

La gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles et Solvabilité II : comment les sociétés d'assurance mutuelles adaptent-elles leurs mécanismes de gouvernance ?

Seran, Hubert

Univ Lyon, Univ. Lumière Lyon 2, COACTIS, EA 4161, F-69007, LYON
hubertseran@orange.fr

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de préciser les relations qui s'établissent entre certains mécanismes de gouvernance des organisations, tels que décrits par Charreaux(1997), au sein d'entreprises encore peu étudiées sous l'angle de leur gouvernance, les sociétés d'assurance mutuelles.

Le modèle français de gouvernance des entreprises, véhiculé par différents codes, n'est pas neutre (Wirtz et Laurent, 2014). Il est depuis quelques années encadré par la transcription en droit français de directives européennes, Solvabilité II pour le secteur assurantiel.

Dans un marché de l'assurance de biens et de personnes à maturité, où se côtoient de multiples organisations aux statuts divers, les sociétés d'assurance mutuelles présentent des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance qu'elles veulent exemplaires pour la mise en œuvre des principes de l'économie sociale sur lesquels elles se fondent : démocratie, lucrativité limitée, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Or, désignation, indépendance, honorabilité et compétence des administrateurs ainsi que rémunération des dirigeants et désignation des dirigeants effectifs sont autant de mécanismes de gouvernance soumis aux tensions propres à des organisations qui combinent logique sociale et logique économique (Battilana et Dorado, 2010). L'étude de plusieurs cas, totalisant 17,6 % du chiffre d'affaire global et 24,1 % du secteur de l'assurance-habitation en France (2013), montre comment des dirigeants de plusieurs importantes sociétés d'assurance mutuelles françaises, présidents, directeurs et administrateurs, conforment et/ou adaptent la gouvernance de leur organisation aux contraintes imposées par la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II. Cette étude s'appuie sur l'analyse d'une quinzaine d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants et des spécialistes du secteur. Elle tend à montrer que ces sociétés font porter, par leurs instances représentatives, les valeurs mutualiste sur les autorités en charge de transcrire et/ou de contrôler la mise en œuvre de la directive européenne.

Mots-clés : gouvernance, sociétés d'assurance mutuelles, économie sociale, Solvabilité II

1. INTRODUCTION

Présenter un article sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles implique de s'intéresser à des mécanismes partagés par de multiples organisations, au sein d'un marché de l'assurance à maturité (Chneiweiss et Tisserand, 2012) et fortement réglementé, en se focalisant sur des organisations qui présentent la caractéristique majeure d'être des « organisations hybrides » (Battilana et Lee, 2014, p. 398). En effet, les mutuelles ont la particularité de mettre sur le même plan la poursuite d'un objectif social et la recherche de leur équilibre économique du fait de leur appartenance revendiquée au secteur de l'économie sociale.

L'économie sociale n'est plus un domaine d'étude marginal et fait partie des éléments de la littérature scientifique (Gand, 2015 ; Santos et al., 2015 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015). Parmi les organisations de l'économie sociale, les sociétés d'assurance mutuelles s'affichent comme des organisations destinées à valoriser, par les services spécifiques qu'elles rendent, du lien social, une solidarité effective ainsi qu'un fonctionnement démocratique. En tant que telles, elles désirent faire naître de leur mode de production et d'échange une plus-value (Chaniel, 2015). Ce qui s'avère être un réel avantage concurrentiel si l'on se réfère à leur place sur le marché assuranciel¹.

Par ailleurs, comme l'exige la loi pour toutes les sociétés d'assurance, les sociétés d'assurance mutuelles mettent en place des mécanismes spécifiques de gouvernance. Le réseau EMES² caractérise la gouvernance des entreprises de l'économie sociale, dont elles se réclament, par trois indicateurs : son fort degré d'autonomie, des décisions indépendantes de la détention de capital et une dynamique participative impliquant les différentes parties prenantes concernées par l'activité (Defourny et Nyssens, 2012). C'est au 31 décembre 2017 que toutes les sociétés d'assurance devront avoir fini d'adapter leur gouvernance aux exigences de la directive européenne Solvabilité II. Celle-ci, transcrite en droit français, impose de nouvelles règles de gouvernance dans le secteur de l'assurance sans distinguer particulièrement les mutuelles - le substantif « mutuelle » n'apparaît que 8 fois dans un texte réglementaire d'environ 90 000 mots³.

La notion de « bonne gouvernance », créée à la fin du XX^{ème} siècle par la Banque Mondiale afin de réguler les politiques de développement, s'appuie sur la science administrative anglo-saxonne et s'étend à toutes les organisations (Cadet 2014), de manière quasi idéologique (Pesqueux, 2000). De plus, l'étude des codes français de gouvernance montre qu'ils véhiculent les standards de la gouvernance anglo-saxonne qui priorisent la « maximisation de la valeur actionnariale » (Wirtz et Laurent, 2014, p. 23). C'est ainsi que le modèle de référence de gouvernance français se présente

1 Elles assurent plus de 200 millions d'européens et emploient 350 000 personnes (Chneiweiss et Tisserand, 2012)

2 Réseau international de recherche sur l'Economie Sociale

3 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009L0138>, DIRECTIVE 2009/138/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL in Journal officiel de l'Union européenne 17.12.2009

comme un « ensemble de recommandations qui répond aux attentes des investisseurs et du public » (Préambule du Code de Gouvernement d'Entreprises des Sociétés Cotées, 23 mai 2016, page 4).

En France, l'Etat a doté la société d'une Loi de Sécurité Financière et s'appuie sur une approche volontaire des entreprises pour l'adoption et l'application d'un code de gouvernance partagé (Cadet, 2014). La règle britannique du « *comply or explain* », outil au service des entreprises pour montrer leur respect du principe de responsabilité (accountability) est transposée, en France, avec une variation importante, puisqu'elle se transforme en « *apply or explain and if you apply, comply and explain*⁴ » (Fasterling et Duhamel, 2009). Ce qui signifie clairement que le texte français autorise toutes les dérogations et place sur le même plan ceux qui respectent le code et ceux qui ne le font pas (Boncori et Cadet, 2013). Or, les codes de gouvernance conduisent à substituer aux normes juridiques, apanages des pouvoirs publics, des normes techniques mises au point par des experts de la société civile au service d'intérêts privés (Brugvin, 2006). Bien que peu contraintes, les entreprises cotées se rattachent toutes à un code de gouvernance. En effet, elles préfèrent montrer qu'elles se préoccupent de leur conformité et envoyer ainsi un signal positif aux acteurs économiques de leur secteur (Refait-Alexandre et al., 2014).

