



HAL
open science

Enjeux et performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité

Réda Tahar Tewfik Mohamed Gourine

► To cite this version:

Réda Tahar Tewfik Mohamed Gourine. Enjeux et performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0856 . tel-00841610

HAL Id: tel-00841610

<https://theses.hal.science/tel-00841610>

Submitted on 5 Jul 2013

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

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

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM)

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHES EN SCIENCES DE
L'ACTION (LIRSA – EA 4603)

THÈSE présentée par :

Réda Tahar Tewfik Mohamed GOURINE

soutenue le : 13 FEVRIER 2013

pour obtenir le grade de : **Docteur en Sciences de gestion**
Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1982, du 21 juillet 1999, du 25 avril 2002 et du 7 août 2006)

**ENJEUX
ET PERFORMANCE SOCIOECONOMIQUE
D' ACTIONS PROACTIVES ET INNOVANTES
DE GESTION DES RISQUES
QUI S' APPUIENT SUR
LA TRADITION DE SOLIDARITE**

THÈSE co-dirigée par :

PESQUEUX Yvon
BONNET Marc

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers
Professeur, Université Jean Moulin, Lyon 3

RAPPORTEURS :

Isabelle BARTH
Zahir YANAT

Professeur, Université de Strasbourg, Directrice de l'EM Strasbourg
Professeur, Ecole de Management Bordeaux

JURY :

Melchior SALGADO
Anne MARCHAIS-ROUBELAT

Maitre de conférences HDR, Université Claude Bernard, Lyon 1
Maitre de conférences HDR, Conservatoire National des Arts et
Métiers

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM)

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHES EN SCIENCES DE
L'ACTION (LIRSA – EA 4603)

THÈSE présentée par :

Réda Tahar Tewfik Mohamed GOURINE

soutenue le : 13 FEVRIER 2013

pour obtenir le grade de : **Docteur en Sciences de gestion**
Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1982, du 21 juillet 1999, du 25 avril 2002 et du 7 août 2006)

**ENJEUX
ET PERFORMANCE SOCIOECONOMIQUE
D' ACTIONS PROACTIVES ET INNOVANTES
DE GESTION DES RISQUES
QUI S' APPUIENT SUR
LA TRADITION DE SOLIDARITE**

THÈSE co-dirigée par :

PESQUEUX Yvon
BONNET Marc

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers
Professeur, Université Jean Moulin, Lyon 3

RAPPORTEURS :

Isabelle BARTH
Zahir YANAT

Professeur, Université de Strasbourg, Directrice de l'EM Strasbourg
Professeur, Ecole de Management Bordeaux

JURY :

Melchior SALGADO
Anne MARCHAIS-ROUBELAT

Maitre de conférences HDR, Université Claude Bernard, Lyon 1
Maitre de conférences HDR, Conservatoire National des Arts et
Métiers

Le CNAM n'entend donner ni approbation, ni improbation
aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*A mes parents pour m'avoir soutenu
tout au long de ma vie.*

A mes deux sœurs pour leur soutien.

Remerciements

Remerciements

Je remercie l'ensemble des personnes ayant collaboré directement ou indirectement à cette thèse, notamment les différents acteurs que j'ai rencontrés et interviewés.

Je remercie particulièrement mon directeur de thèse, le Pr Bonnet, pour la confiance qu'il m'a accordé et qu'il m'a donné, notamment dans les périodes de doutes. Son soutien, sa patience et sa compréhension ont été une contribution précieuse à la finalisation de ma recherche. Il s'agit également de souligner la qualité de son encadrement qui a permis des sauts qualitatifs dans la conduite de ma recherche notamment par la pertinence de ses questions, des apports méthodologiques et, en somme, d'avoir été une « boussole » dans le dédale de ma recherche.

Je remercie vivement le Pr Pesqueux sans qui cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour, et, sans qui cet investissement de cinq années de vie aurait été inutile.

Je remercie M Salgado pour sa lecture minutieuse de ma thèse, l'ensemble de ses remarques et de ses critiques constructives qui ont grandement contribué à la lisibilité de ma thèse.

Je remercie également les rapporteurs, les Prs Barth et Yanat, ainsi que les membres du jury, Mme Marchais-Roubelat et M Salgado, pour m'avoir honoré de leur présence à ma soutenance, de leurs commentaires constructifs qui m'ont permis d'améliorer la présentation de ma recherche, et, qui sans nul doute auront une portée sur mes futurs travaux.

Je remercie les Pr Henri Savall et Véronique Zardet pour m'avoir accepté dans le centre de recherche, m'avoir aidé à élaborer des concepts clés qui m'ont permis de conduire ma recherche et de mieux comprendre certains phénomènes.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe de recherche de l'ISEOR, que ce soit ceux qui ont conduit les séminaires ou ceux qui ont fait des présentations, et, qui ont permis une certaine fécondité. Mes remerciements s'adressent particulièrement à Xavier Pierre, Fatou Thiam, Lassoued Yousri et Emilie Nguéfeu, avec qui les échanges ont été fréquents et féconds.

Je remercie mes parents pour leur soutien, leur présence, leur amour et de m'avoir armé pour la vie. Je remercie mes deux sœurs, Rym et Nesrine non seulement pour leur contribution en relisant ma thèse mais aussi pour leur affection. Je ne voudrais pas oublier mes tantes Keltoum et Zineb et mes cousins M'hamed, Mechri, Anyss et particulièrement Mehdi B. qui m'a grandement facilité l'accès aux Twizas.

Finalement, je voudrais remercier mes amis, que je considère comme une deuxième famille, que ce soit pour leur soutien moral ou matériel. Yasmine et Tarek O., Siham et Mehdi B., Lilia et Redouane G., Xiang et Benjamin C., Hiba et Amine H., Soumeya et Manaf M., Naciba H., Meriem B., Laura N., Massiva Y., Amir D., Lyes K., Lamine B., Mohamed K, D et H., Ari M. et Omar D. : soyez assurés de ma gratitude et de mon amitié.

Résumé

L'approche transorganisationnelle peut être un mode d'organisation qui permet de transformer les schèmes de pensées habituels dans l'optique d'apporter des réponses aux contradictions de la mondialisation. Cette approche peut donner un nouvel élan efficace aux différentes formes de partenariats pour la mise en œuvre d'actions proactives et innovantes.

Cette thèse propose une ingénierie pour faciliter la mise en œuvre de partenariats transorganisationnels fondée sur l'observation de *twizas (structure traditionnelle d'échange généreux par l'activité au Maghreb)* et une assurance dans l'objectif d'améliorer la gestion des risques.

Notre modélisation s'articule autour du concept fondamental de l'hospitalité culturelle, d'une discussion entre tradition et modernité et s'inscrit dans l'âge préfiguratif dans l'objectif de mieux gérer la solidarité, la responsabilité et les risques.

Mots clés : Twiza, responsabilité, risque, solidarité, transorganisationnel, management du changement, pilotage, coopération.

Abstract

The transorganizational approach can be a mode of organization that overcomes usual mindsets to find the issues of globalization contradictions. This approach may give a momentum to the various forms of effective partnerships for the implementation of proactive and innovative action plans.

This thesis proposes an engineering method to facilitate the implementation of transorganizational partnerships based on the observation of *twizas* (*traditional structure of generous exchange activity in the Maghreb*) and insurance with the aim of improving risk management.

Our model draws on the fundamental concept of brotherhood culture, a discussion between tradition and modernity which fits with the prefigurative age in order to better manage solidarity, responsibility and risk.

Keywords: Twiza, responsibility, risk, solidarity, transorganizational, change management, control, cooperation.

Table des matières

Remerciements	7
Résumé	10
Abstract	11
Table des matières	13
Liste des tableaux	17
Liste des figures	19
Liste des annexes.....	21
Partie Introductive	23
0.1. Les motifs de la recherche.....	24
0.2. L'objet de la recherche	25
0.2.1. Le champ d'études	25
0.2.2. La Problématique	32
0.2.3. Les hypothèses de recherches.....	32
0.3. Processus de la construction de la recherche et architecture de la thèse.....	39
0.3.1. Processus heuristique	39
0.3.2. Chronologie de la recherche.....	40
0.3.3. Architecture de la thèse	41
Première partie La survie de la gestion des risques en Algérie.....	43
Chapitre 1 La solidarité en Algérie, la <i>Twiza</i> : De la solidarité traditionnelle à la tradition de solidarité	45
1.1. Histoire de la solidarité et des dispositifs de gestion des risques.....	45
1.1.1. La culture coopérative	45
1.1.2. Des dispositifs participatifs	47
1.1.3. L'évolution du quoi indemniser	49
1.2. Solidarités traditionnelles et cachées en Algérie.....	51
1.2.1. Les fonds communs.....	52
1.2.2. Les superstructures de la <i>Twiza</i> : analyse stratégique	69
1.2.3. Les infrastructures de la <i>Twiza</i> : à propos de sa genèse	75
1.2.4. La résilience de la <i>Twiza</i>	82
1.3. Atrophies de la tradition de solidarités.....	85
1.3.1. Une difficile adaptation au monde moderne	85
1.3.2. Un champ de l'économie sociale et solidaire timoré : exemple des associations	92

1.3.3. Une évolution d'un mode <i>Twiza</i> à un mode <i>Tawssa</i> : une approche par le mode d'échange	102
Conclusion.....	110
Chapitre 2 : Les formes modernes des produits d'assurances et leurs hypothèses implicites de respects des normes	111
2.1. Les dispositifs modernes des gestions des risques	112
2.1.1. Généralités sur les assurances	112
2.1.2. Nos sociétés face aux « nouveaux » risques	118
2.2. Les défis des assurances et les problématiques de respect des normes.....	136
2.2.1. Protection Sociale : exemple de la micro-assurance.	136
2.2.2. Remise en cause par la Tétranormalisation des systèmes de gestion des risques	160
2.2.3. Convergences et spécificités des problématiques d'assurances	168
2.3. Modèle conceptuel de gestion des risques assurances.	171
2.3.1. Définitions des risques	171
2.3.2. Les grands principes de gestion des risques.....	175
2.3.3. Proposition d'un renforcement de l'identification des risques et de leur prévention	183
Conclusion.....	189
Chapitre 3 : Choix méthodologique et terrains de recherche intervention.....	191
3.1. Choix de la méthode de recherche : la recherche-intervention Qualimétrique.	191
3.1.1. Les trois piliers de l'approche qualimétrique : triangle de l'échange ?	198
3.1.2. Explicitation par le concept de l'Assurance- <i>Twiza</i>	217
3.2. Pilotage et dispositifs de l'approche qualimétrique dans un contexte trans-organisationnel.	255
3.2.1. Intervention-recherche dans l'organisation « instituante » ou structurante : exemple d'une Assurance.	256
3.2.2. Essaimage de la méthode vers les <i>Twizas</i>	270
3.2.3. Vers des méta-dispositifs ?.....	278
Conclusion.....	280
Partie 2 : En s'appuyant sur l'évaluation de dispositifs de <i>Twizas</i> , une proposition de refonte des dispositifs de gestion des risques	283
Chapitre 4 : Evaluation de la contribution des <i>Twizas</i> : balances socio-économiques	285
4.1. Méthode d'analyse socio-économique de la contribution d'une organisation.....	286

4.1.1. Coûts-valeurs organisationnels	289
4.1.2. Coûts-valeurs partenariaux.....	291
4.1.3. Coûts-valeurs pour la société	292
4.1.4. Coûts-valeurs par activité.....	294
4.2. Les domaines d'intervention et parties prenantes des <i>Twizas</i>	297
4.2.1. Les domaines d'intervention des <i>Twizas</i> observés.....	298
4.2.2. Les parties prenantes des <i>Twizas</i> observées	309
4.3. Contribution socio-économique de la <i>Twiza</i>	320
4.3.1. Evaluation de l'investissement des <i>Twizas</i> et des parties prenantes visibles	322
4.3.2. Structures des coûts de l'investissement des <i>Twizas</i>	331
4.3.3. Evaluation des effets des <i>Twizas</i>	338
4.3.4. Balance socioéconomique et politique de développement.....	350
Conclusion.....	357
Chapitre 5 : L'Assurance- <i>Twiza</i> : un produit pluriel Proposition d'une refondation des produits d'assurance et du système de gestion des risques des assurances.....	359
5.1. Construction d'un produit-méthode : vers une spirale vertueuse ?.....	360
5.1.1. Proposition conceptuelle d'évolution des produits d'assurances- <i>Twiza</i>	365
5.1.2. Un produit "management" orienté vers la prévention des risques : outils et principes	371
5.1.3. Rôle et dynamique de l'Assurance- <i>Twiza</i>	376
5.1.4. Territorialisation du métier de l'assurance	380
5.2. Marketing-vente	393
5.2.1. La contractualisation et l'évaluation	394
5.2.2. Marketing sociétal intégré.....	408
Conclusion.....	421
Chapitre Conclusif.....	423
6.1. Synthèses et limites de nos travaux de recherche.....	424
6.1.1 Validation du corps d'hypothèse.....	424
6.1.2 Mécanique de la thèse	432
6.1.3. Limites de la recherche	433
6.2. Perspective de développement du mode <i>Twiza</i>	434
6.2.1. La formation du sentiment d'appartenance à une communauté : exemples de la nation.....	435

6.2.2. Des applications possibles pour le rapprochement international	438
Bibliographie	453
Lexique	475
Annexes	483
Sommaire	533
Résumé	542
Résumé en anglais	542

Liste des tableaux

Tableau 1 : Travaux de l'ISEOR.....	29
Tableau 2 : Travaux académiques	31
Tableau 3 : Corps d'hypothèses	37
Tableau 4 : Extrait Répartition des idées forces.....	38
Tableau 5 : Planning de la recherche	40
Tableau 6 : Exemple de classification de la gestion des risques des <i>Twizas</i>	73
Tableau 8 : Adaptation Bottom Of Pyramid à la microassurance.....	139
Tableau 9 : convergences et septicités des problématiques de régulation	170
Tableau 10 : le guide d'entretien.....	224
Tableau 11 : Idées forces des dysfonctionnements de l'assurance :	228
Tableau 11 : CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 2 DE GIBBONS	252
Tableau 12 : Programme de formation conseil	268
Tableau 13 : Matrice de la balance socio-économique	296
Tableau 14 : La 3C et la genèse des <i>Twizas</i>	300
Tableau 15 : La participation et l'implication.....	301
Tableau 16 : Education et formation continue	303
Tableau 17 : condition de vie	305
Tableau 18 : Organisation de la vie et gestion du temps.....	307
Tableau 19 : relation entre <i>Twiza 1</i> et municipalité	312
Tableau 20 : relation entre la <i>Twiza 2</i> et la commune.....	313
Tableau 21 : balance économique	321
Tableau 22 : Coûts projet propreté.....	323
Tableau 23 : Coût parties prenantes visibles du projet propreté	324
Tableau 24 : Coût projet paysager.....	325
Tableau 25 : Coûts parties prenantes visibles projet paysager.....	325
Tableau 26 : Coût projet « santé ».....	327
Tableau 27 : Coûts parties prenantes visibles projet santé.....	328
Tableau 28 : Coûts projet cohésion sociale	329
Tableau 29 : coûts parties prenantes visibles projet cohésion sociale.....	329
Tableau 30 : Coûts projet promotion des talents.....	330
Tableau 31 : Coûts parties prenantes visibles projet promotion des talents.....	331
Tableau 32 : Structures des coûts des <i>Twizas</i>	332

Tableau 33 : Structure des coûts parties prenantes	336
Tableau 34 : mesure des effets de l'implication et la négociation	342
Tableau 35 : Mesure des effets de la contribution matérielle	342
Tableau 36 : effets projet « propreté »	344
Tableau 37 : effet projet paysager	344
Tableau 38 : Effets projet « santé »	345
Tableau 39 : effets projet « cohésion sociale »	346
Tableau 40 : effet projet « promotion des talents »	346
Tableau 41 : effets sur les filières.....	348
Tableau 42 : Impacts sur les coûts cachés des parties prenantes.....	349
Tableau 43 : Balances socio-économiques des <i>Twizas</i>	350
Tableau 44 : Modalités des adaptations transformation de l'assurance- <i>Twiza</i>	374
Tableau 45 : Grille d'impact des risques.....	382
Tableau 46 : matrice de la cotation de risque	382
Tableau 47 : Grille de prévention des risques	384
Tableau 48 : Convergences spécificités état assurance <i>Twiza</i>	388
Tableau 49 : simulation PASINTEX – <i>Twiza</i> MRH	398
Tableau 50 : Plan d'Action Prioritaire	399
Tableau 51 : matrice CAPN	400
Tableau 52 : balance économique simulation Assurance <i>Twiza</i>	402
Tableau 53 : Balance économique de création de potentiel	404
Tableau 54 : Produit structurant l'assurance- <i>Twiza</i>	408
Tableau 55 : validation du corps d'hypothèses.	425

Liste des figures

Figure 1 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche.	28
Figure 2 : Processus de formulation des hypothèses.....	33
Figure 3 : les thèmes et principes du corps d'hypothèses	35
Figure 4 : Cycle et variation de la tradition.....	69
Figure 5 : Spirale de l'insouciance	134
Figure 6 : Phénomène de la Tétranormalisation.....	162
Figure 7 : Idée Force de l'enquête exploratoire	168
Figure 8 : Qualifier le risque	175
Figure 9 : sommation spatiale et temporelle du risque.....	186
Figure 10 : Dynamique de l'insouciance.....	188
Figure 11 : Structure-comportement du risque	189
Figure 12 : Un processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances.....	218
Figure 13 : Problématique culturelle des assurances	234
Figure 14 : le triangle de régulation de l'assurance	249
Figure 15 : Triangle de régulation de la <i>Twiza</i>	251
Figure 16 : Etoile de la régulation	254
Figure 17 : Produit Objectifs, Méthodes, Prestations.....	258
Figure 18 : Intervention Socio-économique.....	261
Figure 19 : Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique.....	262
Figure 20 : logique de grappe.....	265
Figure 21 : Structuration des groupes de projet	266
Figure 22 : La méthode miniaturisée HORIVERT multi-PME	269
Figure 23 : architecture de l'intervention trans-organisationnelle	275
Figure 24 : La méthode HORIVERT multi-PME 1 ^{ère} période.....	276
Figure 25 : structuration groupe de projet <i>Twiza</i>	277
Figure 26 : Modèle 1 de la gestion des risques	280
Figure 27 : Transition du modèle 1 au modèle 2 de Gibbons	280
Figure 28 : Evaluation du processus de l'enchaînement de l'échange par l'activité	287
Figure 29 : Enchaînement/accumulation des causes racines.....	292
Figure 30 : Approche des <i>Twizas</i> par l'activité.....	298
Figure 31 : Parcours d'initiation et de maintenance de l'individu socialisé	299
Figure 32 : Mesure des effets de la <i>Twiza</i>	357

Figure 33 : modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes	363
Figure 34 : articulation des outils	373
Figure 35 : spectre de des critères de la décision.	377
Figure 36 : médiation entre les acteurs.....	378
Figure 37 : valeur de l'implication.....	380
Figure 38 : Identification et mesure du risque.....	383
Figure 39 : articulation risques-compétences.....	385
Figure 40 : architecture des tableaux de bord de pilotage.....	401
Figure 41 : SIOFHIS de l'Assurance- <i>Twiza</i>	407
Figure 42 : les trois grands produits centrés sur l'homme	409
Figure 43 : arborescence de contacts : formation du noyau dur.....	411
Figure 44 : Mécanique de la thèse.....	433

Liste des annexes

Annexe 1 Répartition des idées forces par chapitre	484
Annexe 2 : Tableau de convergences/spécificités Théorie des assurances/ Microassurances et Terrain d'observation scientifique.....	495
Annexe 3 : détails du calcul des coûts des projets de <i>twizas</i>	505
Annexe 4 : Validation du corps d'hypothèses et des idées forces	514
Annexe 5 : Classification des branches d'assurances	529

Partie Introductive

Cette recherche s'intéresse, au potentiel d'interdépendance, à la mise en lien entre les dispositifs de solidarités cachées¹ et traditionnelles en Algérie et les organisations modernes de gestion des risques.

À partir des enseignements retirés des terrains d'observation scientifique : des *Twizas* (solidarités traditionnelles basées sur l'échange généreux par l'activité) et le cas d'une assurance algérienne (chapitre 3). Nous proposons dans cette thèse d'étudier et d'analyser les convergences et spécificités entre ces deux modes d'organisation dans l'intention de présenter un nouveau modèle de gestion des risques. Notre approche s'appuie sur un exemple d'innovation produit - l'assurance-*Twiza* – qui nécessite de dépasser les frontières naturelles d'une organisation et se situe dans un cadre trans-organisationnelle (Section 3.2).

Nous présentons dans les sections qui suivent les motifs de notre recherche, son objet, le noyau dur et le processus construction de nos travaux de recherche.

0.1. Les motifs de la recherche

La première motivation de notre recherche concerne une « rencontre » entre une éducation et une approche scientifique. Cette approche scientifique, développée par Henri Savall, que nous avons perçue comme fondamentalement philanthropique, contient la promesse et la volonté d'œuvrer pour le bien-être de l'homme et démontre l'efficacité économique de la performance sociale. Elle apportait des éléments de réponses à nos propres contradictions conscientes ou non, liées à notre parcours de vie. A titre d'exemple, une des hypothèses du fondateur du management socio-économique et l'approche qualimétrique, Henri Savall, énonçait le principe de son attachement à la paix et donc par là qu'il fallait œuvrer en permanence pour celle-ci. Ce principe est la conséquence de son éducation fondée pour partie sur le souvenir de la guerre, la guerre civile d'Espagne. Ce principe ne pouvait que retenir notre attention ayant nous-mêmes grandi dans un contexte de guerre civile asymétrique en Algérie.

Après avoir réalisé un mémoire sur le management socio-économique de la responsabilité sociale interne et externe dans une municipalité iséroise, nous avons été conforté dans l'idée d'apporter notre contribution à la responsabilité sociale des entreprises dans les pays en voie de développement comme l'Algérie qui peut avoir un double portée : les pays en voie de

développement et les poches de sous-développement dans les pays développés. Chemin faisant, nous avons négocié notre accès dans une assurance algérienne et « découvert » l'ampleur des risques qui menacent nos sociétés et l'insouciance de certains dirigeants à l'occasion de nos recherches.

Face à un système, au-delà des conflits culturels, qui nous paraissait de plus en plus déresponsabilisants, nous avons réorienté notre sujet de recherche vers les liens entre la responsabilité et les risques afin de voir de quelle manière l'assurance peut inciter des comportements responsables. Après avoir exploré plusieurs pistes de recherche à développer, micro-assurances, tontines peu à peu l'idée de l'assurance-*Twiza* a émergé et s'est consolidée. Au-delà des aspects commerciaux, elle pouvait contribuer à la cohésion sociale et par là à la consolidation de la paix en permanence précaire.

0.2. L'objet de la recherche

La recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques »².

Le développement qui suit présente le champ de notre étude, la problématique à laquelle nous souhaitons contribuer et la présentation de nos hypothèses de recherche.

0.2.1. Le champ d'études

Le champ de notre étude porte sur le management des risques et des nouveaux risques en articulant la solidarité, la responsabilité et la socio-économie.

Cette étude s'appuie sur deux secteurs : les assurances et la solidarité traditionnelle informelle. L'enjeu est de montrer que le management des risques n'est pas l'apanage d'un nombre réduit d'organisations et d'experts. Il s'agit donc de montrer les performances cachées de ce type de solidarités dans la gestion des risques et, donc, l'intérêt pour les assurances et plus généralement les organisations gestionnaires des risques, qu'ils peuvent avoir à s'appuyer sur ces dispositifs.

¹ Nous préférons le terme de solidarités cachées à informelles. Informelles a souvent une connotation péjorative.

² THIETART R.-A. et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 1999, 535 p., p.38

Le gisement que représentent ces dispositifs de solidarités traditionnelles, et le potentiel de la coopération entre ces deux mondes que tout sépare sémantiquement peut être un début de réponse efficace et efficient face aux défis de la crise des risques qui se profile.

0.2.1.1. Noyau dur de la recherche

La tradition de solidarité nous enseigne qu'il existe au moins trois types **d'échanges généreux** qui structurent la dynamique de la solidarité pour gérer essentiellement les risques. L'échange monétaire (*Tawssa*), l'échange en nature (Maouna) et la *Twiza* qui est une structure de solidarité traditionnelle caractérisée par un échange généreux, basé sur l'activité, elle est aussi caractérisée par des gestes simples de solidarité.

L'histoire de la solidarité nous montre que la solidarité traditionnelle a évolué vers l'économie marchande (les assurances essentiellement) et les organisations économiques sociales et solidaires. La solidarité moderne, que l'on peut considérer comme un fait de la tradition de solidarité **hypertrophie la solidarité monétaire** (les formes mutualistes), accompagnée d'une **centralisation, d'unilatéralité de la gouvernance de la gestion des risques et d'une parcellisation de la gestion des risques.**

Ce processus historique de démembrement de la solidarité nous révèle également un « désenchâssement » progressif des assurances du champ social et une évolution vers une hyperspécialisation financière.

