le groupe est tenu d'agir de manière à initier, au sein de l'organisation, une culture de l'ouverture (savoir-être). La difficulté à mener à bien ces différentes tâches varie en fonction du degré d'enracinement de chaque composante dans la compétence. L'amélioration de la connaissance du public semble la plus accessible, l'évolution technologique permettant désormais une remontée d'information plus rapide. Il est plus difficile de faire évoluer ses savoir-faire, sachant que l'acquisition de nouvelles routines exige des apprentissages et qu'elle entraîne des comportements favorisant l'inertie [Leonard-Barton, 1992 ; Doz, 1994]. Enfin, il semble plus délicat de faire progresser un savoir-être, car les valeurs qui le sous-tendent, présentent, par nature, une certaine permanence. Néanmoins, dans le cas présent, la volonté d'ouverture vers d'autres publics ne remet pas fondamentalement en cause les deux principes qui, à la base, régissent le fonctionnement de la mutuelle : la solidarité et la responsabilité.

## BIBLIOGRAPHIE

AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H., (1993), "Strategic assets", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 33 - 46.

- ARRÈGLE J.L., (1995), « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, p. 85 - 94.
- ARRÈGLE J.L., (1996), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 25 - 36.
- AUREGAN P., JOFFRE P., LE VIGOUREUX F., (1997), « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », *Encyclopédie de Sciences de Gestion*, Art. N° 109, Ed. Economica, p. 2041 - 2060.
- BLACK J.A., BOAL K.B., (1994), « Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, special issue, Vol. 15, summer, p. 131 - 148.
- CARROLL A.B., (1996), *Business and society : ethics and stakeholder management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 3rd édition.
- CHARREAUX G., (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Ed. Economica.
- CHARREAUX G., DESBRIÈRES P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. , N° 2, p. 57 - 88.
- CLARKSON M.B.E., (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 12, p. 92 - 117.
- COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., (1995), « Competing on resources : strategy in the 1990's », *Harvard Business Review*, July-August, p. 118 - 128.
- DIERICKX I., COOL K., (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 35, p. 1504 - 1511.
- DOZ Y., (1994), « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 93 - 104.
- DURAND T., (1997), « Savoir, savoir-faire et savoir-être », *Communication, VIème Conférence AIMS*, Montréal.
- DURAND T., (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, N° 127, janvier-février, p. 84 - 102.
- FREEMAN R.E., (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Pitman Publishing Luc, Marshfield.
- GRANT R., (1991), « The resource-based theory of competitive advantage », *California Management Review*, Spring, p. 114 - 133.
- HLADY-RISPAL M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, N° 127, janvier-février, p. 61 - 70.
- HALL R., (1992), « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135 - 144.
- HART S.L., (1995), « A natural resource-based view of the firm », *Academy of Management Review*, Vol. 20, p. 986 - 1014.
- LEONARD-BARTON D., (1992), « Core capabilities and core rigidities : a paradox in new product development », *Strategic Management Journal*, special issue, Vol. 13, summer, p. 111 - 126.
- MAHONEY J.T., PANDIAN J.R., (1992), « Resource Based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 363 - 380.
- MASCARENHAS B., BAVEJA A., JAMIL M., (1999), « Comment naissent les compétences », *L'Expansion Management Review*, Mars, p. 29 - 37, traduction de (1998), « Dynamics of core competencies in leading multinational companies », *California Management Review*, Vol. 40, N° 4.
- MESCHI P.X., (1997), « Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites », *communication, VIème Conférence AIMS*, Montréal, Mai.
- PERSAIS E., (2001), « Le caractère stratégique des compétences relationnelles : une approche conceptuelle », *Communication, Xème Conférence AIMS*, Québec.
- REED R., DEFILIPPI R., (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, p. 88 - 102.
- RUMELT R., (1984), *Toward a strategic theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- SAVALL H., ZARDET V., (1996), « Panorama des publications scientifiques en Management stratégique 1990-1995 », *Rapport à l'AIMS, communication à la journée de recherche en gestion*, FNEGE, octobre, p. 44 - 59.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, p. 509 - 533.