Peu de travaux se sont intéressés à la gouvernance et à ses mécanismes (Sambugaro, 2017 ; Boned, 2009) au sein d'organisations qui ne privilégient pas la maximisation du profit sur l'objectif social qu'elles visent, alors que leurs dirigeants sont, comme dans toute organisation, responsables des résultats devant la loi et leurs parties prenantes.

Cet article questionne ainsi les mécanismes de gouvernance en usage dans des sociétés d'assurance mutuelles, organisations de l'économie sociale, sociétés de personnes et non de capitaux, qui défendent des valeurs mutualistes au cœur d'un marché français de l'assurance à maturité. L'étude des déclarations de leurs dirigeants, peut permettre de mieux comprendre les fondements de l'adaptation de leur gouvernance à de fortes contraintes réglementaires.

Notre démarche est abductive. En nous appuyant sur l'analyse d'entretiens de dirigeants réalisés au sein de plusieurs sociétés d'assurance mutuelles, au moment où ces organisations sont incitées par la loi à conformer leur mode de gouvernance à de nouveaux textes réglementaires, nous cherchons à faire émerger les arguments qui expliquent les choix d'adaptation effectués. La première partie de notre article est consacrée à un rappel des connaissances actuelles sur la gouvernance des organisations et la gouvernance des mutuelles. Nous précisons, également, les mécanismes de gouvernance mobilisés après avoir situé la réglementation qui se met en place actuellement. La deuxième partie décrit la méthodologie. Elle est suivie d'une partie consacrées aux résultats de l'analyse des entretiens réalisés. Enfin, nous entamons une discussion avant de conclure.

4 Appliquer ou expliquer et si application, se conformer et expliquer

2. CADRE CONCEPTUEL

Cette partie de notre article est consacré à la gouvernance des organisations. Nous faisons d'abord un point sur les débats qui mobilisent actuellement le concept de gouvernance des organisations. Nous nous intéressons, ensuite, à la spécificité de la gouvernance des mutuelles. Enfin nous présentons une évolution de la gouvernance des mutuelles.

2.1. GOUVERNANCE : UN MODÈLE UNIQUE ADAPTÉ À TOUS ?

Plusieurs théories peuvent être mobilisées, tour à tour ou simultanément, pour analyser le fonctionnement des organisations à travers le prisme de leur gouvernance. La théorie de l'intendance permet d'envisager la gouvernance sous l'angle d'un système qui favorise la confiance et l'autonomie, et où le dirigeant peut envisager de réaliser ses propres objectifs, tout en travaillant pour la réussite durable de l'entreprise (Trébucq, 2005). Dans une optique bien différente à celle-ci, la théorie des parties prenantes suppose des mécanismes de gouvernance qui permettent à tous l'expression de leurs attentes et l'attention des dirigeants (Cartier et al., 2012) compte tenu de la posture adoptée pour qualifier l'individu. Enfin, selon la théorie néo-institutionnelle (Scott, 2001 ; Di Maggio et Powell, 1983), les organisations, construites socialement et interconnectées, recherchent une légitimité en adéquation avec les valeurs véhiculées par leur environnement en adhérant à des codes de bonne gouvernance (Afeq-Medef ou Middlenext) qu'elles pensent socialement pertinents. De fait, elles communiquent sur leur adhésion aux codes afin de présenter une image positive de l'entreprise (Khanchel, 2013). La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui suppose la séparation de la propriété et du contrôle de la firme, s'intéresse à l'asymétrie d'informations et aux conflits d'intérêts entre principal et agent, entre conseil d'administration et direction, et aux systèmes à mettre en place pour les réguler (Doligez, 2009). Wirtz et Laurent (2014) montrent que le système de gouvernance qui s'appuie sur la théorie de l'agence n'est pas neutre. Et n'apporte pas de réponse claire au paradoxe que constitue la place occupée par des sociétaires élus au conseil d'administration des mutuelles.

Or, les codes de bonne gouvernance recommandés en France véhiculent un idéal-type de gouvernance qui suppose, à côté de dirigeants compétents, un conseil d'administration composé d'administrateurs indépendants, compétents et honorables. Pourtant, Wirtz (2008, p. 92) nous rappelle, premièrement que les entreprises dont le conseil d'administration est composé d'une forte proportion d'administrateurs indépendants ne crée pas plus de richesses pour les actionnaires et, deuxièmement, qu'aucune étude, à ce jour, ne prouve qu'une organisation privée d'un conseil d'administration indépendant ne dispose pas d'un autre dispositif alternatif de gouvernance pour atteindre les mêmes objectifs de performance et de contrôle.

Dans un projet intégrateur de l'ensemble de ces théories, Charreaux (1997), propose une classification des mécanismes de gouvernance selon leur degré de spécificité et d'intentionnalité. Les mécanismes spécifiques et intentionnels de gouvernance sont maîtrisés par les organisations. Elles peuvent anticiper et moduler leur gouvernance en agissant sur ces mécanismes. Les mécanismes de gouvernance non spécifiques ou spontanés influencent et/ou contraignent les organisations. Elles réagissent de manières diverses aux injonctions de la loi, du marché ou des valeurs auxquelles elles sont rattachées.

Nous proposons, avant de rendre compte de l'avancée de nos travaux, de nous appuyer sur un tableau des mécanismes de gouvernance (cf. Tableau 1), établi par Charreaux (1997, p. 427). Ces différents types de mécanismes nous paraissent utiles pour analyser la gouvernance des mutuelles.

Tableau 1 : Les mécanismes de gouvernance

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	- Assemblée générale - Conseil d'administration - Systèmes de rémunération	- Lois - Codes et règlements
Mécanismes spontanés	- Culture d'entreprises - Notoriété	- Marchés - Marché financier - Environnement médiatique

2.2. GOUVERNANCE DES MUTUELLES : DES MÉCANISMES SPÉCIFIQUES POUR QUELLES VALEURS ?

Les sociétés d'assurance mutuelles sont des organisations qui se revendiquent du mouvement mutualiste français (cf. Tableau 2). Le principe de la primauté de la personne et l'application du principe mutualiste « un homme = une voix » sont au centre de la gouvernance des mutuelles (Belot, 2008). Cela les incite à mettre en place des dispositifs électoraux, directs ou indirects, afin de choisir les membres de leur conseil d'administration. Le principe d'un conseil d'administration constitué d'hommes et de femmes élus en Assemblée Générale des sociétaires est « la règle d'or » des mutuelles (Andreck, 2004).