A contrario, les formes coopératives (de types *Twiza*) permettent une **proximité, une implication et la participation** des différents acteurs. La **gouvernance** mise en œuvre est alors **multilatérale** (Gouvernance-guidance). Elle permet une **responsabilisation des parties prenantes et d'accroître la performance durable de la gestion en amont des risques.**

La **recherche intervention** permet de renforcer et de remembrer ces deux modes d'organisations, par **l'implantation d'un management de type socio-économique.** L'objectif est d'opérer une **transformation organisationnelle synchronisée** (assurance et *Twizas*) pour rendre **l'intégration des complémentarités** opérationnelles via la création d'un nouveau produit **l'Assurance-Twiza**³ (§5.1.1.1). La recherche intervention repose sur trois

³ Le principe de l'Assurance-Twiza consiste à inciter le client à solidariser son réseau avec l'assurance dans la perspective d'intégrer la prévention des risques, tout en conservant l'aspect compensation des sinistres en cas de

piliers fondamentaux, qui constituent une épistémologie intégrée : l'intersubjectivité contradictoire, l'interactivité cognitive et la contingence générique. La recherche intervention mobilise également trois types de raisonnement : le raisonnement inductif, déductif et abductif. Ces deux éléments seront détaillés dans le chapitre 3.

La réhabilitation de **l'échange généreux par l'activité**, de type *Twiza*, permettra d'accroître la performance socio-économique de la gestion des risques, de réduire la contrainte de la pénurie monétaire au niveau local, de réduire les exclusions, d'agir sur les variables causales des risques et non plus uniquement d'en prévoir la compensation via la constitution d'un fond de garanti. Les **balances socio-économiques** des *Twizas* permettent de rendre compte des potentialités de la solidarité de type *Twiza*.

Néanmoins, conscient du risque de dérive des communautés réhabilitées vers le communautarisme, il s'agit d'emblée d'ouvrir des perspectives d'ouverture vers d'autres communautés de solidarités, de type *Twiza*, au niveau national et international et de conceptualiser **les dispositifs inter-Twiza**. L'intention est de construire **un système de gouvernance multilatérale** de gestion des risques afin d'exploiter aux mieux **le potentiel local**.

Pour mener à bien nos travaux, nous avons mobilisé la théorie du management socio-économique développée par Henri Savall depuis 1973 et enrichie depuis par les différents chercheurs de l'ISEOR. Nous avons également ouvert notre recherche à d'autres champs théoriques et aux autres disciplines des sciences humaines dans la limite de nos compétences. La figure suivante montre le cadre théorique et conceptuel de notre recherche. Au centre de la figure est décrit le noyau dur des matériaux mobilisés pour construire notre recherche.

survenance. En pratique, l'assurance contracte une convention avec un réseau de clients qui, en contrepartie de la restitution d'une partie de la prime, organisent une *Twiza* cyclique pour leurs besoins en matière de prévention des risques financée par la prime restituée.

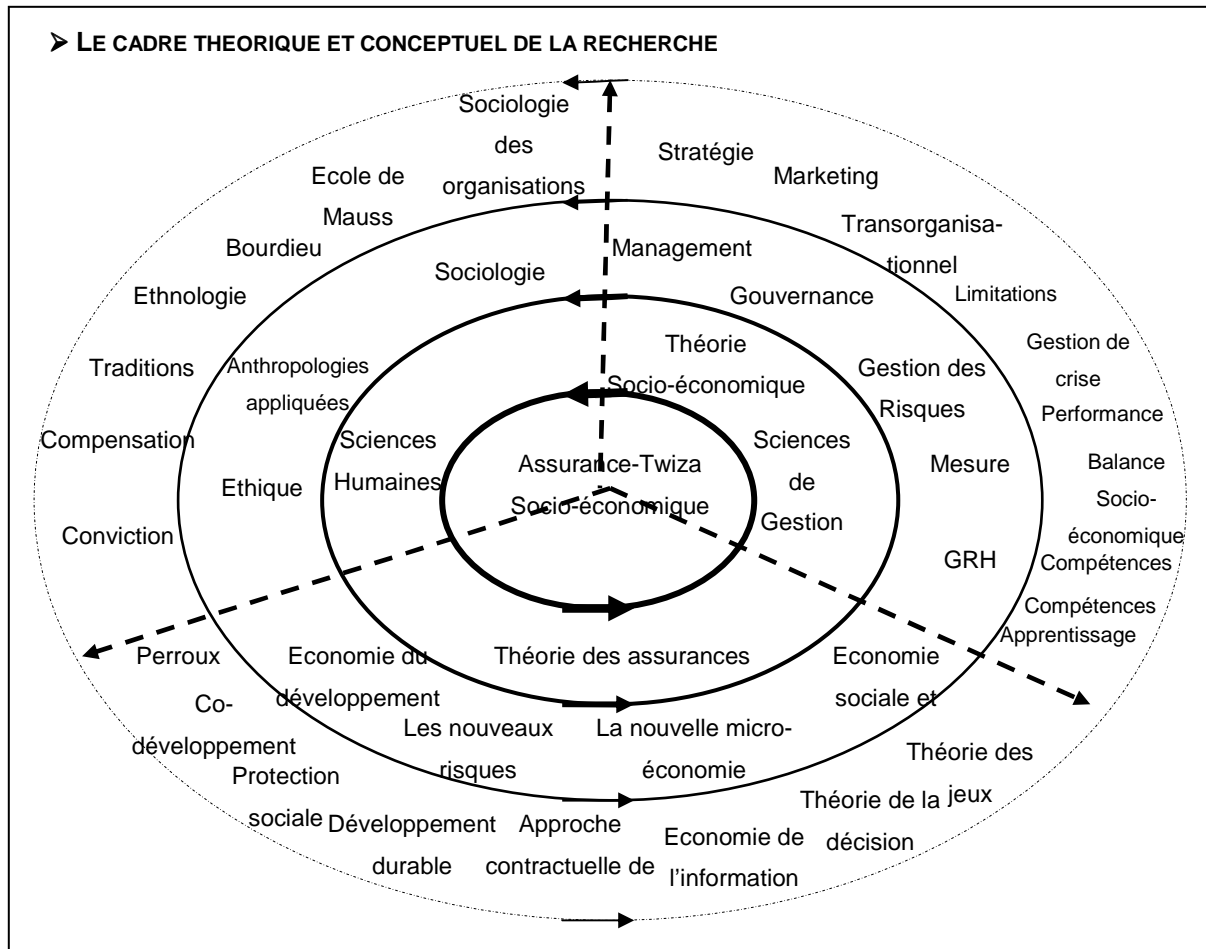


Figure 1 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche.

0.2.1.2. Recherche individuelle au sein d'un programme collectif

Notre recherche s'inscrit dans le cadre du programme de recherche de l'ISEOR sur la Tétranormalisation⁴, qui s'attelle à décrypter les conséquences de la prolifération des normes et des risques qu'elle représente pour les organisations.

Notre recherche s'inscrit également dans la continuité des différents travaux des intervenants chercheurs de l'ISEOR. Le tableau décrit les travaux et les concepts sur lesquels nous nous sommes appuyés :

⁴ Savall et Zardet définissent le concept de Tétranormalisation comme l'environnement normatif des entreprises constitué de quatre grands pôles de normes (BIT, OMC, ISO et OMC) et les problématiques qu'ils pose aux entreprises.

SUJETS/THEMES	AUTEURS
Recherche intervention dans un contexte trans-organisationnel.	Bonnet Marc 2003
La responsabilité, les comportements responsables	Cristallini Vincent Juin 2008
Méthode Horivert multi-PME.	Cappelletti Laurent Juin 2007
Pilotage de la performance socio-économique dans les organisations en réseau des PVD : cas de recherche-intervention au Sénégal.	Fatou Thiam Juin 2010
Pilotage institutionnel des coopérations inter organisationnelles dans la mise en œuvre de stratégies territoriales	Xavier Pierre Juin 2010
Mesure de la responsabilité des entreprises et des organisations.	Lafarge Hervé Juillet 2006
Contractualisation de l'action publique de développements territoriaux.	Zardet Noguera 2009
Mesure et pilotage de la responsabilité sociale.	Zardet, Savall Juin 2009
Outils de contrôle et critères de performance des entreprises.	2001
Vente et marketing socio-économique.	Barth Isabelle Juillet 1994 et 2006
Démocratie d'entreprise.	Voyant Olivier Avril 2006
Gouvernance et Valeur intégrale	Khouatra Djamel 2004

Tableau 1 : Travaux de l'ISEOR

La théorie socio-économique développée par Henri Savall est né d'une volonté transdisciplinaire, une volonté d'intégration de plusieurs disciplines dans son approche de l'organisation.

Cette théorie intègre les travaux de Germàn Bernacer⁵, économiste espagnol, qui s'intéresse aux déséquilibres majeurs entre l'économie et le social et l'importance du temps. Les travaux de François Perroux⁶ sont également dans la pensée d'Henri Savall, où plusieurs de ces concepts sont intégrés dans la théorie comme la théorie des unités actives, les effets de domination et l'allocentrisme. Elle intègre également, l'apport de la sociologie française⁷ qui étudie les rapports de pouvoirs entre les hommes et les groupes au sein des organisations.

Enfin, l'école sociotechnique et à travers elle, l'école de l'organisation scientifique du travail et l'école RH, ont influencé la théorie socio-économique dans la mesure où celle-ci est une critique de ses approches. Taylor, Fayol et Weber négligent les aspects comportementaux, l'école RH bien que remettant l'homme au centre de sa préoccupation s'intéresse essentiellement aux phénomènes psychologiques et l'école sociotechnique néglige la composante économique.

La théorie socio-économique, tout en inscrivant le facteur humain au cœur de son approche, comme facteur central de la performance, mesure la performance économique et la performance sociale. Cette performance est le résultat de l'interaction entre structures et comportements. C'est de cette interaction et de son pilotage que dépend le niveau de performance socio-économique de l'entreprise.

⁵ SAVALL H., *Germàn Bernacer, l'hétérodoxie en sciences économiques*, Dalloz, Coll. Les grands économistes, 1975, 479 p.

⁶ PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Dunod, 1973, 140 p., et *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.

⁷ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil, Point Essais, 1977, 500 p.

0.2.1.3. Recherche individuelle au sein de la communauté académique

Nos travaux explorent le champ trans-organisationnel en s'appuyant sur des dispositifs informels et traditionnels et ont nécessité une ouverture disciplinaire et théorique. Dans cette tradition « originelle » de transdisciplinarité, nous présentons dans le tableau suivant les principaux auteurs qui ont influencé nos travaux :

SUJETS/THEMES	AUTEURS
Méthode régressive progressive (anthropologie appliquée et histoire).	Arkoun Mohammed
Histoire de la pensée.	<i>1968 à 2010</i>
Moment libérale, gouvernance, responsabilité des entreprises, modèle confiance coopération et théories des parties prenantes et RSE.	Pesqueux Yvon <i>1995 à 2010</i>
Théorie de l'illusion démocratique, la réflexivité et sociologie de l'Algérie.	Bourdieu Pierre <i>1960 à 19940</i>
Théorie des unités actives, théorie du développement, effet de domination.	Perroux François <i>1943 à 1994</i>
Transculturalité et transdisciplinarité.	Edgar Morin <i>1994</i>
Tradition	Lenclu <i>1987</i>

Tableau 2 : Travaux académiques

0.2.2. La Problématique

Aujourd'hui les risques se font de plus en plus menaçants ; que ce soit par l'ampleur de leurs impacts où leur caractère inédit ; et concernent toutes les disciplines scientifiques et techniques. Le principe de précaution place les décideurs dans des situations de désarroi stratégiques. Le principe de prévention est également mal maîtrisé, aux contours mal défini et incomplet.

La problématique à laquelle nous nous proposons d'apporter des éléments de réponse théorique et pratique est la suivante :

Comment une organisation peut-elle contribuer à **l'améliorer son système de pilotage de Gestion des Risques** par le biais **d'innovations socio-économiques solidaires et responsables** ?

L'intention est de contribuer à une amélioration de la prise en compte des risques et d'atténuer les nombreuses contradictions à l'intérieur et entre les systèmes de gestion des risques.

0.2.3. Les hypothèses de recherches

Les hypothèses de recherche nous permettent de formuler la thèse que nous souhaitons défendre. En ce qui nous concerne, nous avons été conduits à reformuler les hypothèses recherches formulées en amont et à négocier l'accès à un deuxième terrain de recherche. La figure suivante qui est une adaptation d'un schéma proposé par Savall et Zardet (1995⁸) montre le processus global de formulation de nos hypothèses :

⁸ SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P 55

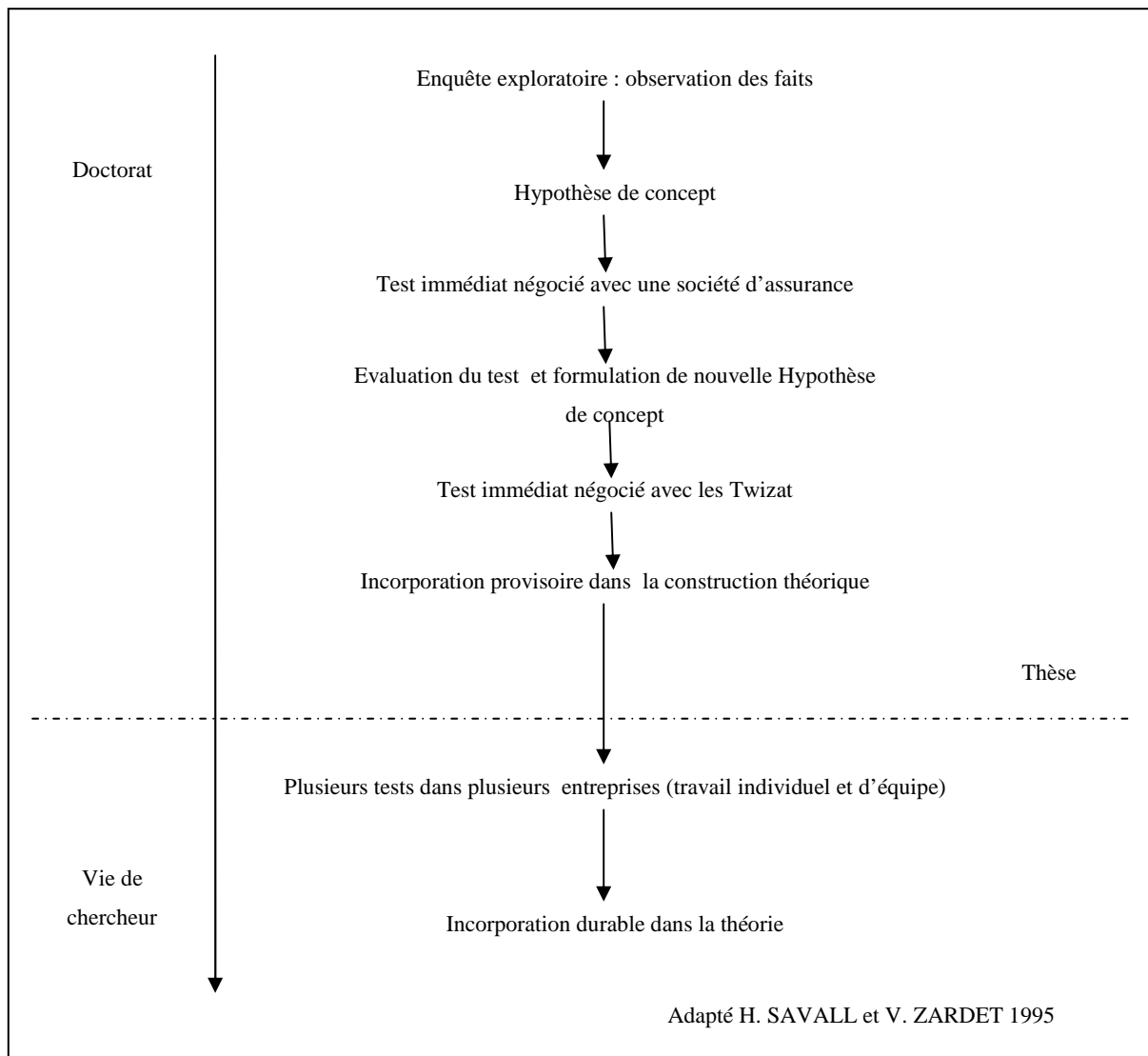


Figure 2 : Processus de formulation des hypothèses

La méthodologie de recherche préconisée à l'ISEOR consiste à formuler une hypothèse centrale, qui se démultiplie dans un corps d'hypothèses, puis en idées-forces et idées clés.

0.2.3.1. L'hypothèse centrale

L'hypothèse centrale traduit les convictions, les ambitions et les intuitions du chercheur et permet de formuler la question de recherche (Savall et Zardet, 2004⁹).

La formulation de notre hypothèse centrale se présente de la manière suivante :

Les produits d'assurance actuellement proposés en Algérie sont inspirés par des **contextes culturels différents** et ne prennent pas en **compte les dispositifs informels et traditionnels de solidarités**. Il en résulte un manque de performance préjudiciable à la fois pour les sociétés d'assurance et pour les assurés. Il est possible de concevoir des **produits innovants d'assurance** qui associent à la fois les **avantages de la tradition de solidarité et les produits d'assurances modernes**

Nous avons décomposé cette hypothèse centrale en deux hypothèses : hypothèse centrale minimum et hypothèse centrale maximum. La première « *formule ce que le chercheur se propose de démontrer et de valider dans quelques cas au minimum* ». La seconde « *constitue l'ambition idéale du chercheur* » (Savall, Zardet, 2004).

Hypothèse centrale minimum : il est possible d'aménager les produits culturels d'assurance pour mieux prendre en compte les solidarités traditionnelles en Algérie.

Hypothèse centrale maximum : il est possible de concevoir des nouveaux produits d'assurance s'appuyant sur la tradition de solidarité.

⁹ SAVALL H. et ZARDET V., Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, préface du professeur David Boje, Economica, 2004, 432 p., p. 173.

0.2.1.4.2. Corps d'hypothèse

Le corps d'hypothèse est un outil de structuration de la pensée du chercheur et un outil de validation de la problématique et de l'hypothèse centrale. Le schéma suivant illustre les principes qui ont guidé la construction de notre corps d'hypothèse.

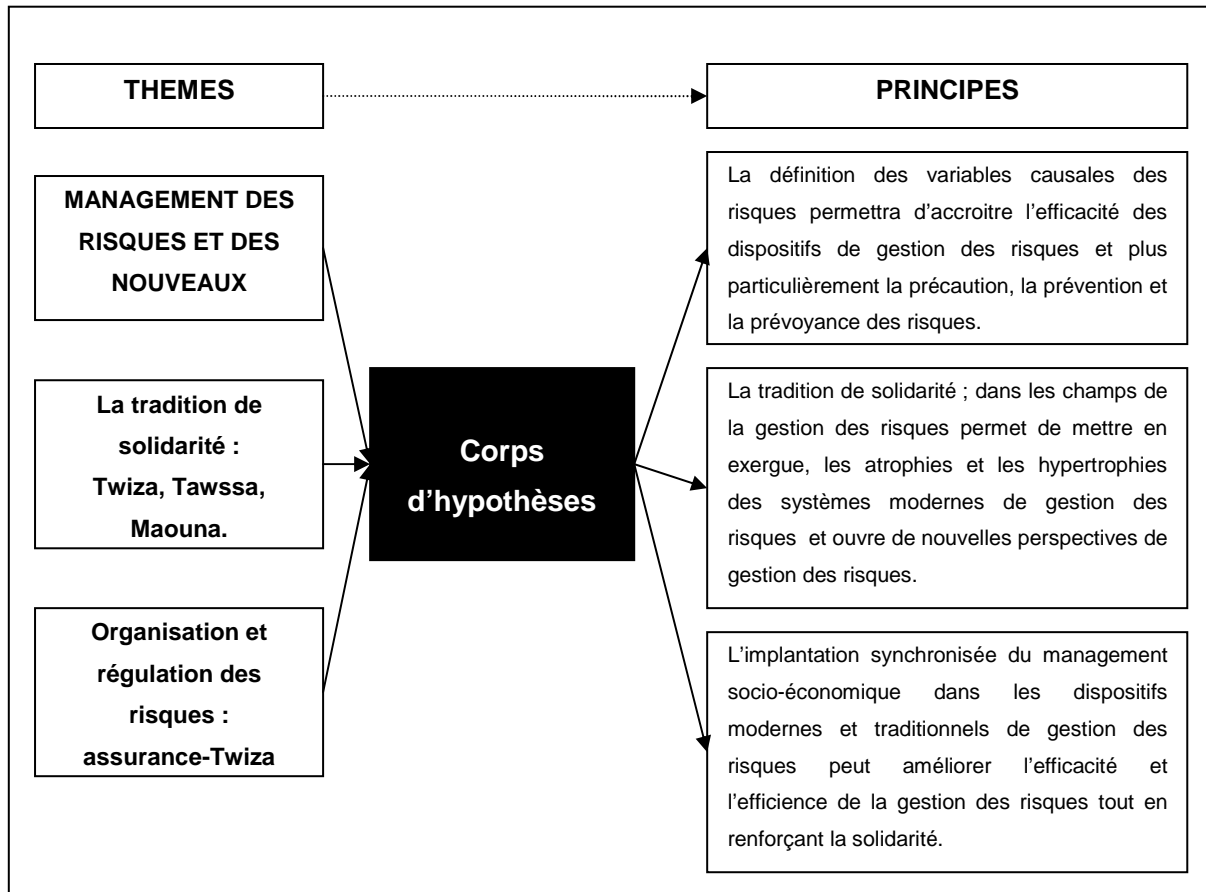


Figure 3 : les thèmes et principes du corps d'hypothèses

Le corps d'hypothèse est la déclinaison de l'hypothèse centrale en sous-hypothèses structurées descriptives, explicatives et prescriptives. La formulation de notre corps d'hypothèse se veut synthétique et s'inscrit dans une perspective qui dépasse les travaux de cette thèse. Nous l'avons structuré en deux thématiques majeures :

- *Twiza* (tradition) et modernité : s'inscrit dans une perspective de l'âge préfiguratif (postmoderne, sur moderne ou Méta-moderne).
- *Twiza*, responsabilité et risque : articulation entre problématiques modernes et des solutions passées éprouvées mais à moderniser.

Notre corps d'hypothèses se décline dans le tableau suivant :

HYPOTHESE DESCRIPTIVE	HYPOTHESE EXPLICATIVE	HYPOTHESE PRESCRIPTIVE
<i>Twiza et modernité</i>		
<p>HD1</p> <p>L'observation de la <i>Twiza</i> nous enseigne que la solidarité moderne peut être considérée comme une forme traditionnelle de la tradition de solidarité.</p>	<p>HE1</p> <p>La solidarité moderne a hypertrophié la solidarité de type <i>Tawssa</i> (mutualiste) par rapport aux autres formes de la tradition de solidarité : la <i>Twiza</i> (échange généreux par l'activité) et la Maouna (matérielle et en nature)</p>	<p>HP1</p> <p>S'inspirer de la tradition de solidarité, tout en la modernisant, permet de prévenir certains dysfonctionnements et risques qui menacent nos sociétés.</p>
<p>HD2</p> <p>Les formes modernes fondées sur des approches mutualistes arrivent de moins en moins à faire face aux risques.</p>	<p>HE2</p> <p>La prédominance de la compensation, de la régulation des dysfonctionnements et de certaines disciplines a conduit à une déresponsabilisation.</p>	<p>HP2</p> <p>La compréhension de la dynamique de l'insouciance et de déresponsabilisation permet d'insuffler une nouvelle dynamique de responsabilisation et de prévention des risques.</p>
<p>HD3</p> <p>Les pratiques managériales, organisationnelles, le « soft power » et la centralité du dirigeant dans la théorie des parties prenantes exacerbent les logiques d'opposition au détriment de l'efficacité et de l'efficience.</p>	<p>HE3</p> <p>La société et les organisations modernes ne se sont pas défaites du triangle anthropologique : vérité, sacré et violence ; ce qui exacerbe les logiques d'oppositions.</p>	<p>HP3</p> <p>Le triangle de l'échange (généreux ou non), de l'approche qualimétrique permet d'atténuer et de dépasser ces logiques d'oppositions.</p> <p>HP3'</p> <p>L'approche trans-organisationnelle permet de renforcer le triangle de l'échange en passant d'un logocentrisme à un logos allocentrique.</p>

Twiza, responsabilité et risques

<p>HD4</p> <p>La <i>Twiza</i> est une institution de négociation et d'implication, dans la mesure où elle permet de murir la réflexion.</p>	<p>HE4</p> <p>L'analyse des structures de coûts montre la prépondérance la négociation et l'implication dans la <i>Twiza</i>.</p>	<p>HP4</p> <p>Le renforcement de cette « Soft institution » (la <i>Twiza</i>) par la contingence générique permet d'accroître son efficacité en intégrant par la valeur les normes (soft Law).</p>
	<p>HE4'</p> <p>L'analyse de la variation entre les effets des <i>Nanos Twizas</i> et les effets <i>Twizas</i> montrent l'efficacité supérieure des approches négociées (les <i>twizas</i>).</p>	
<p>HD5</p> <p>Les effets des <i>Twizas</i> sont durables, supportables et efficaces.</p>	<p>HE5</p> <p>La négociation et l'implication permettent de réduire les coûts financiers, la formation et l'éducation continue des participants tout en renforçant la cohésion sociale.</p>	<p>HP5</p> <p>L'assurance-<i>Twiza</i> peut être un dispositif puissant de prévention des risques comme formule de financement et de renforcement de compétences de la <i>Twiza</i>.</p>
	<p>HE5'</p> <p>L'échange généreux par l'activité est par nature responsabilisant que ce soit par les effets sur le comportement responsable quotidien ou propension à essayer.</p>	

Tableau 3 : Corps d'hypothèses

0.2.1.4.2.1. Répartitions des idées-forces

Nous avons émis 92 idées-forces qui se répartissent dans les cinq chapitres de notre thèse. Ces idées-forces sont les structures de validation de notre corps d'hypothèse. Ces idées-forces interagissent avec les hypothèses et sont amenées à évoluer, à être renforcé et à être dans notre future vie de chercheur et qui nous l'espérons contribueront l'amélioration de la gestion des risques.

Le tableau suivant présente un extrait la répartition des idées-forces¹⁰ par hypothèse et chapitre :

HYPOTHESES	REPARTITIONS DES IDEES-FORCES
<p>HD1 : L'observation de la <i>Twiza</i> nous enseigne que la solidarité moderne n'est qu'une forme traditionnelle de la tradition de solidarité</p>	<p>Chapitre 1 :</p> <p>La <i>Twiza</i> est une solidarité traditionnelle basée sur un mode d'échange généreux par l'activité.</p> <p>La déconstruction de la tradition nous permet de différencier la solidarité traditionnelle et la tradition de solidarité.</p> <p>Le processus historique montre que la tradition de solidarité s'est progressivement démembrée et que la solidarité moderne dans le long processus historique n'est qu'une solidarité traditionnelle normative et fondé sur l'échange monétaire.</p>
<p>HD2 : Les formes modernes fondées sur des approches mutualistes arrivent de moins en moins à faire face aux risques.</p>	<p>Chapitre 1</p> <p>Les associations, coopératives et mutuelles ont toutes les trois évoluées vers des modes d'échanges de type <i>Tawssa</i> et sont privées du levier de l'activité.</p> <p>Chapitre 2</p> <p>La société et les assurances sont confrontées à un nombre considérables de nouveaux risques qui menacent les différentes formes de mutualisation.</p> <p>L'explosion des dettes ne permet pas aux états de jouer indéfiniment leur rôle de derniers réassureurs.</p> <p>Les micro-assurances sont loin de pouvoir face aux risques de leur client et ont du mal à connaitre les risques.</p>

Tableau 4 : Extrait Répartition des idées forces

¹⁰ Voir Annexe 1 pour le tableau complet.

0.3. Processus de la construction de la recherche et architecture de la thèse

La thèse que nous présentons est le résultat d'un processus en perpétuelle évolution qui ne s'achève pas avec la rédaction de cette thèse. La thèse que nous présentons est une incorporation provisoire dans le processus de construction théorique. Elle est l'expression d'une « intention scientifique » destinée à être consolidée corrigée et améliorée durant toute notre vie de chercheur.

La construction de notre recherche a été réalisée à partir des résultats de terrain et de la revue de littérature.

0.3.1. Processus heuristique

Le processus heuristique permet de découvrir des règles scientifiques, grâce un processus d'accumulation, de décantation et de structuration.

Le processus d'accumulation est le fruit de la recherche bibliographique et des résultats et difficultés issus des terrains d'observation scientifique. Le processus de décantation et de structuration de la recherche est sans doute la principale difficulté à laquelle est confronté le doctorant compte tenu du temps limité imparti à sa recherche. Le processus de structuration est intimement liée au processus de décantation. Néanmoins l'ISEOR a développé des outils (problématique, fil conducteur, hypothèse centrale, corps d'hypothèses) qui permettent de faciliter et d'améliorer sa qualité par une succession de cristallisation de sa pensée permettant des autos effets miroirs, facilitant l'interaction avec le directeur de thèse et les communautés avec lesquelles il interagit. Cette dynamique accélère le processus de structuration et sa qualité.

0.3.2. Chronologie de la recherche

Nous avons mené nos travaux de recherche sur une période de cinq années, ponctuée de plusieurs alternances entre la France et l'Algérie, les terrains et le laboratoire de recherche et communauté académique et communauté de praticiens. Le tableau suivant résume le planning de notre recherche et ces alternances.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Enquête exploratoire et recherche de terrain	■					
Assurance : Diagnostic socio-économique		■	■			
Formalisation du sujet de la thèse			■			
Bibliographie			■	■		
Enquête exploratoire <i>Twiza</i> et recherche de terrain				■		
<i>Twiza</i> : Observation et diagnostic			■	■		
Corps d'hypothèse			■	■		
Consolidation de la problématique et du corps d'hypothèses				■	■	
Plan détaillé idées clés de la thèse				■	■	
Rédaction finale de la thèse						■
Colloque AOM-ISEOR 2007	■					
Tutorat Grand sud Montpellier 2007	■					
Colloque AOM-ISEOR 2008		■				
Atelier AIMS Innovation-Tradition 2009			■			
Colloque AOM-ISEOR 2009			■			
Colloque AOM ISEOR 2011					■	

Tableau 5 : Planning de la recherche

0.3.3. Architecture de la thèse

La présentation de notre recherche peut s'illustrer par une volonté de réconcilier tradition et modernité au service de la solidarité, de la responsabilité sociale et la gestion des risques. Dans ce dessein, nous présentons dans une première partie l'évolution historique de la tradition de solidarité et les difficultés auxquelles elle est confrontée de nos jours. Dans une deuxième partie nous présentons notre vision d'une synthèse de la modernité et de la tradition au service d'une refondation des systèmes de gestion de risque à l'aide d'un exemple : l'assurance-*Twiza*.

- Dans le chapitre 1 nous présentons **les éléments de conceptualisation de la *Twiza*** enchâssé dans le cadre de la tradition et des fonds communs et sa survivance dans le contexte moderne. Puis nous décrivons, à l'aide d'une « vision *Twiza* », l'évolution de la solidarité moderne et formelle tout en exergue les contrastes entre le territoire algérien et français.
- Dans le chapitre 2 nous analysons **les limites de la gestion moderne des risques** en nous appuyons sur le modèle assurantiel, la limite de l'efficacité des normes et des approches qualitatives de gestion des risques.
- Dans le chapitre 3 nous exposons à la foi nos choix **méthodologiques pour l'observation des terrains scientifiques** et la méthodologie de recherche et d'implantation de l'assurance *Twiza*.
- Dans le chapitre 4 nous présentons **les principaux résultats et la performance des *Twizas***. Il s'intéresse à la mesure de l'efficacité de la *Twiza*, les améliorations possibles et succinctement aux implications sur les théories de développement.
- Dans le chapitre 5 nous proposons, (en nous appuyons sur les chapitres 3 et 4) **une refonte du système des assurances** pour une gestion plus efficace des risques.
- Le chapitre conclusif dresse le degré de validation de notre corps d'hypothèse et les perspectives de développement dans le cadre de la coopération et partenariats internationaux.

Première partie

La survie de la gestion des risques en Algérie

La solidarité joue un rôle essentiel dans la gestion des risques. Nous proposons dans cette première partie d'explorer la tradition de solidarité en Algérie et les éclairages qu'elle peut nous apporter (Chapitre 1) sur les formes modernes des produits d'assurance (chapitre 2). Enfin, dans un troisième chapitre nous présentons les terrains de recherche et la méthodologie de recherche et d'intervention pour améliorer la gestion des risques et la coopération entre la solidarité traditionnelle et les assurances.

Chapitre 1

La solidarité en Algérie, la *Twiza* :

De la solidarité traditionnelle à la tradition de solidarité

Après avoir dressé un bref historique de la solidarité face aux risques (§ 1.1), nous exposons notre vision de la tradition et de la *Twiza* en Algérie (§ 1.2). Nous présenterons ensuite l'atrophie de la tradition de solidarité différente des solidarités traditionnelles (§ 1.3).

1.1. Histoire de la solidarité et des dispositifs de gestion des risques

A travers la synthèse de plusieurs articles, nous allons tenter de rendre compte brièvement des formes anciennes de solidarité, de leur culture, de leur dispositif et de leur objet. Ainsi, l'origine de l'assurance dans le nord de l'Allemagne, la solidarité face aux catastrophes naturelles de l'ancien monde et la solidarité face au risque dans le Languedoc, nous ont permis de dégager trois aspects qui nous semble essentiels dans la **dynamique de la tradition de solidarité**. Les principales convergences qui semblent se dégager sont une **culture coopérative**, des **dispositifs participatifs** et une **progression de leur objet**.

1.1.1. La culture coopérative

La culture coopérative semble être le résultat de **spécificités géographiques**, territoriales et fonction du contexte historique. Ainsi, dans le nord de l'Allemagne par exemple la culture coopérative s'est caractérisée par l'influence d'un climat extrême. Pour se protéger de la mer baltique, une culture coopérative s'est développée autour de la construction de digues. Elle protège tous les résidents, elle est d'intérêt collectif (Margarete Wagner-Braun, 2006¹¹). La solidarité dans l'ancien monde est aussi assez révélatrice du **lien entre savoir-faire**

¹¹ WAGNER-BRAUN M., *Building fire insurance in pre-industrial times: Cradle in Northern Germany and processes of spreading*, In : Solidarité et assurance, *Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

coopératif et environnement (Giangiacomo Panessa). Les Ageans (Grèce antique) se trouvaient dans des zones défavorables en terme de risques naturels (tremblement de terre, volcan, sécheresse, inondation, épidémie...). De plus, ces unités, petites cités, étaient trop petites pour faire face à ces risques naturels. A ces débuts, la culture coopérative se limitait à ne pas aggraver les sinistrés, puis au fur et à mesure, elle intervenait essentiellement sur les conséquences des dégâts et pas les dommages eux-mêmes. Puis, **elle devint une habitude, et, plus active avec l'extension des territoires et donc des ressources** (Burkhard Meissner, 2006¹²). Au XVIIème et XVIIIème siècles, la région du Languedoc connaît aussi un développement important de la culture coopérative et progressivement la mise en place d'un « **fond d'indemnité** » face aux agressions répétées de la nature (Gilbert Larguier, 2006¹³). Face à l'épidémie du choléra Morbus (1832-1854), à Lyon, Grenoble et Marseille se mettent en place **des solidarités multiples** (transport des malades, assistance des mal-logés, dons en nature ...) notamment face à **l'inefficacité des dons et l'ampleur des difficultés**. Puis, émergent des institutions pour accroître l'efficacité via l'encadrement d'institutions telles que les intendances sanitaires et les bureaux municipaux de secours (Estelle Baret-Bourgoin, 2006¹⁴). Quand les petites communautés, les petites cités, les petits Etats **n'avaient pas la possibilité d'assumer le coût des sinistres**, ils étaient obligés de s'organiser, de se solidariser pour en atténuer l'hostilité (René Favier - Christian Pfister 2006¹⁵). Les tâches de préventions étaient trop dures, voire impossibles pour une personne seule, une seule unité d'où le développement de la solidarité, « l'expérience et la compétence coopérative doivent être vue come un talent spécial des gens de ces régions »¹⁶ hostiles. Notre hypothèse est **que la culture coopérative, la tradition de solidarité est commune à toutes les cultures, qu'elle soit d'intérêt particulier ou collectif. Elle est fonction des spécificités de l'hostilité de la nature, mais aussi, des moyens dont dispose la société. Ce sont les superstructures qui diffèrent**, par exemple en Allemagne, les coopératives incendies se sont développées dans la

¹² MEISSNER BURKHARD, *Natural Disasters and Solidarity in the Ancient World. Cases for Comparison*, In : *Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

¹³ LARGUIER G., *La solidarité face aux risques naturels en Languedoc (XVIIe-XVIIIe siècles,)*, In : *Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

¹⁴ BARET E., *Solidarités publiques et privées face à l'épidémie : le Choléra Morbus, 1832-1854*, In : *Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

¹⁵ FAVIER R., PFISTER C., *Introduction*, In : *Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

ville d'Hambourg, et pas dans les campagnes, car les fermes sont trop isolées, et donc une coopérative incendie n'est pas efficace (Margarete Wagner-Braun, 2006). **La compétence coopérative ne semble pas être spécifique aux campagnards ou aux citadins.**

La culture coopérative, en combinant assistance et philanthropie, semble avoir privilégié dans un premier temps **la gestion de crise** et puis quand la nature offrait un répit, comme dans l'exemple du Languedoc, elle s'est orientée vers **des stratégies de limitation des risques**. Les coopératives semblent aussi avoir favorisé **la responsabilisation** de la population face aux risques. **La mobilité** semble être aussi **un facteur important dans le développement des solidarités**, par exemple dans le cas de la ville de Hambourg, ce sont les marchands de bière qui ont importé le système de coopératives incendies. Dans le monde antique grec, il semble aussi qu'elle a joué un rôle important. Une autre dimension, la dimension participative, nous semble aussi importante dans la solidarité de nature coopérative et qui nous semble être à même d'expliquer leur efficacité. La dimension participative de ces coopératives nous semble primordiale dans le succès de ses organisations avant de connaître leur évolution moderne.

1.1.2. Des dispositifs participatifs

Dans l'Etat du Languedoc au XVII^{ème} siècle, suite à des calamités répétées, on observe d'abord des **réductions d'impôts et pas d'indemnisations directes**. Puis, suite à l'affaiblissement de l'Etat du Languedoc, la monarchie ignore les sollicitations de la région pour obtenir des grâces d'impôts. Progressivement, avec le rétablissement de **meilleures relations entre le pouvoir local et central**, on assiste à une grâce sur les dons gratuits jusqu'à revoir complètement l'assiette fiscale quand il y a des calamités répétées et un risque important d'abandon des propriétés. En parallèle, au niveau local on a mis en place un fond régulièrement alimenté pour indemniser les sinistrés. Désormais, l'expression consacrée est le « fond des indemnités » (Gilbert Larguier, 2006).

A Hambourg, en Allemagne, les premiers fonds régulièrement alimentés se trouvaient au niveau des coopératives, mais dès lors que les incendies ont pris de l'ampleur, le système a montré ses limites, les fonds ne suffisaient plus à indemniser les sinistrés. De plus, les

¹⁶ WAGNER-BRAUN M., *Building fire insurance in pre-industrial times: Cradle in Northern Germany and processes of spreading* In : Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17^e-21^e siècles) Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

collectes, assimilées à de la mendicité furent interdites. L'insuffisance des coopératives à mener à la naissance de l'assurance de Hambourg. Le principe du prépaiement est adopté, on s'appuie sur les coopératives pour les connaissances accumulées au sein des coopératives pour la prévention des risques et pour la collecte des cotisations. Le défaut de paiement d'un membre entraîne l'obligation de la coopérative à payer pour lui. L'intention est de développer une responsabilité individuelle à côté d'une responsabilité collective. D'une solidarité basée sur la solidarité du voisinage on passe à une solidarité basée sur une zone d'économie monétaire. Les contrats furent unifiés, la loi du plus grand nombre fut retenue et traduite en action. Ces changements émanent des autorités administratives, et elle avait un caractère de force de lois et on limite l'indemnisation à la reconstruction (Margarete Wagner-Braun, 2006).

On constate que dans ces deux cas, **au fil et mesure du temps, la proximité fut abandonnée, au profit de la gestion de masse.** Néanmoins, l'approfondissement de la phase initiale, et de la phase de transition vers un système mutualiste nous permet de rendre compte du caractère participatif et de son intérêt dans sa capacité à répondre aux besoins des sinistrés en fonction des moyens, notamment dans la section suivante où l'on voit l'évolution des objets d'indemnisation.

Suite à un sinistre, on réunissait la communauté afin de recueillir ses doléances. Dans le Languedoc, le **diocèse se déplaçait sur les lieux et était présent dans les réunions.** En Allemagne, la réunion était conduite par les paysans eux-mêmes, et, dans la ville, la réunion comprenait dix citoyens, deux trésoriers, et deux aînés et décidaient des indemnisations. Dans le Languedoc étaient également présents **des experts chargés de la prise de note**, et de rédiger leurs **commentaires** avant d'envoyer leur rapport à l'intendant. On remettait également aux citoyens des formulaires qui étaient joints au rapport des experts. Au début les experts étaient des membres de la communauté puis on les choisissait à **l'extérieur de la communauté.** L'intendant était alors chargé d'évaluer les différentes pièces transmises et de répartir en conséquence les indemnités entre sinistrés, mais aussi, de la répartition entre l'indemnité à titre d'intérêt individuel et collectif. Pour plus d'efficacité, le diocèse répartissait l'indemnité entre les membres de la communauté les plus sinistrés dans un souci d'efficacité. L'ensemble de ce dispositif a été mis en place car **les premières procédures étaient trop onéreuses.** Elles consistaient à envoyer les experts faire des contrôles au niveau de chaque sinistré, mais les frais d'expert absorbaient la quasi-totalité des indemnités. La

nature, devenant plus clémente, le fond des indemnités a été réorienté vers des travaux de prévention de risques. **La communauté présentait son projet avec un devis précis**, le diocèse donnait son avis **sur le degré d'urgence du projet**, et, le syndic et l'intendant accordaient leur aval. Les projets concernaient essentiellement des ouvrages d'art.

L'exemple de la solidarité face au choléra Morbus, a contrario, montre que dans un premier temps que la collaboration entre les autorités religieuses et municipales n'ont pas suffi à réduire l'épidémie. Ce n'est que suite à **la mise en place de « solidarités exceptionnelles à la mesure de la catastrophe », que l'on voit apparaître des dispositifs de type participatif**. On parle alors de communauté de sentiments, de sa consolidation. On met en place des comités de quartiers, la collaboration avec les organismes sanitaires devient plus étroite. On renforce les dons monétaires par des dons en natures divers. L'ensemble de ces mesures ont permis de lutter efficacement contre l'épidémie et de rétablir l'ordre social. L'irruption de la montagne Pelé au début du XXème siècle illustre avec plus d'acuité les difficultés liées à l'absence de dispositifs participatifs, renforcé par de forts comportements claniques. La concurrence exacerbée entre structure laïque et religieuse, entre les Etats-Unis et la France, et entre les différentes « castes » sociales : colons, békés, propriétaires et paysans. L'absence de réels dispositifs participatifs, « la négation des règles démocratiques », les objectifs contradictoires entre les acteurs et la suspicion entretenue par la presse à conduit chaque groupement à entrer dans une logique paternaliste sans aucune collaboration. Cette situation n'a pas permis de construire un minimum de convergence et a conduit à une succession de mauvaises décisions (Guillaume, 2006¹⁷).

1.1.3. L'évolution du quoi indemniser

Les dispositifs participatifs ont permis une évolution **des sinistres à indemniser**. **La proximité** des experts avec les sinistrés, leurs latitudes pour faire des propositions ont permis une évolution sensible des types de biens à indemniser et des cas fortuits. La description de Gilbert Larguier de la solidarité face aux risques naturels dans le Languedoc permet de mettre en exergue cette évolution.

¹⁷ GUILLAUME P., *Solidarités traditionnelles, assistance et intervention de l'Etat en réponse à la destruction de Saint Pierre par l'éruption de la Montagne Pelée en 1902*, In : Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles) Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

A la création des dispositifs de solidarité et du fond des indemnités, seuls quelques phénomènes du cas fortuit « accidents du ciel » ouvraient droit à une indemnisation. Au début, seules les inondations et la grêle permettaient une prise en charge par la communauté. Puis au fur et mesure, on y ajoute sécheresses, ouragans, gels, la neige, le froid et le brouillard. Quelques temps après, on s’émancipe du seul cadre des accidents du ciel, pour couvrir les calamités dues aux sauterelles, aux incendies, à la mortalité des bestiaux suite à des épidémies puis à des attaques d’animaux sauvages. Ensuite, on couvre l’ensemble des épidémies, humaines, animales et végétales. La couverture des maladies des végétaux ne concernait au début que les céréales et a ensuite été étendue à l’ensemble des cultures.

De la même manière, et de façon concomitante à l’évolution du cas fortuit, les types de biens à indemniser ont connu aussi une évolution progressive. A ses balbutiements, la communauté ne prenait en charge que les récoltes sur pieds, et au fur et mesure, on dédommage les bâtiments, les bestiaux morts, les grains, le fourrage, le vin, les cocons, tout le contenu des bâtiments, tout type de récoltes, le linge et enfin la récolte éventuelle.

A Hambourg, à partir du XIX^{ème} siècle, on passe du dédommagement du coût de reconstruction à la valeur du bien. Dans le cas du Choléra Morbus, la mise en place des solidarités exceptionnelles a permis de dépasser le cadre strict des soins et d’apporter des secours pour transporter les malades, compenser la problématique des mal-logés, de distribuer de la nourriture et d’aider les parents veufs.

1.2. Solidarités traditionnelles et cachées en Algérie.

Maunier (1927), observe « trois formes de contribution au Maghreb : **la Maouna, la Tawssa, et la Twiza**. Ces trois contributions ont un trait commun c'est d'être toujours des modes d'assistance casuel, occasionnel ayant pour but de réparer un dommage causé. La Maouna c'est le repas gratuit, la *Tawssa* c'est le crédit gratuit et la *Twiza* c'est le travail gratuit »¹⁸. Bourdieu (1958), définit la *Tawssa* comme un « crédit d'urgence, [...] le commerce d'honneur »¹⁹. Mimouni (2003) présente la *Twiza* « comme étant une corvée volontaire que s'imposent les membres d'un groupe d'une communauté, pour s'entraider dans certaines occasions (...) »²⁰. Pour notre part, nous avons, à l'occasion de nos recherches, l'occasion d'observer une autre forme de solidarité traditionnelle qui consiste en une contribution alimentaire indirecte : **Le Maârrouf**. Il s'organise sous forme d'un banquet ouvert en l'honneur d'une personne ou d'un groupe de personne qui ne manquera pas de rendre la politesse ultérieurement. Cependant, l'objectif réel n'est pas tant la personne honorée mais surtout les nécessiteux qui se rendent à ce banquet. L'intention de l'initiateur est de créer une dynamique à travers l'échange avec la ou les personnes honorées pour offrir régulièrement un repas convenable aux gens dans le besoin.

Nous nous permettons d'actualiser la définition de Maunier en ce qui concerne la Maouna qui d'après nos observations désigne toutes **contributions sous forme d'aides** (alimentaires, prêt de matériel...). Nous souhaitons aussi enrichir la définition de la *Twiza* qui d'après nos observations n'est pas uniquement la corvée ou le travail mais **une contribution par un ensemble d'activités en fonction des compétences des acteurs**.

Selon Mimouni, « le mot *Twiza* ou *Twizi* est dérivé de la racine berbère *Wiz* ou *Iwaz* qui signifie 'aider', mais également le col d'une montagne d'accès difficile et périlleux ». Selon Maunier, le mot *Tawssa* vient du mot arabe *AWS* qui signifie rassembler. La Maouna dérive du mot arabe *Mouâwana* signifiant l'aide et l'entraide et *Maârrouf* qui signifie le connu.

¹⁸ MAUNIER R. ; *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE– Année sociologique 1927

¹⁹ BOURDIEU P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Que Sais-je, 802, 1958, 127 pages. Revue et corrigée, 1961., P91.

²⁰ MIMOUNI M., *La Twiza : entraide d'hier et d'aujourd'hui* Colloque « Transmission, mémoire et traumatisme », 9 et 10 mai 2003 / lundi, 25 avril 2005

Ces trois modes de solidarités, d'après nos observations et nos entretiens, sont répandus à travers l'ensemble du territoire national. Le mode *Twizi* est plus fréquent dans les zones dites arabophones (ou algérophones) et la *Tawssa* est essentiellement répandue en Kabylie. Cependant, elles ne sont pas exclusives dans une région ou une autre.

Dans toutes les sociétés, il existe un terme spécifique pour désigner l'entraide rurale. Plusieurs termes existent d'ailleurs pour en décliner la variété : « Coubiage en patois du Poitou, Juntamão en créole de Guinée-Bissau, *Twiza* au Maghreb, Tiwi, Waké ou Tapaï en langue canaque, Xaraaçu de Nouvelle-Calédonie, Musada en Mahorais de Mayotte, Kihuate en Kibundo d'Angola, Tsikumu en Banga et Kudzmissana en Massoane du Mozambique, Mwethia au Kenya, Gotong Royong en Indonésie, Alayon aux Philippines, Bola ou Parma au Népal, Ipaamuu en Jivaro du Pérou, Mitka, Minka et Ayni dans les communautés Quechua des Andes, Mutirão au Brésil, sont des termes qui désignent tous l'entraide rurale »²¹.

Ces termes désignent en générale « les superstructures »²² de la solidarité, en d'autres termes la partie visible. Par exemple, le Coubiage en patois du Poitou désigne une entraide bilatérale entre deux familles pour la récolte. Ou encore au Sénégal Kifé en wolof et Ekafay désigne la récolte du riz, du maïs, du tabac... Seul le Muritão au Brésil et la *Twiza*, *Tawssa* et Maouna au Maghreb désignent une entraide à but collectif ou individuel (Sabourin, 2007). De plus les trois termes désignant la solidarité au Maghreb, se déclinent en fonction de la nature principale du mode d'échange et non pas de la finalité. La solidarité traditionnelle semble faire partie intégrante des fonds communs de l'humanité.

1.2.1. Les fonds communs

Les fonds communs sont des traditions qui se transmettent essentiellement sous formes orales ou écrites. Par exemple en Kabylie, les poèmes gnomiques sont si nombreux. La fidélité à la tradition des ancêtres est la valeur des valeurs. Elle domine tous les actes essentiels de la vie sociale (Bourdieu, 1958). Afin de poursuivre notre exposé sur la *Twiza*, il nous semble important d'engager une discussion sur la tradition.

²¹ SABOURIN E., *L'entraide rurale, entre échange et réciprocité*, Revue du Mauss 2007/2, n° 30, p. 198-217.

²² SAVALL H., ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P99

1.2.1.1.: Sens commun de la tradition

La tradition renvoie à la notion de la conservation et la permanence dans le temps. Elle est le « passé qui persiste dans le présent ». Elle est transmise et demeure agissante et acceptée par ceux qui la reçoivent et qui la transmettent à leur tour.