Vouloir améliorer la gouvernance c'est, pour des sociétés d'assurance mutuelles, permettre aux sociétaires d'apporter en confiance leurs moyens au service du collectif. Les orientations réglementaires actuelles instaurent des procédures qui normalisent et soumettent les sociétés à des contraintes internes ou externes que des autorités compétentes valident. Ces règles de gouvernance « instaurent la confiance en étendant la méfiance » (Juvin, 2005, p. 64). Pressées de toutes parts, en interne et en externe, pour rendre leur gestion plus efficiente, les entreprises de l'économie sociale risquent de se faire imposer des « soi-disant meilleures pratiques forgées dans d'autres contextes »

et d'en importer les philosophies dans lesquelles elles y sont encadrées (Martinet, 2012, p. 320).

Tableau 2 – La mutualité française

Depuis l'Antiquité existent des formes diverses d'assistance et de solidarité. Héritier des théories et expérimentations associationnistes de la première moitié du 19^{ème} siècle, (Laville, 2016), le mouvement mutualiste s'est développé parallèlement à des mouvements syndicaux et/ou politiques. Ce qui peut, de manière caricaturale, expliquer l'existence actuelle d'une distance entre « ceux qui revendiquent de ceux qui prennent en charge » (Dreyfus, 2011).

Les mutuelles se caractérisent initialement par un attachement à une solidarité professionnelle. Elles ont un statut de sociétés de personne et se réclament de l'économie sociale. Elles en adoptent les principes de lucrativité limitée et d'indivisibilité des fonds propres (Detilleux, 2007) qu'elles combinent avec un fonctionnement démocratique, la liberté d'adhésion et l'indépendance vis-à-vis de l'Etat (Jeantet, 2006). Les textes professionnels de la mutualité française se réfèrent tous aux mêmes valeurs éthiques de solidarité et de liberté (Malherbe, 2008). La mutualité tente de « soumettre les considérations marchande à sa morale des rapports sociaux » (Chanial, 2015).

Les sociétés d'assurance mutuelles sont régies, en France, par le code des assurances.

Aussi est-il important de définir précisément ce qu'on entend par gouvernance. Dans le cadre d'une étude du fonctionnement des mutuelles, qui constituent des organisations particulières puisqu'elles sont des sociétés de personnes et non de capitaux, nous adoptons une définition de la gouvernance qui ne présuppose pas les attentes particulières de certaines parties prenantes. Ainsi, celle de Charreaux (1997, p. 1), qui définit la gouvernance comme un « ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

2.3. IMPACT DE SOLVABILITÉ II SUR LA GOUVERNANCE DES MUTUELLES

La réglementation qui s'applique aux sociétés d'assurance a son origine dans la directive européenne Solvabilité II (cf. Encadré 3). Sa transcription en droit français est pilotée par la Direction Générale du Trésor, en collaboration avec la Direction de la Sécurité Sociale et l'appui de différentes organisations ou institutions (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), Fédérations professionnelles).

Les dispositions du nouveau régime sont entrées en vigueur le 1er janvier 2016. Le code des assurances qui régit le secteur d'activité des sociétés d'assurance mutuelles est ainsi en pleine transformation du fait de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II

qui fixe les obligations des dirigeants en termes de gouvernance.

Encadré 3 : Solvabilité II et autorité de contrôle

Les dispositions de la directive 2009/138/CE du Parlement Européen et du Conseil du 25 novembre 2009, sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II), ont été transposées, par l'ordonnance du 2 avril 2015 et par le décret du 7 mai 2015 pris pour son application, dans le Code monétaire et financier, le Code des assurances, le Code de la sécurité sociale et le Code de la mutualité,.

Solvabilité II est un texte articulé autour de trois piliers. Le pilier 2 fixe, entre autres, les règles de gouvernance et de gestion des risques des organismes d'assurance. La surveillance de l'application des lois, règlements et arrêtés qui en découlent est assurée, en France, par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

L'ACPR, autorité administrative indépendante, adossée à la Banque de France⁵, est l'organe de supervision français de la banque et de l'assurance. Elle dispose d'un pouvoir de contrôle, de prendre des mesures de police administratives, d'un pouvoir de sanction.

Ses missions sont définies par l'article L-612.1 du Code monétaire et financier.

Elle contribue à la stabilité du système financier en délivrant les agréments et autorisations d'exercer, en opérant une surveillance permanente, en s'assurant du respect des règles relatives aux modalités d'exercice et en veillant à la mise en œuvre des mesures de prévention et de résolution des crises bancaires.

Elle protège les clients, les assurés, les adhérents, les bénéficiaires des organismes dont elle a la charge en veillant au respect des règles. Dans cette mission, elle peut coopérer avec l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Nous adaptons, pour plus de précision, le tableau initial de Charreaux (1997) à la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles. Ainsi la désignation de deux dirigeants effectifs, au moins, est appréhendée en tant que mécanisme de gouvernance intentionnel et spécifique. Les principes du mutualisme constituent un mécanisme de gouvernance spontané et spécifique. Tandis que la directive Solvabilité II est le principal mécanisme de gouvernance intentionnel et non-spécifique mobilisé.

Alors que des réponses ont déjà été apportées à la question de l'adaptation de la gouvernance des entreprises françaises cotées qui se réfèrent à des codes de bonne conduite⁶, nous cherchons à comprendre, dans cet article, la manière dont des sociétés d'assurance mutuelles gèrent et adaptent

⁵ Le Président de l'ACPR est le Gouverneur de la Banque de France

⁶ CERCRID, Recherche sur le cadre juridique permettant une mise en œuvre effective des codes de gouvernement d'entreprise français (AFEP-MEDEF et Middledenext), 2016

les mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance qu'ils maîtrisent, aux nouvelles situations créées par une directive européenne, Solvabilité II, transposée en droit français.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. COLLECTE DE DONNÉES

Pour réaliser notre étude nous avons étudié la gouvernance de cinq organisations représentatives du secteur mutualiste : 3 sociétés d'assurance mutuelles, 1 mutuelle de santé, 1 mutuelle d'assistance. Cette démarche s'est concrétisée par la réalisation, entre mars et décembre 2016, de onze entretiens semi-directifs (cf. Tableau 4). Ces entretiens qui ont duré environ une heure chacun ont tous été enregistrés et transcrits intégralement (respect de la confidentialité de certains propos demandé par les personnes interrogées). Ils sont adossés à un ensemble de questions construites autour de trois thématiques : la spécificité éventuelle de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles, l'évolution de leurs dispositifs de gouvernance au cours des dernières années et l'influence, réelle ou supposée, de Solvabilité II.