Son mode de transmission est particulier. La transmission est avant tout orale, puisqu'elle existe avant l'introduction, du moins avant la généralisation et la démocratisation de l'écriture. Lorsqu'il s'agit de perpétuer des pratiques, la transmission se fait par l'exemple. Enfin, lorsqu'on la juge digne et nécessaire d'être conservée on la recueille par l'écrit. Les traditions sont donc des fonds communs qui se transmettent sous formes écrites, orales et par l'exemple. (Bourdieu)

Selon Bourdieu, la fidélité à la tradition des ancêtres est « la valeur des valeurs ». Elle domine tous les actes essentiels de la vie sociale. La tradition contient donc un message culturel. Elle contient ce qu'il convient de savoir et de faire au sein d'un groupe. L'important est de faire sienne des idées sur toutes choses, de croire, de se conformer, autant d'idées reçues.

La plupart du temps les traditions semblent être inconscientes, du moins implicites ; on constate donc celle de l'autre, et ignorons les notres. Il semble donc être difficile de doser le poids des traditions dans chaque société. Ce qui induit cette classification, est le mode de transmission : orale, écrite ou par l'exemple. L'écriture fait prévaloir la remémoration exacte, la reproduction conforme et donc une capacité au changement plus apparente. L'oral quand à lui permet de broder, de reconstruire et donc de conduire un changement plus implicite. Les sociétés modernes ne se défont pas de leur passé, mais le réaménagent de façon plus visible.

« Cet ensemble plus ou moins cohérent s'appelle une culture. Toute culture est traditionnelle même si elle se voit nouvelle. » (Bonte, 1991)²³ Selon E. Tylor (1871) la culture est un « ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances, l'art, les mœurs, le droit, les coutumes, ainsi que toutes dispositions ou usage acquis par l'homme vivant en société »²⁴ La caractéristique fondamentale de la culture est sa transmissibilité au sens large. Aucune culture ne se développe d'une manière endogène, ni isolée. La dynamique culturelle est une

²³ BONTE P. ; IZARD M. ; *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, édition PUF Mars 1991.

²⁴ TYLOR, EDWARD. 1920 [1871]. *Primitive Culture*. New York: J.P. Putnam's Sons. In : Bonte Pierre ; Izard Michel ; *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, édition PUF Mars 1991.

interaction permanente entre les cultures. L'unité de la condition humaine se ressent dans la multiplicité des cultures, qui de proche en proche sont en même temps différentes et semblables. De la même manière, de proche en proche, les cultures des individus sont particulières et semblables. Selon l'approche des siècles des lumières, la culture est la mise en forme intégrée des croyances, des connaissances et des comportements qui détermine la capacité de l'homme à apprendre et transmettre à son tour.

Les coutumes semblent aussi, être de même nature, elles sont inculquées dès le plus jeune âge, qu'on en oublie l'apprentissage et nous finissons par croire que l'ordre établi nous dicte notre conduite. « La coutume est un usage reposant sur une routine. Toute coutume fait prévaloir certains comportements qui n'acquièrent jamais de caractères obligatoires » (Bonte,1991).

Selon Lenclud (2007), trois idées fortes définissent la notion de tradition et pas nécessairement cohérentes entre elles : conservation dans le temps, message culturel implicite ou explicite, et un mode particulier de transmission. Cependant, aucun d'entre eux ne définissent exclusivement le contenu de la tradition. Aucun ne détermine une propriété exclusive des faits traditionnels. Nous pourrions, au vue de ce qui a été développé ci-dessus, l'appliquer indifféremment à la culture ou aux coutumes par exemple.

Il est donc nécessaire de déconstruire la tradition telle qu'elle est enracinée dans notre sens commun et tel que le préconise Lenclud.

1.2.1.2. Déconstruction de la tradition

La tradition et les sociétés traditionnelles sont associées à l'ethnologie. La mission de cette science serait donc de décrire et d'analyser les faits traditionnels. En nous appuyant sur différents auteurs du domaine de l'ethnologie tels que Lenclu, Pouillon, Boyer et Goody, nous allons déconstruire l'objet de la tradition et des faits traditionnels et tenter de construire une approche de la tradition faisant du sens pour un gestionnaire.

Les différentes définitions de la tradition, telles qu'elles sont ancrées dans le sens commun, renforcent et consolident un cadre de référence constitué par un **système d'opposition binaire** (Lenclud, 1987). Une discussion sur la tradition nous semble nécessaire, car elle induit une mission implicite pour le chercheur. Cette mission consisterait à observer, recueillir des éléments du passé encore observables dans le présent, à expliquer le pourquoi de leur

survivance et à en faire l'histoire bien souvent impossible. Ces problématiques sont certes importantes, mais les différents « comment » qui en découlent nous semblent être primordiales aussi. Comment sont-elles transmises ? Comment ont-elles encore un sens socio-économique ? Comment font-elles encore du sens ?

Les contours de la définition de la tradition et des faits traditionnels sont peu clairs et consolider par un système d'opposition. Le terme est d'usage courant avec un contenu flou, un mot d'ordre fort renvoyant à des notions tels que le patrimoine, le conservatisme, le conformisme, l'immobilisme, l'orthodoxie, le folklore, l'habitude, la coutume, la routine, l'usage etc. Autant de termes tantôt péjoratifs, tantôt mélioratifs mais qui renforcent les oppositions que Lenclud a définies. Les oppositions recensées par Lenclud sont : Tradition/changement ; Société Traditionnelle / Moderne ; Présent / Passé ; Statique / Dynamique ; Continue / Discontinue.

La tradition est vue comme la permanence du passé dans le présent, elle serait donc par conséquent préservée de tout changement, quelque chose qu'il ne faut surtout pas toucher, une absence de changement dans un contexte nouveau.

Une société moderne se défait-elle de son passé ? A notre avis, un des éléments qui différencie une société dite moderne d'une société traditionnelle est la culture de l'écrit. La retranscription des faits traditionnels permet de prendre conscience des changements, des différentes variations que la tradition connaît, et ainsi, la tentation est grande de la disqualifier de la tradition, tout en lui conférant un statut de rigidité. Selon Goody (1977), « il se peut que, en fait, le produit d'une remémoration exacte soit moins utile, moins appréciable que le fruit d'une évocation inexacte »²⁵. L'écrit, dans un premier temps permet de prendre conscience des changements qu'on valorise, mais, dans un deuxième temps, il permet aussi d'archiver, et d'une certaine manière d'oublier. Il semble que contrairement à une société traditionnelle, que ce sont des traditions qui s'accumulent plutôt que différentes versions d'une même tradition.

La tradition est réduite à une histoire, le plus souvent insuffisante pour être sûre qu'elle soit reproduite à l'identique et d'une manière continue. La tradition appartiendrait uniquement au passé, et ne serait reproduite que par besoin de conformisme ou de conservatisme. Son opposition au présent semble lui dénier toute autre utilité que le besoin d'identification et un

²⁵ Goody J., *Mémoire et apprentissage dans les sociétés avec et sans écriture : la transmission du Bagre*. In: L'Homme, 1977, tome 17 n°1. pp. 29-52. P40

statut de patrimoine. La causalité de la tradition est à chercher dans son passé, préservée par la continuité de sa transmission (Pouillon, 1975).

Cependant, Boyer Pascal nous invite à penser « la véracité de la tradition ». Pour lui, « la plus part des ouvrages d'anthropologie décrivent les faits traditionnels comme « expressifs », « significatifs » ou « symboliques » sans jamais faire référence à leur véracité. Or c'est la, sans doute, la dimension essentielle, voire la raison d'être, de biens des phénomènes traditionnels »²⁶. Pouillon, nous invite à penser autrement le rapport à la tradition et notamment la transmission. « Il ne s'agit pas de plaquer le présent sur le passé mais de trouver dans celui-ci l'esquisse de solutions que nous croyons justes aujourd'hui non parce qu'elles ont été pensées hier mais parce que nous les pensons maintenant »²⁷. Lenclud, soumet l'idée de variations dans la tradition, que tout autre est son statut, « à supposer qu'elle en ait un, à l'intérieur de cultures pensant leur temps et leur régime d'historicité sous une forme non plus linéaire mais, par exemple, cyclique »²⁸.

Ces trois auteurs, ainsi que Goody, nous suggèrent donc que les pratiques, les rites et les énoncés qu'on observe ne sont pas les traditions en elles-mêmes mais des expressions visibles, des superstructures de la tradition. Le noyau dur de la tradition semble être immatériel et intangibles autour desquelles les variations de son expression visible.

Les idées et les valeurs semblent être une des composantes essentielles de la tradition. Ainsi, quand on oublie le sens, les valeurs et le message des traditions en ne conservant que leurs expressions, elles peuvent se dénaturer, dévier voire produire des résultats inverses de leur objectif initial. Un extrait du livre de Yasmina Khadra, bien qu'extrême, semble être illustratif de nos propos et renvoie à une période de l'histoire de l'Algérie déterminante dans ma réflexion. Le livre renvoie à une période d'une extrême violence, où la tradition religieuse a été évoquée pour excuser, justifier cette violence.

Extrait :

« -Savez-vous pourquoi Dieu a ordonné à Abraham de lui sacrifier son fils chéri ?

²⁶ BOYER P., *Tradition et vérité*, In: L'Homme, 1986, tome 26 n°97-98. *L'anthropologie : état des lieux*. pp. 309-329

²⁷ POUILLON, J., 1975., *Tradition : transmission ou reconstruction*, in Pouillon J. *Fétiches sans fétichisme*, Paris, Maspéro, 155-173.

²⁸ LENCLUD G., *La tradition n'est plus ce qu'elle était...*, *Terrain* [En ligne], 9 | 1987, mis en ligne le 19 juillet 2007. URL : <http://terrain.revues.org/index3195.html>

-Bien sûr.

-Pourquoi ?

-Pour tester la foi d'Abraham, dit Youcef.

-Blasphème ! Oserais-tu insinuer que Dieu doutât de Son prophète ? N'est-il pas l'Omniscient ?...Dieu avait seulement un message pour les nations entières. En demandant à Abraham de tuer son enfant en haut de la montagne, puis en lui proposant un bélier à la place de l'enfant, Il voulait faire comprendre aux hommes que la Foi a ses limites aussi, qu'elle s'arrête dès lors qu'une vie d'homme est menacée. Car Dieu *sait* ce qu'est la vie. C'est en elle que réside toute Sa générosité. »²⁹.

Dans le même ordre d'idée Eric Geoffroy, pense que « selon certains soufis, l'épreuve consistait à donner son vrai sens à la vision. Ils font remarquer que l'enfant est le symbole de l'âme. C'est donc son "moi" que Dieu demande à Abraham d'immoler, cette âme prophétique élevée, certes, mais encore capable d'amour pour un autre que Dieu. »³⁰

1.2.1.3. A la recherche du noyau dur de la tradition

Dans sa critique de l'Homo œconomicus, François Perroux, met en évidence que la tradition est une des composantes du *construit social*. L'homme ne peut être compris que dans le cadre de sa culture, sa tradition, de son environnement juridique et institutionnel.

Le savoir livré par les anciens ne survit que s'il s'enrichit, s'adapte à l'environnement économique, juridique, institutionnel et écologique. La contrepartie à la fidélité est l'efficacité du savoir transmis (Perroux et observations).

C'est toute la dynamique de l'évolution de la société qui donne du sens et de la valeur à la tradition. Les fonds communs sont voués à l'atrophie, s'ils ne s'enrichissent pas et ne s'adaptent pas d'une manière plus ou moins synchronisée à l'évolution de l'environnement.

D'après nos observations sur le fait de la solidarité traditionnelle, et dans le cadre d'une approche socio-économique, la tradition est une structure, essentiellement mentale mais aussi organisationnelle, technologique et démographique. Un dispositif d'**échange**

²⁹ KHADRA Y., *Les agneaux du seigneur*, éditions Julliard Pocket, 1999. p127

³⁰ GEOFFROY E., *Le sacrifice Abrahamique*, <http://www.eric-geoffroy.net/le-sacrifice-abrahamique>

intergénérationnel mais aussi entre **différents acteurs et groupe d'acteurs** et avec l'**environnement** d'une manière générale.

Elle est d'abord une structure mentale car elle contient avant tout des idées et des valeurs. Des **messages de nature gnomique** au service d'une **intention culturelle**. Elle s'organise, s'ingénie à **bricoler les relations humaines** afin de favoriser, d'**inciter** la **diffusion** et la **transmission** de son contenu qui sont les valeurs et les idées.

Elle s'attèle à encadrer, à inciter des comportements. Ces comportements peuvent être individuels ou collectifs. Le **quoi et le comment** de la tradition sont intimement liés, face à telle ou telle situation (le quoi) : comment doit-on faire ? Quels sont les comportements à adopter ? Cette interaction Tradition-Comportement (structure-comportement développée par Henri Savall), nous permet de comprendre la dynamique de l'évolution de la tradition. Une succession de comportements, tels que, favorisés par la tradition, peuvent dans le temps la modifier. Nous pouvons aussi signaler, que les variations de la culture peuvent s'expliquer, entre autre, dans l'interaction culture-tradition, la tradition devient ici un ensemble de comportements collectifs ou individuels.

Nous pouvons illustrer nos propos, par les observations recueillies sur un de nos terrains de recherche : les *Twizas*. **La Twiza est une structure de solidarité traditionnelle caractérisée par un échange généreux, basé sur l'activité, elle est aussi caractérisée par des gestes simples de solidarité.** Notre hypothèse, basée sur une revue de littérature (Maunier 1927, Bourdieu 1958, Mimouni 2002), un recueil de témoignages des anciennes générations et nos observations de terrain est que la *Twiza* est une véritable institution destinée à réguler de nombreux dysfonctionnements, notamment ceux qui dépassent les capacités individuelles. Peu à peu, les structures dites modernes, technologiques et organisationnelles entre autre, se sont emparées des missions traditionnelles des différentes *Twizas*. Nous pouvons à titre d'exemple citer la mécanisation de l'agriculture, l'exode rural, la prise en charge par les municipalités et de l'Etat, d'une manière générale, de missions d'intérêt général ou individuel tel que les voiries, l'hygiène public, ou encore, la construction de logements qui ont contribué à l'atrophie des *Twizas*. Les défaillances des structures modernes et le secteur de l'informel ont permis la survivance des *Twizas*. Néanmoins, si les structures modernes ont le mérite de réduire la dépendance vis-à-vis d'autrui, dans le même temps, elles semblent réduire, voire détruire, la notion d'interdépendance, ce qui semble avoir une valeur générique. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle, la conjonction de l'atrophie des solidarités

traditionnelles et de la prédominance des structures modernes auraient favorisé les comportements individuels voire individualistes.

Afin de tenter de continuer à mieux approcher les contours de la tradition, il nous semble essentiel de discuter de l'intégration des structures technologiques dans la tradition. Face à la tradition, l'écrit peut être considéré comme une structure moderne, puisque celui-ci semble être apparu après la tradition et la généralisation de l'écrit, la démocratisation de l'alphabétisation est un phénomène très récent, moderne, relativement à la longue histoire de la tradition. Le fait de consigner les faits traditionnels par écrit a modifié la perception de la tradition et renforcé l'opposition entre société moderne et société traditionnelle. Ce fait, a permis l'émergence de 2 types de traditions : tradition normative et tradition de principe.

1.2.1.3.1. Les deux types de tradition : normative et de principes

Les traditions normatives, sont des traditions qui ont intégré l'écrit. Les traditions de principe, qui comportent une dose de normativité, sont en général orales et gestuelles.

1.2.1.3.1.1. Tradition normative

La consignation des faits traditionnels par écrit, semble être un événement marquant dans l'historicité d'une tradition. En effet, l'écrit permet de noter minutieusement les pratiques, les gestes de la tradition. Il favorise la **reproduction conforme** des pratiques et des gestes. Les personnes voulant reproduire la tradition ont à leur disposition des écrits qui retranscrivent minutieusement les faits et gestes de leurs ancêtres. La tentation au mimétisme est grande, reproduire conformément procure un sentiment de sécurité, « une garantie prise contre le hasard »³¹.

De la reproduction conforme, découle une certaine **rigidité** de la tradition. On n'ose pas s'écarter des faits et gestes, d'une sorte de formule chimique qui garantit le résultat. Selon, Lenclud, Boyer, Pouillon et Goody, la plupart des écrits relatant de la tradition ne sont en fait que des recueils des faits traditionnels et rarement de la tradition proprement dite. C'est-à-dire l'intention, les valeurs et les idées. Cependant, les faits traditionnels n'ont de réelles valeurs que dans leur contexte, ils ne sont qu'une façon de faire qui a terme peuvent entrer en

³¹ Mimouni M., *La Twiza : entraide d'hier et d'aujourd'hui* Colloque « Transmission, mémoire et traumatisme », 9 et 10 mai 2003 / lundi, 25 avril 2005

contradiction avec d'autres valeurs culturelles. Nous pouvons ainsi illustrer nos propos à travers les deux articles de Maunier (1927 et 1933). Il accorde, dans son premier article, une grande part aux rites qui sont liés à la *Tawssa* à un aspect magique. Puis dans le second, il expose la progression de sa recherche, il admet que les *Tawssas* « sont liées à des actions qui ont d'autres motifs que le don »³² et donc la recherche de la bénédiction. Nos observations, nous ont permis de constater que les rites autour des *Tawssas* ont quasiment disparu. Les contributions monétaires ne sont plus annoncées par un crieur, ni notées par écrit, elles sont remises discrètement dans un panier, ou de main à main, et souvent empaquetées, les bénédictions sont devenues discrètes.

Un « contrôle » de conformité de la *Tawssa* actuelle par rapport au compte rendu des rites tel qu'observé par Maunier (1927) peuvent aboutir à une conclusion hâtive qu'il ne s'agit plus de *Tawssas* eut égard aux faits décrits. Le vin, la France, la mondialisation et l'AOC nous semble aussi être un bon exemple illustratif de nos propos. Selon, Bonte Pierre et IZARD Michel (1991) il est plus facile d'observer la tradition d'autrui que sa propre tradition, quoi que le "autrui" est à relativiser étant donné le nombre d'années passées en France. Que dirait un amateur de bon vin, qui, pour honorer ses invités, débouche un excellent vin et qui en demandant l'avis de ces hôtes eut pour réponse « oh ! Tant qu'il y a de l'alcool, ça me va. » Ou encore de ces américains qui mélangent des grands crus avec du soda. Le vin, dans la tradition française, semble avoir un autre rapport qu'une simple boisson alcoolisée. Le vin, dans son ensemble semble représenter autre chose. Il apparaît que le vin est un exhausteur de goût, un raffinement qui accompagne le repas, sa contenance en alcool assure la bonne humeur et la jovialité autour du repas. Il semble qu'il s'agit plus que d'une simple boisson, il véhicule autour de lui la notion de plaisir, ou plutôt des plaisirs, le plaisir du goût, de la convivialité, du partage, de la vue, de l'odorat... il contient **une certaine idée** de la fête. Il semble véhiculer l'idée du plaisir intégral, on lui attribue souvent la capacité d'éveiller les cinq sens. Altérer, ou donner l'illusion d'altérer un **de ses attributs immatériels** du vin peut avoir des conséquences désastreuses sur la vente du vin en question. Il renvoie l'idée d'une alchimie plutôt que d'une chimie, une sorte de chimie magique liée au savoir-faire des exploitants. Selon, Hinnewinkel (2004) « l'Europe a, au fil du temps, peaufiné une image de vins de terroirs, des vins géographiques fondés, au moins autant sinon plus, sur la tradition et les

³² MAUNIER R., « *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord* », BOUCHENE– Année sociologique 1927 ;

savoir-faire de ses acteurs que sur la typicité des terrains viticoles »³³ afin de mieux défendre ces produits traditionnels face aux producteurs du nouveau monde. L'AOC (l'appellation d'origine contrôlée), est la retranscription de la tradition viticole, une tentative d'écrire une recette immuable. Cependant, par exemple, « rares sont en Bordelais les syndicats d'appellation qui peuvent offrir une lecture claire de leur histoire dans des archives classées » (ibid.). Une aubaine, qui aurait permis une variation dans la production du Vin ? La remémoration inexacte semble avoir permis au producteur, au syndicat de s'adapter, d'adapter leur produit et de contourner la rigidité de l'AOC. A travers l'exemple du Label Coq Noir, Hinnewinkel (2004) met en exergue la volonté de l'initiative privée pour valoriser certaines appellations « face à la rigidité du système de classement en place » (ibid). Néanmoins, une labellisation à outrance risque d'accroître la confusion, par la prolifération des normes, de favoriser l'accumulation des traditions et de faire perdre le lien intergénérationnel qui s'étend sur des milliers d'années. Nous pouvons aussi nous interroger sur les conséquences d'autres normes, externes au « système viticole », telles que l'évolution récente de la répression du taux d'alcoolémie au volant et l'opportunité et/ou la possibilité d'innover, par exemple, sur le taux d'alcool contenu dans le vin sans pour autant en trahir les valeurs. Cet exemple met en relief un certain nombre de problématiques plus globales telles que la place du locale, voire de l'infra-locale, dans la gouvernance globale, la synchronisation et l'interdépendance des normes, et, de comment structurer de façon à réduire l'incertitude « tout en tirant profit de l'incertitude pour innover » (Norbert Alter, 1999)³⁴ ?

Nous pourrions également signaler, en guise d'exemple, le débat conflictuel que traverse actuellement le monde musulman. Le débat, historiquement contradictoire, actuellement conflictuel, s'articule autour de la nécessité d'uniformité comme seul facteur de l'unité. L'uniformité vestimentaire, l'uniformité des formules et des gestes de politesse, l'uniformité de l'interprétation, l'uniformité du texte... . Or, « les versets 112/5:48; 52/11:118; 70/16:93; 62/42:8 décrètent que les divergences entre les différentes communautés sont voulues par Dieu; et doivent donc être tolérées. »³⁵. Le Débat remonte à la période du prophète (SAWS),

³³ HINNEWINKEL J-C, « *Les AOC dans la mondialisation* », Anthropology of food [Online], 3 | December 2004, Online since 01 décembre 2004, Connection on 01 septembre 2010. URL : <http://aof.revues.org/index247.html>

³⁴ ALTER N., *Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle*, in *Les organisations*, Éd. Éd. Sciences Humaines, Auxerre, 1999, pp. 185-192.

³⁵ AWAD ALDEEB ABU-SAHLIEH S. *LE CORAN, Texte arabe et traduction française par ordre chronologique selon l'Azhar avec renvoi aux variantes, aux abrogations et aux écrits juifs et chrétiens*, éditions L'aire p 12

la *sirra* et les *hadiths* rapportent que OUMAR (futur calife et à qui on doit la version actuel du coran) a entendu quelqu'un réciter une partie du coran autrement que lui. Il exposa les deux variantes au prophète qui approuva les deux en disant que le coran a été révélé en *sept lettres*. L'orthographe du coran est sujet à polémique aussi, il existe aussi plusieurs variantes aussi d'un certain nombre de mots. A ce sujet, Ibn Khaldoun a écrit « Aux débuts de l'islam, l'arabe n'était [...] pas écrit convenablement, avec une grande précision et beaucoup d'élégance. [...]. Pensant qu'il est parfait de bien écrire, ces esprits zélés ne peuvent admettre l'imperfection chez les compagnons. Pour bien montrer qu'ils étaient impeccables, jusque dans leur orthographe, ils veulent, à toute force, justifier leurs erreurs dans ce domaine. Mais ils ont complètement tort. En effet, pour les compagnons du Prophète, l'écriture n'avait rien à voir avec la perfection: il s'agit d'un art citadin, qui sert aux scribes à gagner leur vie. Or, la perfection artistique est toute relative: elle n'est pas la perfection en soi. L'inaptitude à l'exercice d'une technique n'affecte pas la foi ou les qualités d'une personne »³⁶. Notre intention n'est pas tant d'entrer dans ce débat, mais plutôt de mettre en exergue les conséquences de l'écrit sur une tradition qui se voulait essentiellement orale. Il existe un risque de trahison dans toute tentative de reproduire la tradition. Afin d'éviter ce risque, certains acteurs vont chercher à se réfugier dans une reproduction conforme aux faits traditionnels. En ce sens, « on a supposé (...) que toute lumière était au commencement, que de traditions en traditions, de transmissions en transmissions, cette lumière allait s'éteignant et que, sans nous en douter, nous marchions à la barbarie par le chemin de la civilisation »³⁷. Cette reproduction est favorisée par le mode de transmission écrit qui à son tour favorise une tendance à l'uniformité au risque de trahir les idées et les valeurs. Ceci reviendrait à labourer un champ toute la journée et à rentrer le soir avec les graines afin de faire des économies, selon un adage populaire.

A notre sens, la tradition ne pose pas tant un problème de reproduction à la lettre des faits et gestes des pratiques traditionnelles, mais une problématique éthique. Un processus par lequel se construit une « expérience vivante et adaptable »³⁸ ayant une intention de fiabiliser certains principes fondamentaux de l'expérience de l'humanité. Plutôt que des actes de trahisons successives, de recherche d'uniformité et d'exclusion, « un passé irréductible à la raison et à la réflexion, qui nous contraint de tout son poids » (ibid.), la tradition peut être considérée

³⁶ Ibn-Khaldoun: *Discours sur l'histoire universelle*, vol. 2, p. 850-852

³⁷ (JOUFFROY, *Nouv. Mél. philos.*, 1842, p. 316)

³⁸ (BOUDON-BOURR. *Sociol.* 1982). V. *occultisme* B ex. de Barrès.

comme une expérience constructrice de fraternité, comme une forme d'hospitalité culturelle et une hospitalité d'intentions culturelles.

Les mécanismes auxquels obéit la tradition orale et gestuelle ne semblent pas être identiques aux mécanismes de la tradition écrite. Les écarts peuvent contribuer à renforcer notre recherche du noyau dur de la tradition.

1.2.1.3.1.2. Tradition de principe

La tradition de principes contient une certaine dose de normativité, elle ne semble pas être normative, conformiste, uniformisante. La tradition transmise oralement ou par la gestuelle³⁹ semble favoriser une **remémoration inexacte** et favorise donc, par la même occasion, une **reconstruction** permanente. La dose de normativité nous semble être au cœur de l'enjeu de la conciliation de la tradition et de la modernité et postmodernité. La littérature académique, et autre, foisonne. Pour certains la tradition aliène, la modernité libère, tandis que pour d'autres, la tradition libère et la modernité aliène. L'étude de la tradition semble être circonscrite à une science des morts qui se succèdent et qui s'accumule, réduite à une forme d'archéologie et une histoire sans historicité. Quant à la modernité, elle semble être enfin débarrassée des vieux habits pesants du passé. Cependant, des traditions sont toujours bien vivantes et des concepts modernes se meurent.

La vertigineuse accélération de notre perception du temps, la rapidité des changements remettent en cause, diluent et bouleversent en permanence nos repères. La capacité d'apprentissage, et notamment l'apprentissage en double boucle (Argyris & Schön, 1978) semble être un élément clé de la survivance de la tradition. Le rapprochement pourrait s'énoncer de la manière suivante :

- l'apprentissage en simple boucle consiste essentiellement en l'apprentissage des faits traditionnels à l'intérieur de ces repères. Il s'agit essentiellement d'une recherche de conformité par rapport aux pratiques explicites.

Dans le cadre de l'apprentissage en simple boucle l'interaction de la tradition avec les autres structures est faible. Ce cloisonnement, cet isolationnisme, qui perdure dans le temps, accroît l'écart entre les pratiques de la tradition et de son environnement. Son degré d'adaptation est

³⁹ Nous n'excluons pas la tradition écrite, tout dépend de la retranscription de cette dernière. Les anthropologues et ethnologue utilise le terme tradition transmise par l'exemple. Nous lui préférons le terme tradition gestuelle.

faible, sa pratique est de plus en plus pesante, de plus en plus consciente et de plus en plus proche de son obsolescence et de son atrophie. La remise en cause est alors profonde, les changements sont alors radicaux, brutaux lorsqu'il ne s'agit pas d'une faillite et un abandon. Ce type de tradition peut être illustré par la tradition écrite en tant que facteur rigidifiant et qui à notre sens s'attache aux pratiques de la tradition et non à la tradition en elle-même.

- Dans le cadre de l'apprentissage en double boucle, on peut parler de **traditions apprenantes** (voire de culture apprenante). La réflexion porte sur l'articulation au contexte, des sous-entendus⁴⁰ de la tradition et de la mise en œuvre de nouvelles pratiques adaptées au contexte. Elle peut se comprendre dans l'interaction **tradition-culture**, dans le sens où certaines pratiques peuvent être en contradiction avec des valeurs culturelles sans pour autant trahir les valeurs portées par la tradition.
- L'apprentissage en triple boucle est une forme plus profonde de réflexion sur les fondements et la raison d'être d'une tradition qui peut conduire à des changements plus radicaux de ses valeurs et de ses pratiques. Il est possible de l'illustrer par l'interaction tradition-modernité, dont la résultante peut être une intégration importante des valeurs et pratiques de l'une vers l'autre, ou encore l'absorption de l'une par l'autre ou enfin l'atrophie de l'une par rapport à l'autre.

Les mécanismes de la tradition de principe, ou, de la tradition apprenante peuvent être mis en relief plus facilement par la tradition orale et gestuelle. Nous n'excluons pas la tradition écrite des traditions apprenantes, tout dépend du contenu et du lecteur. Ce contenu peut être un contenu de principes, il permet, incite à la réflexion, à la reconstruction, à l'adaptation au contexte et ne se résume pas à de simples injonctions. Le concept de **l'écriture biodégradable** (section 3.2) peut contribuer à renforcer et favoriser la nature apprenante de la tradition, dans la mesure où l'écrit permet de penser et comprendre l'objet complexe, mais sans rigidifier la tradition.

D'après nos observations, la tradition semble être **cyclique, variable**. Elle contient un **message universel**, une forme de **guidance** plutôt que des normes rigides. Un caractère fondamental de la tradition semble être aussi sa transmissibilité. Il ne s'agit pas tant d'une transmission contrainte mais d'un **héritage librement constitué**, d'une **transmission inverse** en somme.

⁴⁰ « Les sous-entendus de la vie sont la hikma (règles universelles) et les armes des sages » dicton algérois.

Nos observations et nos lectures sur la solidarité traditionnelle en Algérie, nous ont conduits à constater **une multiplicité** des faits de la tradition. A l'occasion de *Tawssas*, Maunier (1927) a observé l'inscription sur un carnet du montant des sommes des différentes contributions, cette pratique de nos jours semble avoir disparu. Nous avons eu l'occasion de l'observer une seule fois à l'occasion d'un mariage il y a une dizaine d'années. Néanmoins, cette tentative de réhabilitation d'une pratique de la tradition a offusqué un bon nombre de personnes. De même, l'annonce à voix haute des contributions a quasiment disparu. L'usage aujourd'hui est plutôt de nature discrète. Cependant, il n'y a pas uniformité dans la discrétion tantôt un panier est mis à disposition, tantôt ce sont des remises d'enveloppes à l'écart, ou encore, via l'intermédiaire d'un intime chargé de la remettre à l'intéressé. Les faits de la tradition sont **multiples**, à notre sens, ils répondent plutôt à une logique de fiabilisation, de **régulation** et d'**incitation** plutôt qu'à un fondement de la tradition. L'annonce à haute voix des contributions monétaires et leurs inscriptions semblent, entre autre, répondre à une volonté de contraindre les participants à contribuer, et, à contribuer d'une manière conséquente. Cependant, cette méthode semble avoir des effets contreproductifs, dans le sens où elle exclut les contributions modiques, contredit d'autres valeurs telle que l'idée que se font les personnes sur la générosité. A d'autres occasions, les premières observations nous ont conduits à conclure que celle-ci avait **disparu**. En effet, d'une manière apparente nous n'avons pas eu l'occasion d'observer à l'occasion de certains mariages entre autres, de contributions monétaires. Néanmoins, après un approfondissement par des entretiens, la *Tawssa* a pris d'autres formes plus discrètes et une modification de l'objet. Certains ont contribué pour soulager les mariés des frais de la nuit de noce et le voyage de noce. D'autres ont fait une promesse de contribution pour la construction future et imminente du nouveau foyer. Nous pouvons ici constater la résurgence d'une ancienne forme de solidarité qui avait disparu et qui était automatique et du domaine de la *Twiza* d'habitat. Nous avons aussi été informé que d'autres formes de contribution se sont passées avant le jour de la fête sous forme de *Twiza*, une contribution par l'activité, en activant, par exemple, le réseau afin d'avoir accès à de belles salles de mariage tout en bénéficiant de tarifs réduits, d'autres pour le traiteur, fournisseurs de matières premières et de mains d'œuvre. Ainsi que des *Twizas*, tel que définit classiquement, c'est-à-dire la contribution par le travail, qui consiste à prêter main forte pour les travaux pénibles : transports des marchandises, cadeaux, ménage etc. A la lumière de cet exemple, nous constatons que la tradition a des **limites floues**, des **contours dynamiques**, qui

permettent des **variations** de son expression résultant **d'innovation graduelle**, des **cycles** de vie et de survie ponctuée d'atrophies, de disparitions et de réapparitions.

Ce caractère « imprécis » de la tradition, lui confère la particularité de permettre la **reconstruction**, de lui donner un sens au présent, à l'instant où elle s'exprime et ne pas être uniquement un message du passé. Elle contient avant tout un esprit, un contenu sous-jacent, elle exprime des idées et des valeurs. Elle allie une logique **d'intention culturelle** et **d'efficacité**. Son message est **universel**, les pratiques et les énoncés ne sont que des expressions de la tradition.

La **reconstruction** dans la dynamique de l'intention, suggère l'idée que ce qui importe pour les acteurs n'est pas tant ce qu'elle a été, mais **ce qu'on en fait**. Nous ne sommes pas dans l'ordre du mimétisme mais plutôt de l'imitation, dans le sens « prendre pour modèle » : ce que certains ont compris, en observant les faits traditionnels et leurs variations, comme étant de la contrefaçon et de la trahison. Ainsi, Maunier émet l'hypothèse, en observant les variations des solidarités traditionnelles en Algérie, qu'il est face à une « transition entre l'ancien état traditionnel et le nouveau contrat conventionnel »⁴¹. A notre sens, près d'un siècle après, en nous appuyons sur nos observations et entretiens, sur des exemples encore à l'œuvre et sur ce qui fut, la tradition apprenante est en état permanent de transition. Il s'agit **d'imiter**, de « faire la même chose que quelqu'un mais sans chercher à copier son geste »⁴². La tradition bâtit son œuvre en s'imitant elle-même, les acteurs s'efforcent de surprendre **les subtilités** par lesquelles elle donne corps à une intention culturelle. Tandis que l'apprentissage traditionnel permet de **mimer l'extérieur**, les traditions de principe favorisent le **mimétisme de l'intérieur**. Copier servilement nos ancêtres ne semble pas être une caractéristique fondamentale de la tradition. Mimer complètement son personnage est un comportement de névropathes, écrivait Mounier dans son traité du caractère (1946). La tradition semble donc être un « héritage librement constitué, « une **transmission inverse** »⁴³. Dans le sens, ou elle est encore un dispositif encore utile, qui permet d'avoir une caution, une paternité, favorisé par une transmission flexible et imprécise.

41 Les groupes d'intérêt et l'idée du contrat en Afrique du Nord

42 <http://atilf.atilf.fr> « imiter » point 2

43 LENCLUD G., *La tradition n'est plus ce qu'elle était...*, Terrain [En ligne], 9 | 1987, mis en ligne le 19 juillet 2007. URL : <http://terrain.revues.org/index3195.html>

Il semble que toutes les traditions portent en elles une notion de partage, d'**échange** plus ou moins **généreux**, de valeurs intangibles et immatérielles. Les vecteurs de cet échange peuvent être selon les cas : l'activité, le langage, les gestes, la monnaie, le troc. L'échange est généreux, car la contrepartie recherchée n'est pas totalement dans l'immédiat. Les avantages recherchés d'un échange, selon Henri Savall, sont de trois ordres : psychophysiologiques, psychosociologiques et économiques⁴⁴. Nous pouvons qualifier un échange de généreux à partir du moment où au minimum l'un des avantages est différés et/ou indirects dans le temps en fonction de l'intention de départ. L'échange généreux fait appel à la notion de confiance, mais contrairement à l'échange matériel qui « se soucie de garantir sa sécurité en prenant des sûretés (impersonnelles) »⁴⁵ la confiance fait appel à l'homme et non aux biens dont il dispose. La confiance semble être « constitutive d'une forme de capital (...), elle réduit la complexité en libérant l'agent qui fait confiance des obligations de contrôle »⁴⁶, mais aussi, elle libère celui à qui on a fait confiance, des rigidités induites par le contrôle. La confiance s'acquiert, se mérite, se construit, s'entretient, s'accroît. Elle n'est pas innée et ne se conçoit que dans la durée ; l'épreuve du temps est à même de l'éprouver lui permet de se consolider. La confiance semble donc être conditionnelle, le résultat d'une méfiance dégressive. La confiance, inscrite dans le temps, avec des conditions dégressives, est telle une sculpture sur la pierre, et inversement, la confiance dans un temps court est aussi éphémère qu'une sculpture sur le sable.

L'échange indirect peut être rapproché de la notion de l'altruisme. Néanmoins, à notre sens, l'altruisme sous une apparence dénuée d'intérêt et de recherche d'avantage semble être empreint de la recherche d'un résultat indirect. L'avantage recherché peut être d'ordre psychologique dans une relation transcendantale (récompense de dieu par exemple), la recherche d'un positionnement et une reconnaissance sociale. Le Maâruf (&1.2), est un exemple d'échange indirect dans la solidarité traditionnelle au Maghreb. Etymologiquement, Maâruf signifie le connu, et s'agit essentiellement d'un repas au profit des démunis. Cependant, il s'agit d'un repas en l'honneur d'une autre personne qui n'est absolument pas dans le besoin et qui aura la charge de le rendre. On nous a signalé aussi une autre forme de Maâruf qui consiste à faire un banquet et qui se veut être une aumône, dont la récompense

⁴⁴ SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996

⁴⁵ BOURIDIEU P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Que Sais-je, 802, 1958, 127 pages. Revue et corrigée, 1961. P91.

⁴⁶ PESQUEUX Y., *Un modèle organisationnel en « confiance-coopération »*, Revue management et avenir, 2009 N 21, Management Prospective Editions

divine ira aux parents défunts de celui qui le réalise. Dans d'autres formes d'altruisme, dans une relation dépersonnalisée (Pesqueux, 2009), nous avons pu observer à l'occasion d'entretiens approfondis, une forme de confiance conditionnelle (Savall), une confiance conditionnée à ce que le bénéficiaire en fasse bon usage et finisse par s'en sortir, par obtenir des résultats.

La confiance n'est pas un long fleuve tranquille, elle est ponctuée de conflit. **Les conflits** peuvent aboutir soit à un renforcement de la confiance, soit à un divorce. « Les conflits sont multiformes, spontanés, permanents et légitimes (Perroux, 1979) »⁴⁷. Les conflits qui peuvent se concentrer dans la tradition sont nombreux, ils peuvent être de nature économique, idéologique, d'opinions, de générations de personnes, philosophique, sociale, familiale, personnelle, intra et interpersonnelle, et, culturelle. De surcroît, les conflits concernent également l'environnement, comprenant le construit social, l'horizon temporel et l'évaluation de la performance (Savall, Zardet, 2001).

L'interaction conflit-confiance structure l'échange dans le cadre d'une coopération. Mais les modes de coopération instituent à leur tour la dynamique conflit-confiance. La coopération est multiple, elle peut prendre des formes de collaboration plus ou moins profondes. « La coopération contient l'idée de participer à une œuvre commune »⁴⁸, dans la tradition nous retrouvons cette même idée, l'idée que la tradition est un dispositif qui s'ingénie à bricoler les relations humaines au service d'une intention culturelle. La dynamique **confiance-conflit intergénérationnelle**, interpersonnelle, intra personnelle et l'**environnement** social et normatif déterminent les modes de **coopérations** et les variations des traditions (Cf. Figure 4). La dynamique de l'authenticité observée dans les traditions ne semble être que des phases des cycles des traditions, elle n'est qu'un résultat des différents modes coopératifs (Co-pétition, alliances, cohésion, coordination, cohérence...).

⁴⁷ SAVALL H., ZARDET V., *Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises*, AFC-CCA, 2001.

⁴⁸ PESQUEUX Y., *Un modèle organisationnel en « confiance-coopération »*, *Revue management et avenir*, 2009 N 21, Management Prospective Editions

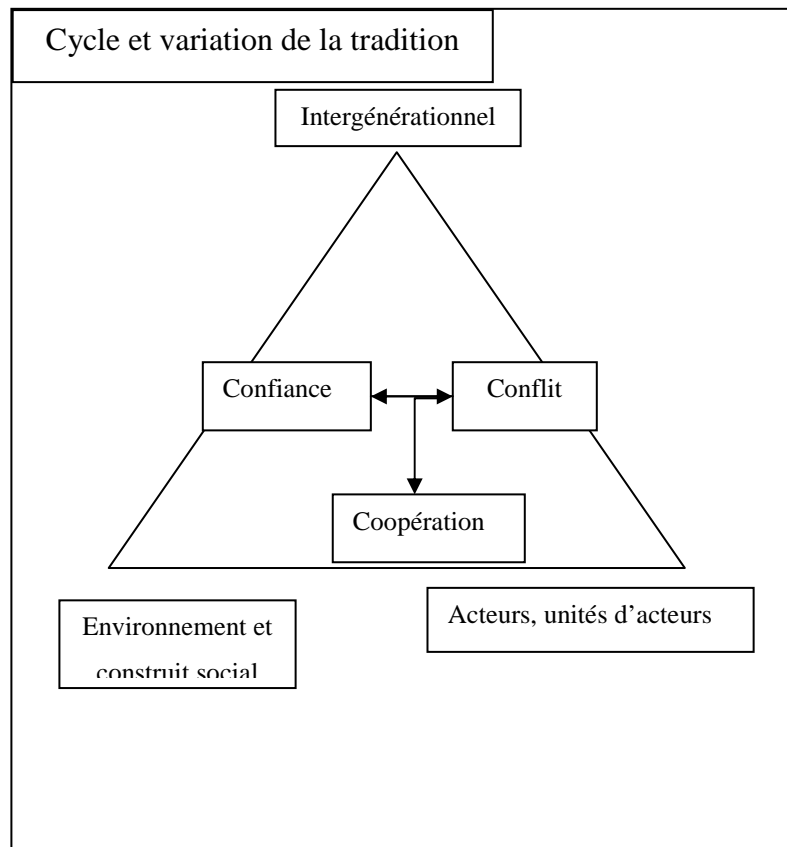


Figure 4 : Cycle et variation de la tradition

1.2.2. Les superstructures de la *Twiza* : analyse stratégique

« L'environnement peut être vu sous deux facettes : une visible et une cachée. Les phénomènes visibles des environnements externes ou internes de l'entreprise correspondent à ce que nous appelons la superstructure, alors que les phénomènes cachés correspondent à l'infrastructure »⁴⁹. Nous nous proposons de rapprocher le concept de superstructure avec les faits de la tradition et le concept d'infrastructure avec les invariants de la tradition.

La *Twiza* est une des formes de la solidarité traditionnelle, qui s'exprime par un **échange généreux d'activités** entre les différents acteurs concernés. Les occasions qui donnent lieu à des *Twizas* sont nombreuses, et sans avoir la prétention de les avoir toutes recensées, nos

⁴⁹ SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P 99

observations nous ont conduits à faire le lien entre « les moments »⁵⁰ de la *Twiza* et la gestion des risques. L'activation d'une *Twiza* est souvent en rapport avec un moment de limitation des risques ou de gestion de crise, et se confondent avec des événements heureux où tristes. A l'intérieur de ces deux grands domaines de « moments » de la *Twiza*, nous avons repéré deux sous thèmes : les **moments dits traditionnels** et les **moments contingents**. Les moments traditionnels, sont des événements qui se répètent et liés essentiellement aux rythmes biologiques de l'être humain. Les moments contingents sont plus liés au contexte spatio-temporel. L'organisation de la *Twiza*, dans les moments traditionnels, est spontanée, une sorte de réflexe. Il n'y a pas de réflexion et de négociations sur la nécessité d'organiser une *Twiza*. La réflexion portera plus sur les modalités que sur la nécessité. Dans les moments contingents, la négociation portera d'abord sur l'opportunité ou non de mettre en œuvre la *Twiza* avant de discuter les modalités. La classification qui découle de nos observations se présente comme suit :

- Les moments de « limitation des risques » : prévoyance, précaution, prévention :
 - Les moments dits traditionnels : Naissances, circoncisions, mariages, certaines fêtes essentiellement religieuses, *Twiza* d'habitat de construction ou d'entretien.
 - Les moments contingents :
 - nous avons observé un nombre important de nano-*Twizas*⁵¹ qui se créent à cause des dysfonctionnements ou l'absence de l'Etat. Les exemples sont multiples, nettoyer les bouches d'égouts, les remettre à niveau avec les routes, réparer « les nids de poules » sur la route, construire des ralentisseurs, interventions sur les trottoirs... .
 - On observe des *Twizas* de pouvoir d'achat, selon le degré de rareté des moyens, entre les micros entreprises (bénéficiaires du micro crédit), les artisans, les commerçants, les agriculteurs et les salariés d'entreprises y compris lorsqu'il y a un Comité d'Entreprise. Les *Twizas* entre voisins ou amis pour la construction et les réhabilitations d'habitats.
 - Nous avons aussi eu l'occasion d'observer des *Twizas* de taille plus importante pour des travaux d'hygiène, notamment autour des marchés, et plus rarement des

⁵⁰ MAUNIER R. ; *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE– Année sociologique 1927

retenues d'eaux (mini barrages d'eau) avec leur système d'irrigation, des châteaux d'eau ainsi que des travaux pour sécuriser des zones d'habitations (construction de clôture par exemple).

- Les moments de « gestion de crises » : contournements, réparation et résilience.
 - Les moments dits traditionnels : Enterrements, les *Twizas* d'intérêts individuels et collectifs suite à des sinistres partiels ou totaux.
 - Les moments contingents : inondations de grandes ampleurs, tremblements de terre, attentats terroristes et invasions de criquets pèlerins où on assiste à des *Twizas* d'ordre national (inter-ville, inter-région). Ce sont des risques inédits pour l'Algérie par leur fréquence, qu'on observe depuis le début des années 2000. Dans l'histoire récente nous pouvons aussi citer les groupes de patriotes ou d'autodéfense qui ont joué un rôle primordial dans la lutte contre le terrorisme et qui sont aujourd'hui intégrés aux forces de sécurité.

A ce stade de la recherche nous pouvons formuler une classification plus détaillée du couple *Twiza*-risques en mobilisant le principe de **contingence générique**. Ce principe « reconnaît à chaque situation analysée son caractère contingent ET sa contribution à une connaissance générique sur le fonctionnement et les pratiques des organisations, réfutant par là même la traditionnelle opposition entre contingence et universalisme »⁵².

A partir des situations concrètes observées, nous proposons une classification, une conceptualisation des domaines d'intervention de la *Twiza*. Il s'agit d'une incorporation provisoire dans le cadre théorique que nous ne manquerons d'enrichir, de corriger et de renforcer selon le principe fondamental de *l'itération*. L'ambition est de formuler patiemment et progressivement une forme d'invariants des domaines d'intervention de la *Twiza*.

A partir d'observations contextuelles, nous nous proposons de formuler des connaissances génériques en mobilisant un mode de raisonnement inductif. Puis, par un mode de raisonnement déductif, nous nous proposons de conforter l'hypothèse ainsi formulée, mais aussi d'ouvrir le champ des possibles.

⁵¹ Très courtes dans le temps et impliquant un petit nombre d'acteurs.

⁵²SAVALL H., ZARDET V. « Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social »

En guise d'illustration (cf. tableau 6), les nano-*Twizas* qui se forment pour réparer les nids de poule sur les routes, se trouvent dans le domaine de limitations des risques, dans le sous-thème prévention des risques. Nous pourrions déployer ce sous-thème en un autre sous-sous-thème prévention des risques routiers avec pour idée clé la prévention des risques liée au mauvais état de la chaussée. Dans une logique d'essaimage, cette action peut avoir d'autres résultats telle que la diminution de l'usure des consommables (pneus, amortisseurs...) et donc par le même biais une amélioration du pouvoir d'achat et les risques qui lui sont liés, ainsi que les risques sur l'écologie en limitant la surconsommation.

N°	THEMES, SOUS-THEMES, IDEES CLE	TWIZA TEMOINS
1	Risques de la vie Quotidienne	
11	Risques de circulation	
111	Préventions des risques routiers	
1111	Améliorer l'état de la chaussée	
11111	Réparer les « nids de poules » sur la route	Nano <i>Twiza</i>
11112	Remettre à niveau les bouches d'égout avec la chaussée	Nano <i>Twiza</i>
1112	Prévenir les excès de vitesse	
11121	Construire des ralentisseurs	Nano <i>Twiza</i>
112	Prévention des risques piétons	
1121	Améliorer l'état des trottoirs	
11211	Niveler les trottoirs	<i>Twiza</i>
11212	Réparer les trottoirs	Nano <i>Twiza</i>
2	Risques naturels	
21	Risques d'inondations	
211	Prévention risques d'inondations	
2111	Ecoulement de l'eau	
21111	Améliorer l'évacuation de l'eau	Nano <i>Twiza</i> et <i>Twiza</i>
21112	Elévation du niveau de trottoir	Nano <i>Twiza</i> et <i>Twiza</i>
22	Risques de sécheresses	
221	Prévention des risques de sécheresses	
2211	Réserve d'eau	
22111	Retenue d'eau	<i>Twiza</i>
22112	Château d'eau	<i>Twiza</i>
...		

Tableau 6 : Exemple de classification de la gestion des risques des *Twizas*.

La définition de la *Twiza* en tant qu'échange par le travail, la corvée n'est, d'après nos observations, qu'un moment de la *Twiza*. Il nous semble qu'elle est un ensemble d'échanges

par l'activité. Une classification qui reconnaît un caractère générique à ses moments contingents permet d'ouvrir le champ des possibles. Dans le sens ou l'idée clé ainsi déduite, permet d'induire la même ou d'autres contingences. L'intérêt est double. Académiquement il permet d'enrichir, de préciser le cadre théorique en fonction de l'imagination du chercheur. Pour les acteurs il permet de leur faire prendre conscience des potentialités que représentent le dispositif et/ou l'outil de type *Twiza*. Il permettra sans doute de réduire le temps de renouvellement de son objet, notamment dans une période où la rapidité des changements est vertigineuse.

Il nous semble aussi qu'il est primordial d'explicitier au-delà de l'objectif principal les finalités de la *Twiza*. Une même *Twiza* peut avoir plusieurs impacts autres que son objet. Mettre en exergue **l'essaimage** permettrait d'accroître le degré de tolérance d'autres parties prenantes visibles ou cachées, voire de convergence mais aussi de faciliter son renouvellement, de lui donner une forme de continuité et de perspective. Afin d'étayer nos propos, l'exemple précédent –réparation des nids de poules– nous permet de mettre en évidence un autre classement : Domaine : prévention des risques d'un développement non durable et non supportable /Thème : prévention des risques écologique / sous-thème : réduction de l'usure / sous-sous-thème : prévention de l'usure trop rapide des consommables / idée clé : amélioration de l'état de la chaussée.