Tableau 4 : Organisations approchées et entretiens réalisés

Organisation	C.A. En milliards €	Nb sociétaires En millions	Nb salariés En milliers	Personne interrogée	Durée	N°
MACIF	5,9	5,2	9,4	Président	70'	3
				Directeur	50'	14
				Administrateur	50'	10
MAIF	3,6	3,1	7	Président	55'	1
				Directeur général	50'	9
				Administrateur	55'	5
				Administrateur	35'	6
MATMUT	1,9	3	5,8	Président	55'	11
				Directeur général	50'	8
MGEN	5,2	3,8	9,3	Vice-Président	65'	12
IMA	0,5	nc	2,7	Président	55'	7

Dans une démarche de triangulation des données, nous avons complété ces entretiens par des échanges avec plusieurs spécialistes du monde de l'assurance qui nous ont permis de préciser les termes employés, de situer les organismes mobilisés les uns par rapport aux autres et d'explicitier les démarches mises en œuvre (quatre entretiens d'environ une heure chacun dont trois transcrits intégralement et un avec prise de notes et documents de travail). Nous avons également collecté des données secondaires (statuts, documents internes, communiqués de presse, pages de présentation de

sites Internet,etc.). Dans un deuxième temps nous avons analysé les documents à l'aide du logiciel NVIVO 10.

3.2. ANALYSE DES DONNÉES

Après importation des entretiens transcrits dans le logiciel NVIVO 10, nous avons codé les propos des dirigeants (cf. Tableau 5). La première partie de notre codage s'est effectuée en fonction des mécanismes de gouvernance, indépendants les uns des autres, que les dirigeants évoquent. La seconde partie concerne les relations, qui apparaissent dans les entretiens, entre la plupart des mécanismes intentionnels spécifiques (MIS) - conseil d'administration, assemblée générale, dirigeants effectifs - et, d'une part, un mécanisme intentionnel non-spécifique (MINS), Solvabilité II, et , d'autre part, un mécanisme spontané spécifique (MSS), le principe mutualiste de fonctionnement démocratique. Les relations entre les MIS cités et les mécanismes spontanés non-spécifiques (MSNS) – marchés, média – ne sont pas abordés dans les entretiens de même que le MIS qui concerne les systèmes de rémunération des dirigeants ne donne pas lieu à des commentaires.

Tableau 5 : Présentation et illustration des codes de l'étude

Partie 1			
	Code	Libellé	Extraits de verbatims
MINS	SO	Solvabilité II et/ou autres lois	« SOLVA2 ça donne bonne conscience. » (entretien 2)
MSNS	MA	Marché financier ou de l'assurance	« Le monde économique qui bouge avec les problèmes, il y a aussi une volonté de régulation plus importante. » (entretien 6)
MSS	MU	Mutualisme ou ESS	« Les mutuelles sont des sociétés de personnes. » (entretien 1)
MIS	AG	Assemblée générale	« L'assemblée générale vous élisez un conseil d'administration. » (entretien 2)
	CA	Conseil d'administration	« Le conseil d'administration avait une moyenne d'âge très élevée. » (entretien 3)
	DE	Dirigeant effectif	« Désigner le président du conseil d'administration comme dirigeant effectif. » (entretien 1)
	DG	Direction générale	« Il y a une professionnalisation des DG qui rapproche les gouvernances des uns et des autres. » (entretien 9)
	SR	Système de rémunération	« La création de ces comités, d'audit et des comptes, de sélection, de rémunération qui ont été préconisés. » (entretien 6)

Partie 2		
Code	Libellé	Verbatim
SO AG	Solvabilité II <=> AG	« <i>Ca veut dire qu'on mettait une autorité supra, de contrôle, faisant fi de la décision du peuple.</i> » (entretien 1)
SO CA	Solvabilité II <=> CA	« <i>On est sur un renforcement de compétence très fort. Au niveau du conseil d'administration.</i> » (entretien 3)
SO DE	Solvabilité II <=> DE	« <i>Avec SOLVA II on voit arriver l'émergence de deux dirigeants effectifs.</i> » (entretien 12)
SO DG	Solvabilité II <=> DG	« <i>La professionnalisation des équipes de direction générale.</i> » (entretien 9)
MU AG	Mutualisme <=> AG	« <i>Les sociétaires désignant leurs représentants et les représentants siégeant à l'assemblée générale.</i> » (entretien 1)
MU CA	Mutualisme <=> CA	« <i>Dans un certain nombre de Mutuelles, je pense que les Conseils ne sont pas suffisamment armés.</i> » (entretien 9)

4. RÉSULTATS

Nos résultats mettent en évidence trois niveaux de réponse des dirigeants à la problématique de l'adaptation des mécanismes de gouvernance à Solvabilité II. Premièrement, les dirigeants, lorsqu'on les interroge sur la gouvernance de leur organisation et son évolution, ont un avis sur chaque mécanisme de gouvernance. Deuxièmement, au cours des mêmes entretiens, ils expriment également un avis sur les relations qui existent entre certains mécanismes internes de gouvernance et un mécanisme de gouvernance spécifique, Solvabilité II. Enfin, ils soulignent de différentes manières l'importance que prennent les autorités et/ou les institutions qui sont chargées de la transcription en droit français d'une directive européenne et garantes du contrôle de son application.

4.1. LA VISION DE LA GOUVERNANCE PAR LES DIRIGEANTS DES MUTUELLES

4.1.1. Le mutualisme

Les dirigeants des différentes mutuelles interrogés en 2016 demeurent très attachés, d'une part, à la spécificité « mutualiste » de leurs organisations : c'est le mot « mutuelle », pris comme substantif ou adjectif, qui est le plus présent dans les entretiens (309 occurrences). Et pour nombre d'entre eux « *cette association depuis l'adhérent dans sa classe jusqu'à la décision nationale, est quand même une spécificité qu'on a du mal à retrouver ailleurs* » (entretien 12).

Ils plébiscitent, d'autre part le principe démocratique qui gouverne leurs organisations. Pour eux « *tous les adhérents de la mutuelle, les sociétaires, ont voix au chapitre selon des modes d'organisation démocratique différents d'une mutuelle à l'autre* » (entretien 1). Ce principe détermine un mode d'organisation où « *les assureurs sont les assurés, un homme une voix quel que*

soit le nombre de contrats détenus, on élit des délégués lesquels composent l'assemblée générale » (entretien 2). Cette particularité constitue leur spécificité et pour eux *« la vraie différence elle est là, elle est dans l'origine et dans le comportement parce que les uns sont là par rapport aux sociétaires qu'ils représentent »* (entretien 3).

Elle se concrétise dans *« un conseil d'administration qui est composé de représentants des sociétaires et qui fonctionne sur la base de une personne – une voix »* (entretien 5) et qui *« a au final, bien sûr, la responsabilité de désigner son président »* (entretien 1).