L'échange par l'activité permet d'imaginer différentes modalités d'action, il autorise une **plasticité des modes de contrats**. L'exemple précédent nous a permis d'observer un échange par la corvée dans le cadre d'un intérêt collectif. Néanmoins, une discussion rapide avec les acteurs nous a permis de nous rendre compte que les acteurs ont mobilisé leur réseau pour la préparation de l'action, notamment l'emprunt de petit matériel, la bienveillance des autorités... . D'autres types d'actions peuvent être imaginés, comme, par exemple, une intervention en amont dans le cadre d'un contrôle des réalisations de maintenance par les entreprises. Des actions simples de contrôle par les acteurs eux-mêmes peuvent être réalisées en fonction de leurs compétences. Ces compétences peuvent être accrues sous réserve que ces groupements soient encadrés et formés, dans le but d'accroître la qualité des réalisations et ainsi réorienter l'objectif des *Twizas* pour accroître la qualité et la durabilité des réalisations en respectant la contrainte de la supportabilité des investissements publics entre autre.

L'évaluation socio-économique nous semble aussi primordiale afin de maîtriser les projets inflationnistes. L'intention est qu'elle ne crée pas des conditions d'un appauvrissement futur.

L'évaluation doit porter sur l'objectif principal, l'objectif est d'en évaluer le rapport coûts/performance visible et caché. La logique d'essaimage nous permet de rendre compte des impacts sur les différentes parties prenantes des *Twizas*, de déterminer si celles-ci alourdissent ou allègent leurs charges. De proche en proche, il doit être possible d'aboutir à une **évaluation globale de l'impact** sur les territoires et les réseaux. L'intention est de rendre compte des potentialités de ce gisement de productivité, tout en rendant compte du potentiel dégagé par la même occasion pour les différentes parties prenantes (Section 4.3).

Par sa nature, la *Twiza* favorise **les relations entre les hommes** et pas uniquement un lien, un lien qui plus est, devient de plus en plus un lien entre les choses (Simmel, 1900)⁵³. La solidarité, s'exprime aujourd'hui plus sur une base mutualiste fondée sur la cotisation, le simple à payer. Cette caractéristique confère la potentialité de prévenir certains risques sociaux inhérente à toutes les *Twizas*. En effet des *Twizas* régulières, permettent d'une manière continue de prévenir le risque d'exclusion sociale, de désinsertion sociale, d'isolationnisme, un apprentissage continue et dynamique des contraintes de la vie en société. La pratique régulière ou ponctuelle de certaines activités peut permettre l'acquisition de certaines compétences, en fonction de l'objet, à même de réduire des risques individuels. Elle est un dispositif qui semble permettre une forme de **formation continue et d'éducation continue**, notamment en atténuant l'illusion de la culture d'objectivation en favorisant l'intersubjectivité et toutes les contradictions qu'elle peut porter.

1.2.3. Les infrastructures de la *Twiza* : à propos de sa genèse

Après avoir exposé les objectifs des *Twizas*, nous nous proposons de tenter de comprendre les conditions de mise en œuvre, d'organisation, de survivance et de genèse de ces dernières. L'intention est à la fois de s'appuyer sur les dispositifs existant et de contribuer à leur amélioration mais aussi d'en susciter de nouvelles *Twizas*. Les principales motivations de la participation à la *Twiza* sont décrites par différents auteurs comme étant de nature coercitive.

Ainsi, Bourdieu (1958) y voit « de véritables montages psychologiques » qui ont pour but de « garantir contre l'improvisation ou même de l'interdire », « d'imposer à la pensée une forme impersonnelle [...] au détriment des intérêts personnels », par le « contrôle avec minutie du comportement », « le groupe entend s'assurer de la conformité extérieure du comportement ».

L'envers du sentiment d'honneur, « la crainte de la honte et la réprobation collective [...] animent toutes les relations avec les autres »⁵⁴.

Pour Maunier (1927) il s'agit d'une obligation, de la triple obligation de la « vertu contraignante du don » : donner, recevoir et restituer. Cette triple obligation se matérialise par l'existence de sanction, sanction de « l'injure » si on refuse de recevoir, sanction de « briser l'amitié si on restitue moins ou pareil »⁵⁵. Dans un second article, Maunier revisite sa position, la décrit comme une « progression ». La *Twiza*, la *Tawssa*, et la *Maouna* ne sont plus traditionnelles, elles sont une « œuvre de contrat et non une œuvre de statut [...] ; il s'agit seulement de donner dans le but de gagner, et non pas de se donner ». Ce sont des groupements d'intérêts qui ont le gain commun ou la compensation par un effort commun comportant trois traits particuliers : « utilitaire, temporaire et volontaire ». Le but recherché est le profit matériel, fondé sur un libre accord et instable dans le temps. « C'est en ça qu'est l'opposition au groupement traditionnel »⁵⁶.

Mimouni (2003) la décrit comme étant une « structure organisée qui se crée par nécessité et s'estompe une fois le problème résolu, pour reprendre si nécessaire ». La *Twiza* d'intérêt collectif « est réglemée par le droit coutumier auquel s'ajoutent certains principes de la Charia. Tout contrevenant subit une pénalité qui va de la simple à payer, à l'exclusion du groupe en passant par la mise en quarantaine », quand à la défection à la *Twiza* d'intérêt individuel, elle est « blâmé par l'esprit de cordialité et les lois du voisinage »⁵⁷.

Les trois auteurs comprennent la solidarité traditionnelle algérienne comme un phénomène principalement psychologique. Pour Bourdieu, il s'agit de « montage psychologique » ; Mimouni y voit plutôt une réponse à des « besoins psychologiques et psychosociologiques » ; alors que pour Maunier, le phénomène psychologique prédomine étant donné qu'il les nomme « échanges rituels » sans toutefois nier les autres dimensions. Puis dans un deuxième temps il ne s'agit plus que de « groupement d'intérêts » fondé sur le gain économique.

⁵³ *Philosophie de l'argent*, Georg Simmel In : Monique Abellard | *Alternatives Economiques Pratique* n° 021 - novembre 2005

⁵⁴ BOURIDIEU P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Que Sais-je, 802, 1958, 127 pages. Revue et corrigée, 1961

⁵⁵ MAUNIER R. ; *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE- Année sociologique 1927

⁵⁶ MAUNIER R. ; *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE- Année sociologique 1927

⁵⁷ MIMOUNI M., *La Twiza : entraide d'hier et d'aujourd'hui*, Colloque « Transmission, mémoire et traumatisme », 9 et 10 mai 2003 / lundi, 25 avril 2005

Cette vision coercitive du fonctionnement de la *Twiza* suppose qu'il existe une autorité pouvant exercer une coercition. Hormis les enterrements, où la présence est requise (et non forcément dans les différentes *Twizas* qui s'articule autour) nos observations ne nous ont pas donné l'opportunité d'observer, ou de recueillir des témoignages faisant état de coercition. Ni obligations, ni réprobations collectives ou exclusion du groupe. Du moins rien de significatif. Les tensions que nous avons observé ici et là sont de très courte durée dans le temps. Pour les *Twizas* individuelles, elles dépendent du rapport existant entre deux individus et du niveau d'exigence envers cette personne, du degré d'amitié en somme. Pour les *Twizas* collectives, tout au plus, on nous a signalé qu'une personne peut désapprouver un proche de sa non-participation, elle est de l'ordre d'une simple remarque et aucunement collective et organisée. De plus, la *Twiza* moderne est dépourvue d'une autorité apparente, elle n'est pas structurée, réglementée comme auparavant. La djemâa dotée de pouvoir, telle que décrite par le passé, n'existe quasiment plus à notre connaissance hormis la vallée du M'zab.

« Ma contrepartie, c'est **le résultat** ! » fut la réponse d'un interviewé d'une *Twiza* collective, suite à un discours confus pour répondre à la question : « pourquoi avez-vous participé aux *Twizas* de votre ville ? ». Les différents entretiens que nous avons eus nous ont menés à la conclusion que le résultat, les avantages recherchés, sont multidimensionnels et hiérarchisés en fonction de la culture propre à chaque acteur et du type de *Twiza*. Nous rejoignons les théories sous-jacentes à la théorie socio-économique du comportement humain. En effet, notre compréhension et interprétation de la participation de la *Twiza* n'est pas à rechercher dans les systèmes coercitifs, mais elle est plutôt **incitée** par les **avantages recherchés**. Ce qui ressort des entretiens à propos du résultat attendu est de nature **multidimensionnelle** et le degré d'importance de la dimension est variable en fonction des acteurs.

Certains vont insister sur l'aspect **psychophysiologique** tel que le besoin de sécurité, d'hygiène et de qualité de vie. Les acteurs évoquent fréquemment le besoin de sécurité dans leur action collective, sécurité pour leurs enfants afin de ne pas se blesser, de réduction de vitesse des voitures, d'embellissement pour rendre le lieu plus agréable, de construction d'enceintes pour sécuriser l'ensemble. L'hygiène est souvent évoquée pour réduire les désagréments du quotidien, ainsi que pour des risques sanitaires. L'embellissement est aussi une volonté d'inscrire dans la durée leurs actions et d'éviter que par exemple les terrains vagues ne redeviennent des décharges sauvages.

D'autres insisteront sur des aspects **psychosociologiques** tels que la recherche d'une respectabilité supérieure, un statut sociale, un besoin spirituel, transcendantal, le développement personnel, et une identification sociale multiple. Souvent, notamment pour les *Twizas* d'intérêt individuel, les acteurs évoquent l'expression « pour le visage de Dieu », une recherche de bénédiction comme l'a d'ailleurs constaté Maunier, une recherche de la Baraka, l'aspect religieux n'est pas le seul motif invoqué, mais aussi, une volonté de participer à la concrétisation d'une idée, voire d'une idéologie. Ainsi, « des planteurs d'arbre » motivent leurs actions par le fait de ne pas vouloir être en reste par rapport aux enjeux écologiques et apporter leur contribution. Participer à une *Twiza* est une forme de générosité, un interviewé l'a résumé simplement « pour moi ces choses-là (en parlant des *Twizas*) sont mieux que de l'argent », et la générosité, la prodigalité confèrent un statut social, une respectabilité. Certains, admettent qu'ils cherchent à retrouver l'aura de leurs ancêtres réputés pour leur générosité. La majorité met en avant aussi les relations humaines qui se créent et s'entretiennent à l'occasion de ses regroupements. Le partage d'un objectif commun, de la sueur et de la bonne ambiance, sont de nature à renforcer les liens.

Les aspects **économiques** sont souvent évoqués, essentiellement la réduction des coûts, mais aussi la constitution ou la consolidation d'un réseau dans un but économique (pas nécessairement marchand), apprentissage, transmission de savoir-faire et être, et enfin des aspects risques. Les réductions de coûts sont très souvent évoquées : de l'usure des chaussures aux risques importants tels que les incendies, les accidents, les vols, les catastrophes naturels et la santé. D'autres aussi mettent en avant le fait d'étoffer leur carnet d'adresses, de la personne âgée qui peut solliciter plus facilement de l'aide pour des travaux qu'il n'a plus la capacité de faire, ni de payer, à un autre qui y voit entre autre un moyen de se rapprocher des autorités locales pour obtenir plus facilement des aides (par exemple logement social). Apprendre a été mis en avant aussi par certains acteurs, apprendre par la gestuelle, mais aussi sous forme de conseil pour faire certaines choses par eux même et ne pas avoir recours à l'économie marchande.

La dynamique temporelle des *Twizas*, nous permet de mettre en exergue l'**échange généreux**. Comme nous l'avons vu, il existe de multiple contrepartie « immédiate » à la participation à une *Twiza*, néanmoins une observation sur la durée nous permet de constater qu'il y a une notion d'échange entre acteurs qu'on peut résumer de la sorte : « je te donne en espérant que tu n'aies pas à me rendre, mais au cas où j'ai besoin, je compte sur toi ». La générosité réside

dans le fait que la restitution est hypothétique. Il nous semble, d'après nos observations, qu'en cas de non-retour des choses, le débiteur met de la distance, évite la personne concernée. La réprobation, l'exclusion naît à partir du moment où le débiteur se soustrait non pas à la restitution, mais aux règles de bienséance qui découle de l'évitement. On parle alors d'une personne qui n'a pas de *Dhana*, de reconnaissance, non pas parce qu'il n'a pas rendu, parce qu'il se peut qu'il soit en incapacité de rendre, mais parce qu'il s'est soustrait aux règles, à l'art du vivre ensemble. Il nous semble que la théorie du **surendettement morale** (Savall, Zardet) est de nature à expliquer ce type de comportement. Le créancier évoque souvent l'adage populaire « fait le bien et oublie le » dans ce type de situation, souvent aussi il ne relève même pas le non-retour. Dans certaines situations critiques, où le besoin de solidarité est primordial et lorsqu'il est certain que la personne concernée est en situation de l'aider, le demandeur provoque le conflit. D'ailleurs, cette situation ne nécessite pas que la personne soit en situation de rendre, mais relève plutôt de la non-assistance à une personne en danger, en exagérant sur l'application de ce concept. « Non-assistance à une personne en situation critique » pourrions-nous dire dans le cas des réseaux de solidarité.

A propos de la genèse de la *Twiza*, nous voudrions aussi mettre en exergue la différence entre les *Twizas* traditionnelles et les *Twizas* contingentes. Autant il nous semble que la formation des *Twizas* traditionnelles est spontanée, intégrée, il suffit de mettre au courant le réseau pour que celui-ci se mette à disposition, autant la mise en branle pour des *Twizas* contingentes est plus longue. Les situations traditionnelles sont bien identifiées, l'utilité est prouvée et éprouvée. Concernant les situations contingentes, l'utilité de prime abord n'est pas évidente ou ne l'est plus. Ces situations sont (ou sont devenues) de la compétence d'autres structures ou institutions. Par exemple, les voies publiques sont de la compétence d'organismes publics, il en est de même pour l'hygiène, l'aménagement d'espace public, la construction et l'entretien de l'habitat sont l'affaire de professionnels du secteur marchand. Nos observations, nous ont conduits à la conclusion que ces *Twizas* contingentes naissent d'une longue interaction confiance-conflit avec les structures concernées qui conduisent à un état coopératif minimal qui consiste à leur signifier « laissez-nous faire vous n'êtes pas capable » ou « vous ne voulez pas ou n'avez pas le temps de vous en occuper. Alors, laissez-nous au moins le faire ». Il nous semble avoir décelé une forme de révolte ou de pré-révolte dans la *Twiza*, **un dispositif, une institution anti-institutionnelle**. Lorsque l'écart entre le vécu et l'attendu est trop important, qu'une situation est jugée anormale, révoltante et après avoir épuisé des logiques individuelles, intervient la *Twiza* dans le but de réguler. Les *Twizas* d'intérêts

individuels semblent aussi répondre à une même logique, et pas seulement à une logique de rareté de moyens. Elle semble être entre autre une **réponse à l'échec du professionnalisme, des gardes fous et des normes**, souvent les acteurs des *Twizas* d'habitats soulèvent comme première raison les malfaçons, et donc l'importance de faire les travaux, notamment sensibles, comme les dalles et les piliers, il en va de même pour les mariages, où la partie traiteur est effectuée par le réseau. Les *Twizas* réunies sont essentiellement des *Twizas* de compétences, avant de réunir « les bras ». **Un objectif de qualité donc et pas seulement de moyens**. Diverses formes de logiques peuvent mettre en évidence cette perte de confiance dans le professionnalisme, par exemple le mode de recrutement pour la construction, l'entretien, les cuisiniers et pâtisseries lors des mariages, les acteurs font appel à leur réseau afin d'obtenir d'autres formes de garanties et de contrôles. Nombre de bricoleurs évoquent aussi l'absence de professionnalisme comme facteur initiateur de cette activité et pas seulement les moyens. Elle repose sur un système d'échange généreux qui est garanti par **la loyauté personnelle** et la **confiance conditionnelle** garantie par le réseau, l'épreuve du temps et non pas sur la richesse possédée par la personne.

La *Twiza* s'organise autour d'une idée émise par un acteur ou un groupe d'acteurs. Les acteurs sollicités discutent, négocient d'abord sur l'objet même de la *Twiza*. Parfois, les **négociations** portent directement sur le comment, et pas le quoi. Par exemple, afin de sécuriser une petite cité proche d'un bidonville, l'acteur a directement proposé de construire un mur en organisant au préalable une *Tawssa*. Les négociations n'ont absolument pas porté sur la pertinence du projet, le pourquoi et le quoi. Ces négociations ont d'ailleurs échoué, n'ayant pas suscité l'adhésion des personnes concernées. Les acteurs n'avaient pas la même perception des problématiques que posait la proximité du bidonville. Certains y voyaient un problème de sécurité, d'autres d'hygiène, d'autres pensaient que cette proximité atténuait les difficultés grâce à la solidarité au quotidien des habitants de la cité vers les habitants des bidonvilles, tels que l'accès à l'eau, l'électricité, l'aumône discrète et la camaraderie entre les enfants. Ces derniers pensaient même que la construction du mur allait amplifier les difficultés non seulement de diminution de la solidarité quotidienne, mais qu'elle allait être un message négatif envoyé à leur voisin, un message d'exclusion qui pourrait conduire à d'autres types de difficultés telle que l'insécurité. Le dernier argument invoqué est que cette action est contraire à leur éthique de l'islam qui recommande à plusieurs reprises la bonté envers le voisin. Néanmoins, cette initiative a eu le mérite de susciter la réflexion sur une situation anormale devenue normale avec le temps, et, a abouti quelques temps après à une *Twiza* plus

large, intégrant les habitants du bidonville et la municipalité. Les habitants ont repensé l'aménagement de leur territoire perturbé par l'implantation du bidonville. Ils ont notamment sollicité la mairie pour connecter les évacuations du bidonville aux eaux usées, et le prêt de matériel pour réaménager un nouvel accès piéton, l'élargissement des trottoirs. Ils ont également profité de l'occasion pour faire des travaux d'embellissements comme la plantation d'arbre et repeindre les bordures de trottoirs et se réapproprier certains espaces privatisés par des habitants du rez-de-chaussée sous prétexte de sécurité, suite à l'implantation de l'habitat sauvage. Le maire, quelques élus et des fonctionnaires ont participé à cette *Twiza*. Quelques temps après, les habitants du bidonville furent relogés. Nous n'avons pas eu l'occasion de vérifier le lien entre la participation des autorités à cette *Twiza* et le relogement, ou, si il s'agit d'une simple concomitance. Cependant, il ne nous semble pas incongru de retenir l'hypothèse que l'intégration des autorités dans les *Twizas* réduit la rupture dans la gestion des territoires et des problématiques transe-organisationnelles.

A la lumière de cet exemple, nous pouvons retirer plusieurs enseignements. C'est la recherche de solutions qui est créatrice de valeurs, et pas tellement les solutions concrètes (Savall, 2008⁵⁸). La recherche de **solutions négociées, participatives** a suscité l'**adhésion** et la participation des acteurs et des parties prenantes. Elle a permis une meilleure exploitation du potentiel humain, dans le sens où ces derniers ont mobilisé un panel de leurs activités, notamment l'aide non négligeable de la municipalité, mais aussi une cohérence supérieure avec leur éthique. Elle nous renseigne aussi sur le type de gouvernance qui s'est mis en place, une gouvernance qui n'est pas synonyme de gouvernement ou d'autorité, mais une forme de guidance, qui se précise, qui réduit au fur et à mesure de l'avancée des négociations. Cette **gouvernance-guidance** distille au fur et à mesure une certaine dose de normativité, elle privilégie un temps de **dialogue** avant le temps des **choix** et de l'**action**. A défaut, de pré-évaluation et planification précise, elle laisse toujours un espace de dialogue au fur et à mesure que les chemins stratégiques se dessinent. L'observation du temps de la corvée permet de se rendre compte que la négociation est permanente, continue, notamment sur les détails du comment, comme l'ordonnancement de certaines tâches par exemple. Le leadership nous semble être fonction de la capacité à exercer cette gouvernance-guidance. Il est aussi fonction de la capacité du leadership à trancher, à faire preuve de **directivité** à certains moments. Pour que cette directivité soit acceptée, il faut que les protagonistes aient une certaine confiance et

⁵⁸ SAVALL H., Séminaire doctorale, ISEOR 2008.

que le **leadership** ait une certaine légitimité, ce qui peut expliquer sa multiplicité dans la *Twiza*. La légitimité est fonction de la compétence, de l'expérience du leader du moment, en fonction du sujet, de l'étape dans l'organisation de la *Twiza*. Le concept de confiance de la *Twiza* est à rapprocher du concept *El Amin* qui « signifie là où il y a de la confiance »⁵⁹. Dans l'imaginaire collectif, ce concept est fondé sur une histoire du prophète avant que sa mission ne lui soit révélée. Quatre tribus se disputaient la pose de la pierre sacrée à l'occasion de l'entretien de la Kaâba, le prophète leur proposa de poser la pierre sur son manteau et que chaque membre se saisisse d'un bout du tissu et que chacun ainsi contribue en même temps à la pose. « La symbolique que l'on peut attribuer à ce concept correspond au récit, c'est le centre d'un cercle. C'est-à-dire qu'il est à égale distance de tous les points. » (Ibid.). Il nous semble que nous pouvons rapprocher le style de leadership des *Twizas* est tantôt **permissif**, tantôt **démocratique** (Lewin, White, Lippitt, 1960⁶⁰). Le style démocratique consulte, dialogue et encourage le groupe avant de décider. Il favorise la créativité et l'implication. Dans le style permissif, le leader apporte ses connaissances et n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même et en général, il n'obtient pas de résultats satisfaisants.

Ces négociations permettent de mettre en évidence les moyens nécessaires et les contraintes. Souvent, la *Twiza* mobilise les deux autres formes de solidarités la *Tawssa* et la *Maouna*. L'organisation du travail se fait en fonction des compétences, des disponibilités, du budget, du budget temps, que ce soit en termes de préparation ou de corvée effective. Il semble aussi que les négociations sont facilitées par le fait que les acteurs se connaissent entre eux, que les coûts liés à la négociation du langage soient réduits, que ce soit en termes de temps de négociation ou en termes de quiproquos.

1.2.4. La résilience de la *Twiza*

La *Twiza* ne nous semble pas être un simple exercice de mémoire, elle semble être un élément de réponse à des questions extrêmement contemporaines, actuelles voire instantanées. « Ce mode d'organisation semble avoir survécu grâce au sentiment de sécurité qu'il apporte. Il

⁵⁹ MIMOUNI M., *Table ronde : « Autour de la mémoire »*, Acte du colloque : Transmission, Mémoire et traumatisme, Parole sans Frontière Strasbourg 2003.

⁶⁰ RALPH K. WHITE & RONALD LIPPITT *Autocracy and Democracy: An Experimental inquiry*, Harper & Brothers: New York, 1960, 330p.

permet d'éviter les erreurs en répétant un comportement éprouvé dans le passé »⁶¹. L'efficacité et l'efficience de ce comportement collectif contribue à sa survivance. Il semble apporter une réponse aux besoins multidimensionnels qui sont de nature psychologique, sociologique, physiologique et économique.

Le mode de gouvernance, de transmission, permet une plasticité des contrats négociés des relations entre les hommes et de son objet. La *Twiza* autorise différents modes coopératifs qui lui confèrent une certaine flexibilité, réactivité et une multi-latéralité qui lui permettent d'apporter une réponse du moment. Cependant, il s'agit d'un dispositif proactif, dans le sens où ces contours imprécis permettent d'apporter une réponse plus ou moins efficace à différentes situations. L'apprentissage de la *Twiza* prépare les groupements à répondre à des situations contingentes dès lors qu'ils reconnaissent et admettent qu'une situation nécessite une action collective, qu'elle soit de nature à limiter les risques ou à gérer les crises. Le **dispositif est proactif**, ses actions ne le sont pas nécessairement, ou peuvent l'être plus. En définitif, un apprentissage traditionnel qui permet à cette tradition d'être apprenante.

Un élément nous semble incontournable dans la *Twiza*. Il s'agit du **plaisir et de la joie** qui y règnent. Certes il est question de travailler, de réaliser des corvées mais le travail se déroule dans la bonne humeur : s'amuser, rendre agréable ce moment est tout aussi, voire plus important que de travailler. Jeux, taquineries, blagues, chants, contes rythment le travail. Elle est un moment où s'exprime entre autre **les autres fonds communs**. Tout est prétexte pour énoncer un dicton, raconter des histoires, des contes traditionnels, les poèmes populaires et traditionnels sont légion, ainsi que les chants religieux et autres. Les repas rythment aussi le travail, moment privilégié où s'exprime la convivialité. Le plus important est le repas du soir, certains acteurs pensent même qu'il ne peut y avoir de *Twiza* sans **le festin (Zerda)** du soir, qui constitue pour eux le principal attrait.

La *Twiza* répond à une logique de **comportements collectifs** qui donnent les moyens à des acteurs via leurs activités d'agir de manière positive sur des **structures** qui leur font « violence ». Par exemple une démographie galopante liée à un taux de natalité élevé, et, un exode rural important, couplée à des structures organisationnelles de l'habitat défaillant, ont conduit à des *Twizas* d'habitat. D'une manière générale, les structures physiques, technologiques, démographiques et organisationnelles qui sont défaillantes conduisent à des

⁶¹ BOURDIEU P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Que Sais-je, 802, 1958, 127 pages. Revue et corrigée, 1961.

comportements collectifs afin d'agir sur ces structures. Par exemple, les structures défaillantes de l'état providentiel conduisent à un certain nombre de *Twizas* et nano-*Twizas*. On peut aussi citer l'exemple de la nucléarisation des familles qui réduisent le champ de la solidarité familiale et mènent à la construction de solidarités dites moins stables, telle que la *Twiza* afin de compenser l'éparpillement de la famille. L'héritage des biens vacants suite à la décolonisation et sa non-prise en charge par l'Algérie indépendante confrontent les nouveaux locataires à un certain nombre de problèmes dont la réponse a été parfois des *Twizas*. Les principaux problèmes que nous avons pu recenser sont par exemple l'occupation des logements de concierges qui entraîne un défaut d'entretien des bâtiments, l'occupation de maison de colons aisés dont les nouveaux occupants n'ont pas forcément la capacité financière d'assurer l'entretien. Les logements modernes ne sont pas toujours adaptés à la culture des nouveaux occupants comme par exemple la fête de l'aïd el Kabîr ; d'où l'expression « ils ont mis les moutons dans les baignoires ».