4.1.2. Le marché de l'assurance

Les dirigeants affichent, dans les entretiens, la volonté d'accompagner l'évolution de la gouvernance des mutuelles liée à l'évolution du marché global : *« le monde change, le monde bouge et à une vitesse beaucoup plus importante »* (entretien 6). Ils actent, de fait, l'évolution constatée du marché de l'assurance : *« on voit bien que les années de long fleuve tranquille sont un petit peu derrière nous, c'est les générations d'enseignants qui deviennent de moins en moins fidèles »* (entretien 1). Cette évolution du marché qui ne se fait pas sans crise amène *« une volonté de régulation plus importante »* (entretien 6) et pourtant *« ce n'est pas à cause du secteur de l'assurance qu'il y a eu la crise de 2008 c'est à cause des banques »* (entretien 2).

4.1.3. La réglementation

Solvabilité II, directive européenne emblématique de la régulation du secteur de l'assurance, est perçue, à valeurs égales, comme une vertu et comme une contrainte par l'ensemble des dirigeants interrogés. Directive contraignante, car pour toutes les organisations, intégrer la directive *« ce sont des coûts énormes »* (entretien 6). Les petites et moyennes organisations du secteur sont mises en difficulté car *« sur le plan de la faisabilité quand on est un petit acteur ce n'est pas forcément évident et c'est d'une complexité effroyable »* (entretien 2) et *« si on suit le modèle réglementaire demain, ces organisations, elles ne pourront plus exister seules. Elles auront dû chercher des adossements, des fusions »* (entretien 6). Directive vertueuse, car les dirigeants estiment, d'abord, qu'elle a *« accéléré une évolution qui, de toute façon, serait venue »* (entretien 1). Puis qu'elle *« peut vous obliger à avoir une gouvernance saine et prudente »* (entretien 2) et qu'elle *« renforce la solvabilité des sociétés d'assurance vis-à-vis des assurés »* (entretien 1). Et enfin qu'elle évite les dérives car *« tout ce qu'on fait doit être tracé, détaillé »* (entretien 6).

4.1.4. Les dirigeants effectifs

Quels que soient les entretiens qui ont eu lieu, au stade où les décisions ont été prises et doivent

s'appliquer, les dirigeants interrogés montrent des différences d'appréciation sur le sujet de la désignation des dirigeants effectifs. Si certains valorisent « *la possibilité offerte aux mutuelles et au conseil d'administration, en premier chef, de désigner le président du conseil d'administration comme dirigeant effectif* » (entretien 1), d'autres considèrent « *que le président doit avoir une certaine indépendance par rapport à la direction générale. A partir du moment où je suis dirigeant effectif des décisions je n'ai plus d'indépendance par rapport au DG* » (entretien 3). Enfin les mutuelles, qui respectent l'obligation de désigner au moins deux dirigeants effectifs, ne se sont pas concertées sur le nombre et en présentent deux, quatre ou six selon les organisations.

4.2. LES RELATIONS ENTRE MÉCANISMES RENFORCÉES PAR SOLVABILITÉ II

Outre leurs avis sur les mécanismes de gouvernance appréhendés indépendamment les uns des autres, les dirigeants perçoivent des relations fortes entre mécanismes.

4.2.1. Marché - Réglementation

La réglementation devient plus contraignante et les dirigeants y voit l'origine dans « *une complexification d'exercice du business tout simplement, le marché est plus dur, est plus tendu, et puis surtout, les stratégies d'entreprise sont de plus en plus complexes, à définir* » (entretien 9).

4.2.2. Réglementation – Conseil d'administration

Ainsi la complexité de la directive Solvabilité II peut « *générer, si l'on n'y prend garde, une sorte de pré carré dévolu à une caste experte* » (entretien 1) et mettre en difficulté les administrateurs car ils peuvent ne pas disposer de « *suffisamment de temps pour préparer les dossiers.* » (entretien 5). C'est une directive qui « *positionne clairement l'administrateur et le conseil d'administration* » (entretien 5) et qui oblige à se préoccuper « *un peu plus qu'hier de la santé de l'entreprise, de son évolution à cinq ans, des risques, des choses dont on ne parlait pas avant* » (entretien 12). Solvabilité II exige des entreprises la démonstration de la compétence et de l'honorabilité (*fit and proper*) de leurs administrateurs. Les dirigeants sont conscients des enjeux et des changements à opérer : « *On avait tendance avant à remercier nos militants en leur proposant un poste d'administrateur. On est vraiment sur un profil différent et on peut le dire sur un renforcement de compétence très fort* » (entretien 3) tout en sachant « *que quand les gens arrivent au conseil d'administration, ils n'ont pas forcément la connaissance du milieu de l'assurance* » (entretien 3). Les administrateurs voit « *une plus grande exigence dans leur rôle. Leur responsabilité est engagée* » (entretien 5) et leurs compétences sont démontrées par « *un parcours de formation pour les nouveaux administrateurs* » (entretien 1). Mais, pour les administrateurs interrogés, « *un*

administrateur ce n'est pas un expert-comptable ; il doit avoir une vue assez large des choses et savoir à quoi ça correspond. Et son job c'est pouvoir poser les bonnes questions » (entretien 6). Sur ce sujet de la compétence, les réponses des dirigeants sont claires, et même s'il y a « *un droit de regard par l'autorité de contrôle pour voir si tous les administrateurs sont bel et bien compétents »* (entretien 2) « *on répond par la compétence collective du Conseil d'Administration »* (entretien 12). L'honorabilité des administrateurs et leur indépendance sont, pour les dirigeants interrogés, consubstantielles à la méthode de leur désignation car « *le Conseil d'Administration de la Mutuelle est composé d'adhérents »* (entretien 12), leur « *légitimité n'est pas à remettre en question parce qu'elle vient de l'AG »* (entretien 5) et « *il n'est pas question d'avoir un administrateur qui ne soit pas sociétaire chez nous »* (entretien 3).

4.2.3. Réglementation – Dirigeants effectifs

Solvabilité II introduit un nouveau mécanisme spécifique intentionnel de gouvernance : la désignation d'au moins deux dirigeants effectifs au sein de chaque organisation (règle dite des « quatre-z-yeux »). Ce mécanisme a été longuement discuté et les modalités de désignation des deux dirigeants effectifs ont donné lieu à des échanges nourris entre les différentes institutions mobilisées pour proposer un texte définitif. En février 2014, l'ACPR considère que le président du conseil d'administration, à l'instar de ce qui est en vigueur dans le secteur bancaire, n'a pas compétence pour pénétrer dans ce périmètre. Le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA), principale organisation représentative des sociétés d'assurance mutuelles, opposé à cet avis, décide alors d'engager une consultation aussi bien avec l'ACPR, en charge du contrôle de l'application des textes, qu'avec la Direction du Trésor, en charge de la transcription de la directive européenne dans les textes. L'autorité de contrôle, en mars 2014, présente aux familles professionnelles une note qui considère que la même règle doit valoir pour les banques et les assurances (avec pourtant des différences selon que l'assureur est régi par le code des assurances, le code de la mutualité ou le code de la sécurité sociale). Elle considère qu'aux termes des dispositions du code des assurances, le président du conseil d'administration des sociétés d'assurance mutuelles n'a pas la capacité à engager la société et donc, ne peut pas être dirigeant effectif. Fin 2014 – début 2015 la Direction du Trésor propose un projet d'article réglementaire qui laisse supposer que le président du conseil d'administration d'une société d'assurance mutuelle ne peut être qu'un troisième dirigeant effectif. Enfin c'est en mars 2015, après échanges avec le GEMA, qu'un projet de texte de transposition prévoit la possibilité pour le conseil d'administration d'une société d'assurance mutuelle de désigner comme dirigeant effectif son président, à la condition qu'il dispose d'un domaine de compétences et de pouvoirs suffisamment large sur les activités et risques de

l'entreprise, qu'il soit suffisamment disponible et qu'il soit réellement impliqué dans les décisions importantes, stratégiques ou financières. L'ordonnance 2015-378 du 2 avril 2015, puis le décret 2015-513 pris pour son application, transpose la directive en droit français. La notice de l'ACPR du 2 novembre 2016 « sur la désignation des dirigeants effectifs et des responsables des fonctions clés dans le régime Solvabilité II » montre les réticences encore existantes de l'ACPR lorsqu'elle stipule que « dans le cas d'un groupe de grande taille, l'importance du rôle dévolu au président du conseil d'administration dans les fonctions de contrôle et surveillance *paraît difficilement compatible* avec les fonctions exécutives d'un dirigeant effectif à la tête du groupe ». L'expression « *n'apparaît pas compatible* » avait d'abord été choisie. Les échanges avec le GEMA ont permis d'aménager le texte initial et de le transformer pour laisser une plus grande liberté aux conseils des sociétés d'assurance mutuelles pour désigner leurs dirigeants effectifs.

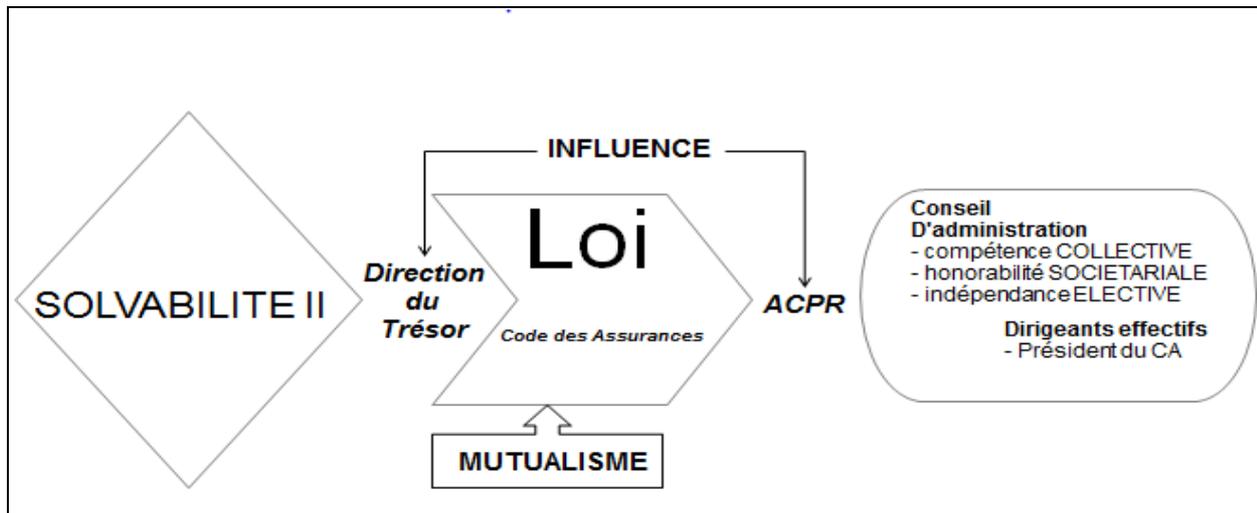
4.3. DES MUTUELLES ENGAGÉES AUPRÈS DES INSTITUTIONS PORTEUSES DE LA DIRECTIVE

Les personnes interrogées font souvent référence à l'ACPR, en employant cet acronyme, ou en parlant de l'autorité de contrôle ou bien encore parfois des autorités (77 occurrences dans les entretiens pour l'ensemble des versions). Ces propos sont tenus lorsqu'il s'agit de préciser les relations qui s'opèrent entre des mécanismes de gouvernance, spécifiques, spontanés ou intentionnels, et les règlements, lois, codes ou directives. Ces relations semblent, à travers les propos tenus, dépendantes des institutions de contrôle et de suivi. Les avis sont souvent très critiques sur l'apport réel de ces institutions. « *Là où, à mon avis, ça dérape c'est qu'on a en France deux institutions qui en rajoutent toujours, c'est l'ACPR et la Direction du Trésor* » (entretien 6). Ces avis sont partagés par un certain nombre de dirigeants qui pensent qu'en « *multipliant les autorités réglementaires, dont l'ACPR, l'autorité des marchés financiers, l'autorité de la concurrence, Tracfin, le politique s'est défaussé* » (entretien 2).

Pour résumer notre travail, entamé afin de comprendre comment les sociétés d'assurance mutuelles adaptent ou se conforment aux contraintes réglementaires qui leur sont imposées, nous proposons un schéma (cf. Tableau 6) qui est le résultat de l'analyse des déclarations des dirigeants interrogés. Il montre que les sociétés d'assurance mutuelles, qui doivent adapter leur gouvernance à une directive européenne, s'appuient principalement sur le mutualisme. Eloignées des institutions européennes à l'origine de la directive Solvabilité II, ces organisations mandatent leurs instances représentatives (influence) auprès des institutions qui représentent la Loi, celles qui transcrivent le texte en droit français (Direction du Trésor) et celles qui contrôlent son application (ACPR), afin d'échanger sur les interprétations possibles des textes initiaux et d'infléchir les modalités de leur

application.

Tableau 6 : Schéma d'adaptation



Cette démarche permet aux sociétés d'assurance mutuelles, sans intervenir sur le texte de la directive initiale, d'adapter leur gouvernance tout en respectant le principe de démocratie qui fonde le mutualisme.