L'interaction structures-comportements, dans le **temps**, est déterminante dans la résilience de la *Twiza* ainsi que son corolaire (cf. section 123). « Le cycle de transformation de comportements en structures est de nature systémique et résulte d'une alternance des relations asymétriques entre structures et comportements »⁶². Nous pouvons par exemple dans le cadre de cette interaction comprendre la résilience de la *Twiza*, à un instant donné, des acteurs peuvent avoir un comportement individuel face à une situation qui s'avère inefficace. L'inefficacité successive de ce type de comportement individuel modifie les structures mentales des acteurs, qui au fur et à mesure, adoptent un comportement collectif, qui n'est qu'un des scénarii possibles, afin d'agir sur cette situation. En fonction de l'efficacité de ce comportement, la transformation de la structure mentale va être plus ou moins durable. La modification des comportements étant devenue structurelle, les comportements collectifs vont induire des modifications sur les autres structures. La *Twiza* est un comportement qui découle de l'interaction structure-comportement. En Algérie, où la solidarité est une nécessité au quotidien, elle est nécessaire pour l'obtention d'un simple extrait naissance jusqu'aux soins en passant par l'accès à l'emploi. Cette réalité du quotidien, couplée à l'apprentissage traditionnel de la *Twiza*, *Tawssa* et *Maouna*, contribue à la survivance de la *Twiza*.

Cependant, nous ne pouvons ignorer **la dualité** de l'interaction entre les structures et les comportements, de la nécessité de la solidarité du quotidien et de son commerce. La résultante

de cette interaction n'est pas que la *Twiza* et d'autres types de comportements responsables. Elle favorise aussi d'autres types de comportements déviants, telles que la corruption, des émeutes régulières, une économie informelle et illégale. D'autres types de structures-comportements favorisent **l'atrophie de la tradition de solidarités**. Nous pouvons à titre d'exemple, avant de l'exposer dans la section suivante, citer la dérive sémantique du terme *Twiza*. Dans certains milieux, la *Twiza* n'exprime rien d'autre qu'une solidarité face à une misère sexuelle, qui n'est autre que la tournante. La langue algérienne, la seule laissée pour compte de la bataille francophone arabophone, risque entre autre de faire perdre un **trésor immatériel** comme la *Twiza* et qui pourtant, bon gré mal gré, l'une comme l'autre, résiste et se réinvente sans cesse.

1.3. Atrophies de la tradition de solidarités

1.3.1. Une difficile adaptation au monde moderne

Les raisons de l'atrophie que rencontre et qu'a rencontré la *Twiza* au monde moderne sont multiples et variées. La célérité de la **déstructuration de la société traditionnelle** ne lui ont pas permis d'évoluer et de **s'adapter sereinement à la modernité**. Cependant, elle n'a pas pour autant disparu, les **imperfections du monde moderne** lui ont permis de se **reconstruire, de survivre** en tant que **tradition** et pas uniquement en tant que fait traditionnel (&1.2.1.2). Il nous semble qu'elle est reconnue comme répondant à des critères de la tradition de solidarité, et pas tant comme une solidarité traditionnelle. Néanmoins, **son atrophie** que ce soit en termes de **taille, de fréquence, d'objets** semble être un constat réel. Du moins c'est la **perception** qui ressort de ce qu'elle fut à travers nos lectures, les témoignages que nous avons recueilli et des souvenirs que nous en avons-nous même. L'intonation de la voix et les termes employés par certains interviewés se dégagent un certain romantisme, de l'émotion et de la nostalgie lorsqu'ils évoquent leur souvenir. Dans leur esprit, il ne s'agit donc pas que de quantité, de taille mais également de contenu, **un contenu psychosociologique atrophié également**.

⁶² SAVALL H. & ZARDET V., Maîtriser les coûts et les performances cachés, Edition Economica 1986, p 178

1.3.1.1. Le contenu psychosociologique : une *Twiza* désenchantée

Certains acteurs évoquent avec nostalgie une forme de **théâtralisme** dans l'organisation de la *Twiza*. Le *berrah* (crieur) annonçait sur la place publique le début de la *Twiza*, les participants se rassemblaient autour de lui, et s'improvisait alors une forme de procession se dirigeant symboliquement comme un seul homme vers le lieu où devait se dérouler la *Twiza*. L'annonce ne répondait pas uniquement à un objectif de publicité à la *Twiza*, celle-ci était en général assurée bien avant dans les espaces de vie en commun. « Les hommes sont ensemble dans la maison de travaux, les femmes se voient tous les jours à la fontaine. La publicité est quasi instantanée et assurée de la sorte »⁶³. Nos observations des *Twizas* actuelles, ne nous ont pas permis de constater une forme de théâtralisme, ou de **symbolique** autour des *Twizas* hormis les *Twizas* traditionnelles à savoir les *Twizas* de mariages, de naissances et d'enterrement. Elles semblent être dénuées d'**affect**, du moins d'un affect suffisamment fort. Le renouvellement de la pensée autour de l'affect, du théâtralisme et de la charge du symbolique, nous semble être à même **d'enchanter** la solidarité.

Le rôle du crieur ne se cantonnait pas à annoncer la *Twiza*, il avait un rôle de metteur d'ambiance, il se devait d'amuser les gens. Dans le temps, c'était d'ailleurs les seuls acteurs à être rétribués pour leur participation à la *Twiza*. « On y trouve aussi un élément esthétique joué par le rôle du crieur qui amuse les gens à la manière d'un bouffon. Ils sont rétribués comme des professionnels » (Maunier, 1927). Les différentes formules liées à la bénédiction et la baraka se sont aussi atrophiées, raréfiées et raccourcies. Maunier (1927) y voyaient « un rituel bien faisant ». Les chants, qu'ils soient populaires ou religieux (*el madh*) et les contes sont aussi devenus rares. Les repas sont devenus de moins en moins « gargantuesques », des banquets d'exceptions nous sommes passés à des repas banals, du méchoui au couscous, du couscous élaboré et riche à un couscous du quotidien. L'ensemble de ces éléments ont contribué à atrophier la dimension du **plaisir**. D'une manière générale il nous semble que les **dimensions affectives et esthétiques** se sont considérablement **atrophiées**.

D'après nos observations, il s'agit essentiellement d'un écart entre les générations, plus on est jeune plus on est avare en formules, en chants et en contes, ou plus simplement, en fonds communs. Cette observation peut être aussi liée au niveau d'instruction, dans le sens où plus nous sommes instruits, moins nous sommes imprégnés de culture populaire. Cette hypothèse

⁶³ MAUNIER R. ; *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE– Année sociologique 1927

mérite d'être approfondie ultérieurement, et rejoignant une hypothèse plus large concernant le **mimétisme culturel**.

1.3.1.2. Le mimétisme culturel

Le mimétisme culturel tel que nous voulons l'exprimer ne concerne pas tant l'enrichissement naturel et bénéfique qui s'inscrit dans la dynamique des échanges interculturels. Il s'agit plutôt d'un mimétisme quasi exclusivement vertical. En forçant un peu les traits de la formulation de notre pensée, dans l'intention de la rendre plus lisible, nous pouvons exprimer cette idée à travers la concurrence linguistique en Algérie. Quatre langues sont en concurrence en Algérie : l'arabe, le français, le tamazight et l'algérien. Les deux premières langues sont des langues d'élites, imposées tour à tour verticalement. Les réponses horizontales successives, ont été une intégration permanente dans l'algérien, rendant de facto, dans le quotidien ces deux langues, des langues mortes. Le message collectif et inconscient semble signifier d'une manière constante le refus d'admettre l'exclusivité ou la dominance des cultures sous-jacentes à ses langues. Mais, acceptées en tant que partie intégrante dans la culture algérienne. Le tamazight est la langue de base commune aux différentes langues tamazight ou berbère tels que le kabyle, le Chaouia, le mozabite, le touareg, le chenoui (berbère du mont chenoua et ses alentours)... . Un vocabulaire important issu du tamazight se retrouve aussi dans la langue algérienne. L'enjeu de la non-prise en charge, de la reconnaissance de cette langue partagée par tous au-delà des surcoûts de transactions, pose un réel problème identitaire, du rapport avec notre culture. De quelle manière peut se construire une identité, une culture, un individu à qui on apprend que la langue qu'il parle au quotidien, avec laquelle il échange et exprime ses sentiments, est une sous-langue ? Quels en sont les implications ? Quel est le degré de complétude de l'apprentissage, de l'enseignement et de l'éducation via une langue qu'on ne pratique pas au quotidien ? Il nous semble qu'un chroniqueur a résumé habilement « [...] je me sens comme une brebis capturée par un chant de sirène non comestible : je ne suis pas Arabe et je n'aime pas ceux qui se disent Amazighs à ma place et mieux que moi parce qu'ils parlent amazighs alors que moi, la colonisation horizontale m'a transformé en arabophone. Si je n'ai pas aimé être un Arabe de seconde classe, je n'aime pas aussi me sentir un Amazigh de seconde classe. Encore une fois, à cause de la langue, d'une langue mal partagée. La colonisation horizontale arabe a produit des

colonisés de l'arabité, revendiquée par l'assimilé comme une constante nationale, mais a produit aussi un autre mal dérivé : des maquis de l'identité, poussés vers la montagne et le radicalisme, prompts à l'exclusion et fascinés par des retours impossibles vers des origines privatisées, folklorisées. Pourquoi est-ce toujours au passé (numide ou «arabe») de définir mon Présent ? Pourquoi je ne peux pas me dire «Algérien» alors que j'habite l'Algérie et que je parle algérien ? Pourquoi lorsqu'on parle de l'amazighité des Algériens on tourne le regard automatiquement vers la Kabylie et pas vers le sud ou l'ouest ou le reste du pays et des Algériens ? Pourquoi je devrais avoir honte de ne pas être Kabyle et me sentir mal quand je me dis ne pas être Arabe ? Parce que la réponse était sous mes yeux et je ne l'ai pas compris : je suis Algérien et ma langue officielle est l'algérien. **C'est la langue de la majorité qui n'exclut personne, contrairement aux autres langues concurrentes** »⁶⁴. D'une citoyenneté de deuxième classe à une culture de seconde classe, le champ est libre pour des assimilationnistes et pas tellement pour des assimilés, qui désespérés cherchent qui **mimer**. Le cloisonnement paradoxalement est exacerbé par un degré d'ouverture semble-t-il bien trop grand, qui s'impose d'une manière unilatérale et verticale, porté par chacun dans son domaine de technicité. Dépourvues du principal outil de négociation, de médiation, les cultures se juxtaposent, s'isolent, se côtoient mais ne se fréquentent pas et parfois s'excluent. Les pressions, les influences sont multiples et contradictoires, la logique d'intégration semble être impossible, et en découle une confrontation permanente aux dilemmes d'assimilation, d'exclusion, ou d'auto-exclusion et d'adoption de façade. La contribution des sciences de gestion pourrait être dans un premier temps d'évaluer les coûts-performances visibles et cachés en l'approchant d'abord par le thème communication-coordination-concertation. Les exemples sont multiples, d'une part l'ophtalmologue (formé en français) et qui éprouve des difficultés à expliquer à une patiente qu'elle doit poser son menton sur un appareil, un juriste (formé en arabe) tentant d'expliquer l'usufruit, en passant par un client qui tente d'expliquer à son maçon qu'il veut un mur arrondi. Ce sont autant de situations qui occasionnent des coûts mais aussi des micro-innovations qu'il convient de prendre en compte et de partager pour réduire les dysfonctionnements. L'évaluation des coûts et performances économiques et sociales de cet ensemble culturel relégué à l'informel, comme la *Twiza*, devrait permettre de prendre en compte les potentialités propres de cet ensemble, de déterminer les besoins de son enrichissement et de sa rénovation, et, de ses points de segmentations avec les structures

⁶⁴ DAOUUD K., *Identité Algérienne : l'inévitable décolonisation horizontale*, Quotidien D'Oran 12 décembre 2009

isomorphes et modernes, dans l'intention de s'orienter vers un développement plus cohérent et une plus grande cohésion dans une logique d'intégration. Les pays en développement « ne peuvent s'affranchir de leur condition que par l'activité de leurs élites et de leurs populations coalisées pour changer leur environnement proche et lointain »⁶⁵ (Perroux, 1981).

La langue imposée, et, à travers ce prisme la confrontation des cultures, n'a pas permis l'émergence d'institution de transition profondément originale consacrant « des armistices sociaux », et a favorisé une succession vertigineuse de déstructuration (re) structuration sociale et mentale de la société. Des recettes élaborées ailleurs ont favorisé, exacerbé la résurgence de lutte passée agrémentée par de nouvelles luttes liées à ces recettes importées, dont la principale victime est la culture autochtone qui s'atrophie, qui grossit les rangs de l'informel et se développe d'une manière quasi autonome et sans réelle structure de gouvernance. L'algérien, en tant que langue majoritaire et non dominante, nous paraît comme une « **affirmation d'une contre-légitimité linguistique** et, du même coup, la production de discours fondée sur l'ignorance plus ou moins délibérée des conventions et des convenances caractéristiques des marchés dominants [...]c'est-à-dire des espaces propres aux classes dominées, repaires ou refuges des exclus dont les dominants sont de fait exclus, au moins symboliquement, et pour les détenteurs attitrés de la compétence sociale et linguistique qui est reconnues sur ces marchés. » L'algérien, « en tant que **transgression réelle des principes fondamentaux de la légitimité culturelle**, constitue une affirmation conséquente d'une identité sociale et culturelle non seulement différente mais opposée, et la vision du monde qui s'y exprime représente la limite vers laquelle tendent les membres des classes dominées dans les échanges linguistiques internes à la classe et [...] un des seuls principes de résistance efficace, avec la politique, contre les manières dominantes de parler et d'agir »⁶⁶. L'œuvre ainsi réalisée, est une œuvre essentiellement de résistance et de résilience, traditionnelle et pas de tradition, artisanale et encore peu artistique. Il nous semble qu'elle exprime une velléité de liberté mais pas encore libératrice et créatrice. L'état culturel que nous avons tenté d'exprimer à travers le prisme de la langue nous semble être un élément fondamental de l'atrophie de la tradition de la solidarité.

⁶⁵ PERROUX, F, *Pour une philosophie du nouveau développement*, Paris, Aubier, Les presses de l'UNESCO (1981)

⁶⁶ BOURDIEU P., *Vous avez dit populaire ?*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 46, 98-105, 1983, P103

1.3.1.3. La parcellisation et l'atrophie de la gouvernance traditionnelle.

Traditionnellement, l'un des principaux incitateurs des *Twizas* est la Zaouïa⁶⁷. Ces Zaouïas ont connu des attaques répétées durant les différentes périodes de l'histoire de l'Algérie. Durant la période coloniale, leur liberté est extrêmement réduite ; certaines sont interdites, et sont infiltrées par les colons notamment à la faveur du code de l'indigénat (1874). Dans les années trente, l'association des Oulémas⁶⁸ s'attaque aussi aux Zaouïat car elle les considère désormais comme un élément de la stratégie coloniale dans sa démarche d'acculturation et d'asservissement de la population autochtone. L'Algérie indépendante, sous la présidence de Boumediene, a une stratégie de cantonnement des Zaouïat, puis sous l'ère Chadli jusqu'à nos jours, elles vont être de plus en plus soutenues. L'idéologie importée du moyen orient, essentiellement Wahhabite et Salafiste, mais aussi tous les rites sunnites non malékites, vont aussi s'atteler à détruire le dogme Soufie et plus seulement ses dérivés. Aujourd'hui, les Zaouïat sont largement subventionnées par les pouvoirs publics, cependant reste à savoir si elles vont saisir l'occasion pour renouveler leurs pensées ou simplement réhabiliter des pratiques anciennes tels que l'associationnisme, le fétichisme et les superstitions ? Le soufisme en tant qu'école est reconnu par les grandes écoles du sunnisme, ce sont les dérivés de certaines de ces pratiques qui sont problématiques (Eric Geoffroy, 2009⁶⁹). Durant la phase exploratoire de notre recherche sur la *Twiza*, nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec des représentants d'une zaouïa importante, au sens politique, et nous a permis de constater la permanence d'un contenu de l'ordre « du miracle » de certaines de leurs pratiques. L'intention n'est pas de juger ou de préjuger de ces croyances, mais de tenter d'entrevoir l'importance de leur retour, et que ces pratiques semblent constituer un invariant de leurs faiblesses. Néanmoins, nos lectures sur le centenaire de la confrérie el Alawiyya et la caravane de l'espoir (du soufisme) laisse à penser qu'elles se sont dépouillées des pratiques incohérentes avec le texte⁷⁰, et ainsi réduire leur vulnérabilité face aux autres courants. Le recul, des ces zaouïat disséminées sur l'ensemble du territoire nationale ont contribué, pour partie, à l'atrophie des *Twizas*.

⁶⁷ Les Zaouïas sont à la fois des établissements scolaires hébergeant des étudiants et des confréries Soufies regroupant un maître Soufi et ses disciples.

⁶⁸ Association influente qui a lutté contre les superstitions et le fétichisme qui est un des principaux faits de la dérive des Zaouïat (une vision circonscrite à notre sujet).

⁶⁹ GEOFFROY E., « L'islam sera spirituel ou ne sera plus » le Seuil, Paris 2009.

⁷⁰ Voir notamment les Travaux du Cheikh Bentounès et Eric Geoffroy.

De la même manière le code de l'indigénat met à mal la structure de gouvernance locale, la djemâa, qui est un regroupement, une forme d'assemblée des principaux personnages de la vie locale. Ces groupements furent soit remplacés par des structures administratives modernes telles que les municipalités, soit capturés avec l'aide de la puissance coloniale par des indigènes acquis à leur cause. Le concept d'Amin (confiance) est alors remis en cause, et la pratique de la *Twiza* va peu à peu glisser vers l'informel, et celle initiée par la djemâa officielle assimilée à de l'asservissement⁷¹. Parallèlement l'administration s'étend à travers tout le territoire algérien, et, la djemâa ne subsiste que dans les zones reculées. L'Algérie indépendante poursuit le maillage administratif du territoire et le maire, « élu par l'ensemble de la population, [il] est désormais le seul représentant reconnu par l'Etat. Toutes les activités d'utilité publique vont être à la charge de l'Etat. La *Twiza*, obligatoire dans les règles communautaires, disparaît »⁷². Quelques maires vont inciter sporadiquement quelques *Twizas*, les imams aussi, essentiellement pour construire des mosquées et organiser des collectes destinées à l'aumône, et, finalement, des associations seront les principales incitatrices de *Twizas* nationales, mais cette euphorie va rapidement s'éteindre (Cf. section 1231). La gouvernance autrefois unifiée dans la djemâa est alors éclatée en, au moins, trois structures de gouvernance : mairie, association et imam et autant de structures de gouvernance que de *Twizas* informelles. Les mouvements spontanés des exploitations agricoles abandonnées par leur propriétaire au lendemain de l'indépendance, furent encadrés par une réglementation d'autogestion. Ce système autogéré va connaître une durée de vie très courte, et rencontre de nombreux échecs, certainement à cause des mêmes difficultés rencontrées par l'école sociotechnique, qu'elle soit d'ordre social ou technique. Certaines *Twizas* informelles doivent sans doute rencontrer les mêmes difficultés, d'où leurs atrophies.

1.3.1.4. La mobilité : déstructuration des réseaux

La mobilité est en réalité plurielle. Elle concerne en tout premier lieu l'exode rural massif postindépendance. L'objet de la *Twiza*, de la solidarité n'est pas le même dans le milieu rural et le milieu urbain, et, elle éprouve des difficultés à son renouvellement stratégique. L'exode est trop massif et rapide pour que la nouvelle population soit intégrée dans les réseaux de

⁷¹ Le code de l'indigénat permet de réquisitionner les français musulmans pour des travaux d'intérêt général.

⁷² MAUNIER R., *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE- Année sociologique 1927

solidarité existant, ce « qui a entraîné une espèce de désaffiliation sociale »⁷³. Une autre forme de mobilité qui concerne plutôt les élites locales, et qui sont attirées par les grandes villes et notamment la capitale où s'ouvre de nouvelles opportunités pour eux, essentiellement dans l'administration centrale et la politique. La gouvernance locale se vide alors de ses compétences. L'immigration joue aussi un rôle important dans la déstructuration des réseaux et la nucléarisation des familles.

La mobilité, le désenchantement de la *Twiza* et un mimétisme culturel exacerbé nous semble être les facteurs principaux de l'atrophie de la *Twiza* et de la solidarité traditionnelle. Nous pouvons aussi évoquer un autre élément, signalé par les acteurs, qui est lié au non-respect de la parole donnée et du respect du contrat conclu par une poignée de main.

1.3.2. Un champ de l'économie sociale et solidaire timoré : exemple des associations

En Algérie, les chiffres officiels portent le nombre des associations à 75 000. Cependant, une récente enquête d'un sociologue algérien montre que seules 1000 à 1500 associations sont encore réellement actives au niveau national (Omar Derras, 2007). De 2005 à nos jours, seulement 30 associations ont été créées. L'enquête révèle aussi une faible participation à la vie associative de la population estimée entre 3 et 4% alors qu'elle est de 11% au Maroc et de 40 à 45% en France. Dans le monde, le secteur solidaire emploie 39,5 millions de personnes des pays étudiés soit 3,6% de la population en âge de travailler dans les 35 pays étudiés⁷⁴. En France on peut estimer que le secteur associatif employait en 2003 1,5 millions de personnes. Il s'en crée en moyenne 160 par jour, ce qui permet d'estimer les associations vivantes à 750 000 (Bruneau, 2001)⁷⁵. Le secteur à but non lucratif représente 10% de l'emploi total (Itçaina et al., 2004)⁷⁶.

⁷³ OUSSEDIK F. (Chercheur et sociologue), *C'est l'expression d'un malaise social mais aussi de la faiblesse des institutions*, El Watan, 1er février 2009, propos recueilli par Nadjia Bouaricha

⁷⁴ www.initiatives.ceges.org/eco_poids_pop.php

⁷⁵ BRUNEAU J., *Evaluation de l'utilité sociale des associations*, Dossier Notre Temps, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 3-7

⁷⁶ ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance...*, 2004

L'histoire du « phénomène associatif »⁷⁷ en Algérie, nous permet de mieux appréhender la typologie sociologique des associations en Algérie. Omar Derras (2007) identifie, en s'appuyant sur la classification de G.Prevoist, trois types d'association en Algérie :

- Associations de **contestation** : elles ont pour ambition de devenir un contre-pouvoir, une force de proposition dans le but de mobiliser, et sont en générale marginalisées et contrôlées par l'Etat.
- Associations **assistées** : elles vivent à huit clos, affichent une certaine neutralité, et sont gérées par un groupe restreint à la recherche d'une éventuelle subvention.
- Associations de **collaboration** et **d'allégeance** au pouvoir : elles sont majoritaires, à caractère politique, caritatif, sportif ou culturel.

L'interaction des associations avec son environnement à travers l'histoire nous permettra de mettre en exergue le climat de **suspicion** dans lequel baigne l'objet de l'association. L'œuvre du colonialisme peut se résumer à une **déstructuration** de l'organisation sociale traditionnelle, en la remplaçant par des structures dites modernes. Le développement des associations fut un de ses instruments tentant de supplanter les structures traditionnelles. Le réseau associatif autochtone (indigène) va alors progressivement se scinder en trois catégories, qui en fonction de leur positionnement, vont avoir des rapports plus ou moins suspicieux avec tout ou une partie de leur environnement. La scission des scouts algériens, nous semble être un bon exemple pour illustrer nos propos. Après la deuxième guerre mondiale, le mouvement se scinde en deux parties, les partisans de la politisation du mouvement en changeant la dénomination scouts algériens, par scouts musulmans algériens et ceux qui pensaient que c'était prématuré la conservent. Le nouveau-né va être clairement dans la catégorie des associations de contestations et entretenir des rapports difficiles avec l'administration, et, le second se classe dans les associations assistées et de contestation, d'une manière moins affichée, ayant des rapports ambigus avec l'administration. D'autres associations étaient clairement dans un rapport d'allégeance avec l'autorité et vont par contre entretenir des rapports complexes avec la population. D'une manière générale, « le réseau associatif autochtone va progressivement connaître une transformation de la **forme**

⁷⁷ DERRAS O. (Chercheur et sociologue), *Le phénomène associatif en Algérie*, édition Fondation Friedrich Ebert, Alger 2007.

intégrative vers une **forme oppositionnelle** extra étatique » (ibid., P14). L'Algérie indépendante va aussi entretenir des rapports complexes avec les associations, et continuer à déstructurer les structures de solidarités.