5. DISCUSSION

Nous abordons, dans cette étude, la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles confrontée à la directive européenne Solvabilité II qui fait très peu référence au mouvement mutualiste et se fonde, à l'instar des codes de bonne gouvernance, sur une conception anglo-saxonne de la gouvernance d'entreprise. Nous nous appuyons sur le modèle des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997) et nous montrons que certains mécanismes définis ne restent pas, dans le cas des sociétés d'assurance mutuelles, indépendants les uns des autres mais qu'ils s'influencent de différentes manières. Nous constatons également que tous les mécanismes ne donnent pas lieu à des remarques ou des commentaires de la part des dirigeants interrogés. Et également que les institutions porteuses de la directive sur le territoire français, Direction du Trésor et ACPR principalement, sont des éléments importants dans la manière dont elle est adaptée par les entreprises.

La gouvernance des organisations est abordée, lorsque les entreprises étudiées sont cotées, en étudiant leur conformité ou leur adaptation aux codes de bonne gouvernance en vigueur. Ces codes s'appuient sur des modèles d'organisations dont les parties prenantes demeurent souvent bien définies dans leurs rôles et leurs relations ; actionnaires, dirigeants, administrateurs, clients, salariés et organismes publics. Les relations entre toutes ces parties prenantes sont claires et les mécanismes de gouvernance qui en découlent paraissent fonctionner d'évidence : un conseil d'administration qui

définit une stratégie et contrôle la validité de sa mise en œuvre par des dirigeants, pour le bien des actionnaires et des clients sous le regard confiant des autorités. Les mutuelles, qui sont des sociétés de personnes et n'ont pas d'actionnaires à rémunérer, revendiquent un fonctionnement démocratique dont elles tirent la légitimité électorale de leurs administrateurs et visent une lucrativité limitée chère à leurs sociétaires-adhérents-clients. Or, nos résultats montrent que la gouvernance mise en œuvre par les sociétés d'assurance mutuelles est le résultat de l'intégration de tous les mécanismes de gouvernance définis précédemment, mais également que presque tous les mécanismes de gouvernance définis s'influencent mutuellement. Les relations, entre les mécanismes de gouvernance, qui s'établissent dans ces organisations, interrogent le schéma classique de gouvernance où chaque mécanisme possède une influence sur le type de gouvernance mis en œuvre mais demeure très autonome vis-à-vis des autres mécanismes. Le marché, mécanisme spontané non-spécifique, modifie la réglementation, mécanisme intentionnel non-spécifique qui contraint la composition des conseils d'administration, mécanisme intentionnel spécifique, soumis aux principes de l'économie sociale, mécanisme spontané spécifique. On peut imaginer que ces relations entre les mécanismes de gouvernance existent dans des sociétés qui ne se revendiquent pas de l'Economie Sociale, même si elles n'ont pas encore été documentées.

On peut aussi s'interroger sur ce que ne montre pas notre étude. Ainsi, aucun dirigeant, élu ou salarié, n'a abordé, dans les entretiens qui portaient sur la gouvernance et les conséquences d'une nouvelle réglementation sur son évolution, la question de la rémunération des dirigeants. Le Code de gouvernement des entreprises des sociétés cotées fait très précisément référence dans ses chapitres 17, 20, 24, 25 et 26 au comité de rémunération, à la rémunération des administrateurs, des dirigeants, à l'information et à la consultation des actionnaires sur ces rémunérations. Le Code Middlenext pour la gouvernance des entreprises moyennes cotées, fait de la rémunération des dirigeants un point de vigilance dans son chapitre sur le pouvoir exécutif, sous la forme de plusieurs recommandations. Pour les dirigeants des sociétés cotées, à l'origine de ces Codes, la question de la rémunération des dirigeants est donc cruciale dans la gouvernance. La notice « Solvabilité II » de l'ACPR du 17/12/2015 sur le Système de gouvernance des sociétés d'assurance précise, dans son chapitre 3, les conditions nécessaires à la mise en place d'une politique de rémunération convenable. Présent dans tous les textes qui fondent la gouvernance des organisations, que ce soit en se réclamant de codes de bonnes pratiques ou par la contrainte réglementaire, le sujet de la rémunération ne semble pas constituer un élément fort de la gouvernance pour les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles interrogés puisqu'il reste absent de tous nos entretiens. Il serait intéressant de comprendre les raisons de ce silence en étudiant plus directement ce mécanisme spécifique intentionnel au sein des sociétés d'assurance mutuelles. Quelle place ce mécanisme

occupe-t-il dans la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles ? Son absence dans les entretiens est-elle l'expression d'un consensus réussi autour d'une répartition harmonieuse des fruits de l'activité qui ne nécessite pas ou plus d'interrogation, ou bien, est-elle la mise en évidence des difficultés à aborder un sujet tabou au sein de sociétés qui se revendiquent vertueuses sur tout ce qui concerne la lucrativité ?

Notre troisième point d'interrogation, que font émerger nos résultats, se situe aux frontières entre les mécanismes de gouvernance. Les entretiens réalisés montrent que les mécanismes de gouvernance, quels qu'ils soient, sont portés par des hommes ou des organisations identifiés. Les valeurs du mutualisme sont incarnées par les membres du GEMA, instance représentative des sociétés d'assurance mutuelle, qui les portent auprès des hauts fonctionnaires de la Direction du Trésor, institution en charge de la transcription en droit français de la directive européenne, afin d'amender ou de rédiger des textes dont la mise en œuvre sera contrôlée et validée par les membres de l'ACPR, organisme de contrôle prudentiel et de résolution. Le GEMA vient de se dissoudre, en 2016, pour réapparaître au sein d'une Fédération Française de l'Assurance (FFA), forte de toutes ses composantes, sociétés de capitaux et sociétés de personnes. Cette union peut prêter à discussion car certains acteurs y voient la fin d'une spécificité mutualiste et l'alignement des sociétés d'assurance mutuelles sur leurs concurrentes à caractère profitable. A contrario, d'autres acteurs du secteur voient en la FFA, union de toutes les sociétés d'assurance, un vecteur majeur d'influence qui peut, dès 2017, envisager d'être mieux écoutée par la Commission Européenne, la Direction du Trésor et l'ACPR sur des sujets qui intéressent les mutualistes (statut européen des mutuelles ou autres). Dès lors, nous questionnons les relations qui peuvent s'établir entre tous les experts mobilisés par les entreprises, en interne et en externe, et ceux mobilisés par les institutions européennes et nationales de régulation et de contrôle. En quoi participent-ils, eux aussi, par leurs formations, par les liens qu'ils tissent entre eux et entre les institutions pour lesquelles ils agissent, de la complexification apparente de la législation ou de sa simplification ?

6. CONCLUSION

Nous avons limité nos propos à des sociétés d'assurance mutuelles attachées à respecter les principes du mutualisme et de l'économie sociale. Toutes les sociétés d'assurance mutuelles, toutes les mutuelles d'assurance ne partagent pas cette position. Certaines, qui désirent, par exemple, se fournir en capitaux peuvent se réorganiser pour avoir accès aux marchés financiers en se dotant d'une structure capitalistique. Nombre d'entre elles, issues du mouvement mutualiste, conservent pourtant le terme « mutuelle » dans leur nom commercial. Ces sociétés demeurent-elles, au niveau de leur gouvernance, plus proches des sociétés d'assurance mutuelles ou adoptent-elles les

comportements partagés par bon nombre d'entreprises cotées ? Se rattachent-elles à un code de bonne gouvernance ou à plusieurs principes mutualistes ?

Nous nous sommes intéressés aux mécanismes de gouvernance d'entreprises particulières, les sociétés d'assurance mutuelles. Si elles représentent une part non négligeable de la richesse produite par le secteur de l'économie sociale, elles ne sont pas les seules organisations qui s'en revendiquent. La gouvernance des associations, la gouvernance des coopératives, la gouvernance des organisations non gouvernementales, la gouvernance des fondations sont-elles réductibles au modèle de gouvernance de Charreaux ? La gouvernance de ces organisations plurielles est-elle adaptable à un modèle unique ? Plusieurs études seront nécessaires pour répondre à ces questions.

Enfin, si notre recherche s'intéresse particulièrement aux perceptions qu'ont les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles de la gouvernance de leurs organisations, il serait intéressant d'étudier les conséquences stratégiques, managériales et opérationnelles qui découlent de ces conceptions. Une vision plus mutualiste de la gouvernance, telle qu'elle est décrite par les dirigeants interrogés, implique-t-elle, de manière systématique, une stratégie plus respectueuse des parties prenantes et de l'environnement, un management plus humaniste et tourné vers l'entreprise libérée que Getz et Carney (2009) appellent de leurs vœux.

Bibliographie

ANDRECK G., 2004, La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA, *Rapport du GEMA*

BATTILANA J. & LEE M. (2014), Advancing research on hybrid organizing. Insights from the study of social enterprises, *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, 397-441

BELOT R., 2008, Globalisation financière : un défi pour la mutualité, *La Découverte / Regards croisés sur l'économie*, n° 3, 77-83

BONCORI A.L. & CADET I., 2013, Le comply or explain, un avatar de l'accountability, *Lavoisier / Revue Française de Gestion*, n° 237, 35-55

BONED O., 2009, Gouvernance et contrôle interne à l'aune de Solvabilité II : les nouvelles responsabilités des administrateurs français, *RECMA*, n° 312, 55-69

BRUGVIN T., 2006, La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ?, *La Découverte / Sur le vif*, 68-77

CADET I., 2014, Gouvernance : nouveaux mythes, nouvelles réalités, *ANDESE / Vie et sciences de l'entreprise*, n° 198, 17-28

CARTIER J.B., NASZALYI P. & PIGE B., 2012, Organisations de l'ESS : quelle théorie de la gouvernance ? In BAYLE E. & DUPUIS J.C., *Management des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire*, De Boeck Supérieur

CHANIAL P., 2015, L'éthique de la mutualité et l'esprit du capitalisme, *La Découverte / Revue Française de Socio-Economie*, Hors-série, 187-199

CHARREAUX G., 1997, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, in Charreaux G., *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica, 421-469.

CODELLO-GUIJARRO P. & BÉJI- BÉCHEUR A., 2015, «Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, 1, n° 246, 103-109

DEFOURNAY J. & NYSSSENS, 2012, The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective, *EMES Working Paper Series*, WP n°12/03

DETILLEUX J.C., 2007, Coopératives, mutuelles et associations : nos spécificités et nos valeurs, in *Rapport moral sur l'argent : les entreprises de l'économie sociale en questions / les enjeux éthiques*, Association d'Economie Financière, Paris, 41-49

DI MAGGIO P.J. & POWELL W.W., 1983, The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 147-160

DOLIGEZ F., 2009, Evaluer la gouvernance et renforcer les capacités des institutions de

microfinance : les enseignements d'une recherche-action au Mexique, *De Boeck Supérieur / Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, Tome XLCVIII, 61-72

DREYFUS M., 2011, Bonnes feuilles Liberté, Egalité, Mutualité, Mutualisme et Syndicalisme, *La Découverte / Mouvements*, n° 19, 21-28

FASTERLING B. & DUHAMEL J.C., 2009, Le Comply or explain : la transparence conformiste en droit des sociétés, *Revue internationale de droit économique*, XXIII, 2, 129-157.

GAND S., 2015, Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ?, *Revue Française de Gestion*, 1, 246, 127-142

GETZ I., CARNEY B.M., 2009, *Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, Paris

JEANTET T., 2006, *Economie sociale. La solidarité au défi de l'efficacité*, La Documentation Française

JENSEN M.C. & MECKLING W.H., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 305-360.

JUVIN H., 2005, La gouvernance, piège pour les organisations, *L'Express-Roularta / L'Expansion Management Review*, n° 116, 63-69

KHANCHEL EL MEDHI I., 2013, Gouvernance et RSE : démêler l'écheveau, *ISEOR / Recherches en Sciences de Gestion*, n° 97, 163-186

LAVILLE J.L., 2016, *L'économie sociale et solidaire*, Points

MALHERBE D., 2008, L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : question de gouvernance et de légitimité, *Management Prospective Ed. / Management & Avenir*, n° 20, 147-178

MARTINET A.C., 2012, Perspectives. La recherche en management stratégique et l'E.S.S. : renouveler les objets et les projets de connaissance in BAYLE E. & DUPUIS J.C., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck, 313-323

PESQUEUX Y., 2000, *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Paris, Ellipses

REFAIT-ALEXANDRE C., DUHAMEL J.C. & FASTERLING B., 2014, la recherche de légitimité par la conformité aux codes de gouvernance : une analyse des déclarations de conformités des sociétés françaises du SBF 120, *Management Prospective Ed. / Management & Avenir*, n° 69, 32-51

SAMBUGARO J., 2016, Les conditions d'élaboration et d'énonciation d'une doctrine politico-stratégique dans les organisations pluralistes, Université de Lyon, Thèse

SANTOS F., PACHE A.C. & BIRKENHOLZ C., 2015, Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises, *California Management Review*, n° 57, 36-

58.

SCOTT W.R., 2001, *Institutions and Organizations*, 2ⁿd édition, Foundations for Organizational Science

WIRTZ P., 2008, Les meilleures pratiques de gouvernance : évolution du cadre légal et mise en œuvre, p. 76-96, in WIRTZ P., *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte / Repères

WIRTZ P. & LAURENT B., 2014, Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan, *ARIHME / RIMHE*, n° 13, 22 - 39