A l'indépendance, l'Algérie adopte l'ensemble des lois françaises, qui seront au fur et à mesure du temps remplacées par les lois algériennes, et donc, l'Algérie adopte par conséquent la loi 1901. Néanmoins, très tôt elle adopte des dispositions restrictives, aux moyens de circulaires, limitant ainsi la création d'associations aux motifs de sécurité intérieure et extérieure de l'Etat. La suspicion se pare de nouveaux habits. L'ordonnance de 1971 met un terme à la loi 1901 et consacre l'affiliation des associations à l'Etat ou au parti unique. Cependant, concernant cette période, afin d'avoir une compréhension globale de la solidarité il nous semble aussi important d'approfondir le fonctionnement des systèmes de gestion collectiviste mis en place tels que les villages socialiste et la gestion socialiste des entreprises. Après une période courte d'une euphorie naïve, liée à l'élan de l'indépendance, d'une amélioration sensible des conditions de vie, du succès apparent d'une idéologie et soutenue par une rente croissante du pétrole, le mouvement associatif de masse connaît un succès relatif. Vers la fin des années soixante-dix, le modèle de développement s'effondre, l'association devient alors un tremplin de carrière et de privilège et « une **distanciation continue** s'instaure entre l'Etat et la société civile » (Derras, 2007). Progressivement, l'association est alors victime d'un **phénomène de capture** par une élite à des fins pour la plupart personnelles.

Les années quatre-vingt sont marquées par la consolidation de la distanciation entre la société civile et l'Etat, le renforcement du caractère vassal des associations notamment à la faveur de purge aux opposants, des nouvelles orientations dans les organisations associatives de masse. Les secteurs dits neutres, culturels, sportifs et sociaux sont expulsés vers les associations, puis abandonnés. Le développement collectiviste, à savoir la révolution agraire, la gestion socialiste des entreprises, les villages socialistes et les investissements productifs sont abandonnés. Seuls subsistent, çà et là, les œuvres sociales dans les entreprises, et, la réhabilitation de Zaouiās, mais elles souffrent toujours de l'esprit de suspicion, de la part de la population, lié entre autre à leur collaboration pour certaines avec la puissance coloniale. L'exode rural massif a fini d'achever les structures traditionnelles, de plus « ces populations

sont venues dans des conditions difficiles parce que paupérisées, vivant en dehors de toute affiliation à un groupe organisé »⁷⁸.

L'ouverture, qui suit la révolte d'octobre 1988, crée une nouvelle dynamique du champ associatif et permet la création d'un nombre important d'associations notamment des associations dites opposantes. Elles sont essentiellement de nature idéologique, droit de l'Homme, défense des droits de la femme... Selon Derras (2007), « les associations se créent selon un substrat idéologique ou religieux, et sont des associations qui entretiennent dans la durée une forte mobilisation et une vitalité associative régulière». Leur **dynamisme** dépend de leur **stratégie et des objectifs** mais aussi il est fonction des rapports qu'elles nouent avec leur environnement et des résultats qu'elles obtiennent. Les rapports qu'elles nouent avec le pouvoir sont toujours suspicieux. Ce dernier va d'ailleurs déployer une nouvelle stratégie, qui consiste dans un premier temps à les courtiser et graduellement les neutraliser par diverses méthodes. Nous avons eu l'occasion d'observer cette stratégie de courtoisie pour mieux les neutraliser. Le stratagème qu'on nous a exposé se situe au niveau local et fait plutôt appel à des considérations de politique locale, voire d'intérêt individuel, que des considérations de « haute politique ». Le stratagème consistait à inciter la conversion d'une *Twiza* en association afin de faciliter l'appui de la municipalité à leurs actions. La contribution de la municipalité, pendant une période, fut régulière et appréciable, elle a créé un **effet d'accoutumance** avant de se désengager complètement, et ainsi, de tuer dans l'œuf l'association naissante. Selon les propos des acteurs, la majorité en place craignait une **concurrence** politique future. Nous n'avons pas eu la possibilité de recueillir l'avis de l'autre partie prenante. Néanmoins, ce phénomène **d'attraction/répulsion**⁷⁹ est courant dans les relations Etat/associations, comme le confirme l'analyse juridique et de son application par Bachir Dahak (2007) dans son rapport sur « la liberté d'association en Algérie »⁸⁰. Il repère tous les outils juridiques et la marge d'interprétation de la loi qui permet de restreindre, de contrôler et de neutraliser les associations malgré l'ouverture de 1990. Les contraintes sont, à tous les niveaux, la création, l'enregistrement, la dissolution ainsi que l'organisation et le fonctionnement, sans prendre en compte l'état d'urgence en place depuis près de vingt ans. Ainsi, El Watan titre « Le

⁷⁸ OUSSEDIK F. (Chercheur et sociologue), *C'est l'expression d'un malaise social mais aussi de la faiblesse des institutions*, El Watan, 1er février 2009, propos recueilli par Nadja Bouaricha

⁷⁹ SAVALL & ZARDET théorie du comportement humain.

⁸⁰ DAHAK B., *La liberté d'association en Algérie*, 13 septembre 2007.

mouvement associatif national en grande difficulté : la stratégie de l'usure »⁸¹, qui relate de la liberté de se réunir et de l'arme de la subvention, dont usent et abusent les autorités. « Tout se passe comme si les associations se sont fixées des limites à ne pas dépasser, de peur de la réaction, souvent brutale, des pouvoirs publics, représentés la plupart du temps par l'administration. Le point nodal par lequel les pouvoirs publics influent sur le comportement des associations, c'est évidemment la menace de suppression des subventions »⁸².

Dans ce rapport, associations/pouvoirs publics et plus précisément les collectivités territoriales, des associations déplorent le désengagement des élus, la faiblesse et le manque de soutiens des élus, qui eux jugent les associations absentes du terrain, médiocres et incapables de mobiliser les gens. L'enquête de Derras révèle aussi que seul dans le sud existe un rapport étroit entre la nature de l'association et la réalité socio-économique de leur territoire, que la majorité de l'effectif des associations pense que la population à un faible niveau de conscience politique, d'où l'éloignement de la population des préoccupations des associations. Se dégage alors une triple **répulsion** ou **rupture** : Etat/Associations, Associations/population, Etat/population. Les dysfonctionnements internes que rencontrent les associations sont : **l'absence de concertations et de démarches participatives, la rareté de moyens financiers et matériels, de démotivation liée à des projets trop ambitieux et irréalistes, amplifiés par un déficit de compétences managériales** (Derras, 2007). L'effectif des associations est, en majorité, assuré par des cadres du secteur public, puis par les professions libérales. Nous sommes face à ce qui semble être un **phénomène de capture**, ce qui doit être sans aucun doute le cas des associations relais. En ce qui concerne les associations assistées, et les associations se voulant porteuses de projets alternatifs, la capture peut se comprendre dans les sens où on est face à un **phénomène d'isomorphisme**, une « cage de fer »⁸³ invisible. Dans l'administration, « en entreprise, **l'autorité hiérarchique** et le modèle organisationnel facilitent la chose ; ici c'est autrement plus complexe. Il faut accepter **d'assumer la totalité** de ce qui se passe. On y fonctionne qu'à la conviction et une fois la décision collégiale votée, le président doit la représenter sans discussion »⁸⁴. Il nous

⁸¹ BILIDI A., *Le mouvement associatif national en grande difficulté : La stratégie de l'usure*, El Watan, 21 décembre 2008

⁸² GRIM R. (Politologue et auteur), *Un problème social anodin peut se transformer en incendie incontrôlable*, El watan 21/12/2008, propos recueilli par Amel Bliidi

⁸³ DI MAGGIO P. et POWELL W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, n° 48, 1983, p. 147-160.

⁸⁴ PEUGEOT P., *Rendre plus que ce que l'on doit aux autres*, in La société, l'économie, la politique, l'entreprise... AUTREMENT p 197

semble que les difficultés internes sont pour une grande partie dues à l'importation des méthodes de l'administration et de l'entreprise. Dans le sens où l'organisation est un **construit humain**, l'individu est un acteur qui **structure** le champ dans lequel il évolue. Il s'y inscrit avec un certain degré de liberté, **degré de liberté** (Michel Crozier, 1977⁸⁵) **qui est tout de même fonction de « sa structure mentale »**⁸⁶. Il ne fait que subir passivement les pressions. La rupture, la double répulsion avec la population semblent aussi découler de ce **comportement autoritariste**, mais aussi de **ce dada des élites à expulser la faute de leurs échecs sur le manque de civisme, de conscience de la population**, et par la même occasion, **manquer à leurs responsabilités** de se remettre en cause, de s'économiser **un bilan**. Les préoccupations de certaines associations semblent bien lointaines du quotidien des citoyens. « Ça ne me fera ni boire, ni manger » objectent-ils face à un idéal. Non pas qu'ils n'avaient pas conscience de l'importance du sujet, ou de ces implications mais tout simplement qu'ils ne le trouvent pas mobilisateur et éloigné des soucis dans lesquels ils sont empêtrés. L'intention n'est pas de remettre en cause « le substrat idéologique » des associations mais plutôt leur **déclinaison stratégique**. Pourtant, des idéaux écologiques peuvent trouver leur application concrète pour le quotidien en terme d'économie de ressources par exemple, les Droits de l'Homme peuvent se décliner dans le simple droit de manger ou d'obtenir un simple document, et progressivement, introduire des considérations « plus nobles ».

Dans leur quête de légitimité au sein de la société, les associations doivent assumer leur rôle de médiateur en s'attelant à « promouvoir des **arguments compréhensibles, acceptables et objectivables** au regard des autres parties prenantes (société civile, économie non-marchande, économie marchande) ». Elles doivent aussi s'inscrire « dans une **perspective régulatrice compensatrice** prolongeant les actions de l'État providence en crise, dans une **logique de coproduction** organisée autour d'un « nœud de contrats » entre individus et entre groupes d'acteurs en définissant des compromis « sur la base de nouvelles conventions socio-économiques négociées entre les parties prenantes »⁸⁷ (Lafarge, 2006). La légitimité peut se comprendre comme étant le résultat d'un **processus de négociation**, rythmée par un cycle de **conflit-confiance**, qui détermine **différents modes de coopérations**. « Les notions de cohérence, de cohésion, de coopération et de coordination sont le plus souvent utilisées de

⁸⁵ CROZIER M., *L'Acteur et le système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977

⁸⁶ SAVALL H. & ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Edition Economica 1986

⁸⁷ LAFARGE H., *Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion 2006.

façon peu distinctes les unes des autres. O Uzan & P. Accard (2003) vont ainsi distinguer l'approche « organiciste » (C. Barnard, E. Durkheim, H. Fayol, P. Lawrence & J. Lorsch, H. Mintzberg) de la coordination de l'approche « individualiste » (F. W. Taylor, H. A. Simon, M. Weber) »⁸⁸. Les modes de coopérations que nous tentons de définir dans le cadre théorique des « unités actives » (F. Perroux, 1973), qui désignent des unités ayant l'intention de déformer leur environnement et de ne pas le subir sans **rétroaction** ; peuvent prendre leur sens dans un couple **d'interactions** de types relations humaines. L'expression que peuvent prendre ses modes de coopérations⁸⁹ sont multiples, de nature visible ou cachée, et, directe ou indirecte. Théoriquement, il peut exister autant de combinaisons possibles que de définitions possibles des relations humaines, qu'elles soient dans le sens **de l'attraction ou de la répulsion**. Les différentes expressions que peuvent prendre les modes de coopérations peuvent être violentes, répressives, indifférentes, contestataires, abstentionnistes, autonomistes, concurrentielles, individualistes, d'opposition, de rivalité, de résistance, d'adhésion, de cohérence, d'alliance, de coordination, d'empathie, de cohésion, de soutien, d'appui, d'accord... . Autant de nuances, de subtilité dans les liens entre les êtres humains et avec leur objet qu'il convient d'observer afin de **manager au mieux la diversité** et d'en exploiter toutes les potentialités en prenant en compte les risques que comporte chaque type de liaison dans l'intention de construire un consensus minimal « et permettant aux membres d'une société (ou entreprise) d'interagir de **façon coopérative** »⁹⁰ « productrice de citoyenneté, de lien social, de solidarité, et d'éducation populaire, en même temps que de biens et services »⁹¹.

Lafarge (2006), propose d'articuler l'action des OESS (organisations économiques sociales et solidaires) autour de deux processus pour leur (re)donner du sens et (re)construire un système de légitimité. Sa réflexion porte sur la « recherche de solutions de financement et d'allocations de ressources « mutualisées » entre les parties prenantes »⁹², et de développer la confiance dans un contexte de dépendance institutionnelle et de multiples parties prenantes.

⁸⁸ PESQUEUX Y., *Un modèle organisationnel en « confiance-coopération »*, *Revue management et avenir*, 2009 N 21, Management Prospective Editions P268

⁸⁹ Etymologie : A emprunter au latin chrétien « cooperatio » : « part prise à une œuvre faite en commun », cette part prise peut s'entendre dans un sens positif comme négatif dans le sens ou nous l'employons.

⁹⁰ LAUFER R et BURLAUD A., *Légitimité*, 1997, op. cit., pp. 1754-1772.

⁹¹ GAUDILLIERE J.-P. et LECHEVALIER A., *L'économie sociale et solidaire, un projet politique*, Mouvements, édito n°19, www.mouvements.asso.fr/edito_19.htm.

⁹² LAFARGE H., *Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion 2006. P142

Le processus économique s'articule autour de « quatre interrogations : « Que veut-on ? (mission), Que sommes-nous ? (ressources), Que veut-on faire ? (stratégie), Qu'allons-nous faire ? (plan d'actions) » » et le processus politique se construit autour de « quatre questions « Quels sont les acteurs en présence (identification), Que peuvent faire les acteurs ? (interrelation), Que peut-on faire avec ou contre les acteurs ? (coalition), Que décide-t-on de faire ? (mutualisation) » ». « Le projet social doit être également le support multidimensionnel d'un engagement responsable d'acteurs internes et externes qui œuvrent ensemble pour mener un projet collectif » (Ibid. Lafarge). On peut alors mettre en évidence la nécessité sous-jacente de promouvoir des modes de coopérations trans-organisationnels et pas uniquement inter-organisationnels pour limiter la distanciation, les fossés et les **exclusions multiformes** qui se creusent dans nos sociétés. Dans le domaine trans-organisationnel, une recherche-intervention de l'ISEOR a pu « identifier des effets directs et des effets diffus :

- Effets directs: [...] l'intervention a permis aux acteurs d'apprendre à se connaître, à utiliser davantage **de langage commun** et à **moins opposer logiques sociales et logiques économiques** compte tenu de l'apport du calcul des coûts de dysfonctionnement liés à un manque de coordination entre acteurs.
- Effets diffus: [...] à favoriser notamment la **coordination des acteurs et des administrations** au niveau des bassins d'emploi et des quartiers. De ce point de vue, la recherche intervention joue le rôle **de formation intégrée** des décideurs, en les aidant à élargir leur **rationalité** grâce à la conceptualisation des meilleures pratiques observées et expérimentées sur le terrain. »⁹³.

L'observation, dans la durée des **interactions structures-comportements**, semble avoir institué la suspicion dans les rapports de l'association avec son environnement interne et externe, ce qui a pour conséquences des **ruptures, un isolationnisme croissant et la conversion des espaces de négociations en espaces d'affrontements**. La mise en œuvre d'une approche trans-organisationnelle, semble donc favoriser une **rationalité élargie** (Simon, 1983⁹⁴) de la prise de décision, de réduire les oppositions et par la même occasion, favoriser un **consensus acceptable et élargi** (Boltansky et Thévenot, 1991⁹⁵), contraindre la traduction d'un discours non seulement dans un langage commun mais aussi dans **une langue**

⁹³ BONNET M., *Exemple d'une recherche-intervention Socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

⁹⁴ SIMON H.A., *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, 351 p.

⁹⁵ BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification...*, 1991

commune. Il nous semble aussi qu'elle est à même d'atténuer **les coalitions dominantes** (Mintzberg, 1986⁹⁶), **exacerbées**, à même d'améliorer la **qualité des transactions** (Williamson, 1975⁹⁷), **une productivité productive** (Savall, Zardet, 2000⁹⁸). Les facteurs de contingence, mettent en évidence que la **formalisation et la centralisation** d'une organisation est fonction de la puissance du **contrôle externe**, que « plus l'environnement est complexe, plus la structure est **décentralisée** »⁹⁹. Il nous semble que l'environnement algérien est à la fois caractérisé par un environnement complexe, c'est-à-dire, une émergence pénible, une transition lente, des transformations accélérées et un contrôle externe puissant, du moins en ce qui concerne les associations. Dans ce cadre-là, il nous semble que les associations sont contraintes à une schizophrénie impossible. D'après l'école RH, il ne suffit pas de supprimer les facteurs d'insatisfaction pour rendre l'individu satisfait, motivé. La théorie bi-factorielle (Frederik Herzberg, 1959) conclut que la gestion doit agir d'une manière **synchronisée** sur les **facteurs d'insatisfaction et de satisfaction** qui sont distincts. Douglas Mc Gregor (1960) renforce ce cadre théorique en rejetant l'ensemble des théories fondées **sur le contrôle et la sanction** (théorie X), et met en évidence les vertus d'un management fondé sur l'acceptation, l'adhésion des objectifs, la récompense qui permet de **responsabiliser** l'individu (théorie Y). Le principe de **la relation intégrée** considère que tout individu doit se sentir nécessaire et important pour plus de productivité, de loyauté et de motivation (Rensis Likert, 1967¹⁰⁰). Les **zones d'incertitude**, inhérentes à tout type d'organisation, offrent des opportunités à l'acteur sous forme d'influence et de pouvoir, car les règles ne prévoient pas toutes les situations (Crozier, 1977¹⁰¹). Les associations, comme l'Etat d'ailleurs, agissent essentiellement sur les facteurs d'insatisfaction de la population, comme les conditions de vie des citoyens, le pouvoir d'achat, la sécurité, l'organisation et la gestion du territoire, la santé et les infrastructures. Les considérations de reconnaissance, d'estime de soi, d'accomplissement, de développement personnel ne sont que rarement prises en compte. De plus, cette problématique est accrue par la gestion parcellaire de l'homme (théorie de *l'homme éclaté* (Savall, Zardet, 2000¹⁰²)), et toutes les contradictions dans le quotidien qui en découle.

⁹⁶ MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Organisation, 1986

⁹⁷ WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies...* 1975

⁹⁸ SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P 99

⁹⁹ AÏM R., *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino éditeur, 2006 104 p.

¹⁰⁰ LIKERT R., *Human organization : its management and value*, (1967)

¹⁰¹ CROZIER M., *L'Acteur et le système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977

¹⁰² SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996

L'homme semble ne plus être envisagé en tant que tel, mais appréhendé par ses fonctions. Les modes de gestion centralisée fondés sur le contrôle, et la sanction associée au mieux à du paternalisme semblent être inopérants pour les associations, favorisent l'infantilisation et l'assistanat. D'une manière générale, le managé est déresponsabilisé, cela ayant un impact d'alea morale (« *moral hasard* »¹⁰³) qui peut avoir diverses formes d'expression, dont le manque de civisme. Ce mode de gestion favorise également la multiplication des zones d'incertitude, qui confèrent à la totalité des acteurs des micro-pouvoirs multiformes (Savall). L'ensemble de ces variables favorisent également une forme de sélection adverse (« *Lemon Market* »)¹⁰⁴, dans le sens où, cette systémique favorise le retrait des personnes qui ne sont pas dans la logique de l'unique intérêt individuel, accentuant, par la même occasion, le phénomène de capture. Ces variables limitent l'efficacité des actions de l'Etat, des associations de collaborations, atrophient les projets alternatifs, les enferment dans un rôle quasi permanent de compensation et de pompier social, d'où la perception d'échec et d'inutilité qui n'attire qu'un certain type de profil. Pour trouver alors des solutions aux problèmes quotidiens, se nouent des relations informelles dans un système d'actions concrètes (Crozier M., 1977), surdimensionnées dans le cas de l'Algérie. Il nous semble que le secteur des associations a tout intérêt à s'appuyer sur les relations de solidarités informelles et trans-organisationnelles afin d'accroître son potentiel de contribution. Les théories trans-organisationnelles formulent l'hypothèse « que ces « communautés » (les villes et les quartiers) ne sont pas désorganisées mais **inorganisées**, et que cette lacune entraîne la nécessité de construire des **approches de GRH adaptées** à ce contexte spécifique pour produire **une organisation négociée** »¹⁰⁵. Notre recherche intervention sur les solidarités informelles abonde dans le même sens. Le noyau dur des échanges généreux par l'activité nous semble être sa capacité à construire **des relations intégrées et négociées entre les hommes, favorisant une forme de formation et d'éducation continue**. L'instabilité de sa gouvernance et l'hyper-mobilité des citoyens lui donne le caractère d'être organisé pour un temps limité et inorganisé dans la durée. Par ces dispositions, elle consacre l'apprentissage par la gestuelle, l'exemple et la responsabilisation des acteurs à même de réduire ou d'atténuer les phénomènes d'alea morale et de sélection adverse. L'aspect négociation permet de réduire la distance, les ruptures existantes. Les actions partagées par un plus grand nombre permettront

¹⁰³ SIMON H., *Informal theory of the employment relationship*, Econometrica 1951

¹⁰⁴ AKERLOF G., *The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, dans *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, 1970, p. 488-500

de rendre plus **palpables et plus concrètes** les objectifs des associations victimes d'une forme de consanguinité intellectuelle d'une élite. Elle permettra aussi de réduire leur dépendance vis-à-vis de la subvention. Il nous semble aussi que l'intervention directe des citoyens dans la résolution des facteurs d'insatisfaction permettra d'avoir dans le même temps des facteurs de satisfactions tels que l'estime de soi, l'accomplissement, la reconnaissance par le travail accompli. L'hypothèse de Lafarge de « rendre **lisible la contribution socio-économique** des OESS » nous semble fondamentale, afin, entre autre, de démontrer à l'Etat de leurs **valeur concurrentielle** (efficacité et valeur positive d'une action sociale), **organisationnelle** (efficience) et **substantielles** (coûts évités au parties prenantes).

1.3.3. Une évolution d'un mode *Twiza* à un mode *Tawssa* : une approche par le mode d'échange

L'observation de l'évolution historique des différents dispositifs de solidarité nous permet de rendre compte de l'évolution de la solidarité d'un **mode coopératif vers un mode mutualiste, d'un mode *Twiza* vers un mode *Tawssa***. L'exemple de la construction de l'assurance incendie dans le nord de l'Allemagne (Margarete Wagner-Braun, 2007) qui s'est dans un premier temps appuyée sur des coopératives d'assistance et de prévention évolue peu à peu vers des coopératives de collectes des cotisations. Le gouvernement, encadre alors ces coopératives, rend obligatoire les cotisations et progressivement elles se bureaucratisent, et, avec l'introduction des statistiques et des probabilités, on uniformise les contrats. Les coopératives, déjà réduites essentiellement à un lieu de régulation des cotisations, deviennent de simples agences d'assurance. **La solidarité d'une zone monétaire remplace la solidarité de proximité.** « La solidarité face aux risques naturels en Languedoc » (Gilbert Larguier, 2007), montre une évolution intermédiaire intéressante de l'utilisation du fond d'indemnité pour inciter des travaux de préventions des risques par la communauté, et non seulement de simple compensation et qui a permis avec la création de nouveaux impôts une évolution entre autre de l'objet de l'indemnisation. Puis au fur et à mesure le rôle de la communauté, de la population se cantonne au simple rôle de contribuable. Michel Dreyfus (2006) retrace une évolution de la mutualité qui s'est faite « au détriment de la sociabilité et des solidarités de

¹⁰⁵ BONNET M., *Exemple d'une recherche-intervention Socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

proximité qu'elle a jusqu'alors mises en œuvre »¹⁰⁶. Les mécanismes de solidarité évoluent progressivement de mécanismes composites décentralisés hybridant modes coopératifs, modes mutualistes et dons en nature, vers des mécanismes monétaires et centralisés.

La lecture des histoires de la solidarité fait également ressortir **la problématique du pouvoir comme un invariant permanent**. En Allemagne, le roi voulait éliminer la concurrence privée dans la prodigalité et la gestion des crises. Sous prétexte de l'inefficacité des coopératives relativement aux autres institutions, il fait primer les arguments du **point de vue technique** pour justifier, pour supprimer les coopératives. Il fait prévaloir les arguments que les coopératives sont **incapables d'exclure la fraude, d'assurer la supervision, la régulation, et que, la transmission des données est trop difficile** (Margarete Wagner-Braun, 2007). On passe alors de systèmes de solidarité à des systèmes de **compensation individuelle**. Il semble aussi, qu'avant la création du fond des indemnités dans l'Etat du Languedoc, la monarchie marque sa puissance, son pouvoir, en ne répondant pas aux sollicitations de la province, avant d'accorder « sa grâce sur les dons gratuit ». La solidarité, née après l'éruption de la montagne Pelée en 1902, met aussi en évidence l'enjeu de la maîtrise de la solidarité pour le pouvoir. Chacun voulait « **garder ses pauvres** », églises, autorités locales, métropole, USA et certains privés au détriment de la gestion cohérente de la catastrophe. Les heurts idéologiques et les ambitions personnelles l'emportent sur le bon sens et l'intérêt collectif. Le cas du Choléra du Morbus de 1832-1854 met en évidence aussi l'ambiguïté des relations de solidarité, de bienfaisances et de pouvoir. « La solidarité est strictement encadré pour ne pas donner **un pouvoir politique à la charité**, [...] et de ne pas donner à la population pauvre le **droit de reprocher** à l'administration la lenteur des secours... ». La loi Le Chapelier (1791) qui **interdit toute « coalition »**, néanmoins s'organise dans le cadre des sociétés de secours mutuel qui prennent en charge obsèques et maladies, tout en menant des luttes revendicatives, telle que la révolte des Canuts à Lyon. En 1852, Napoléon III favorise de nouveaux groupements dans un but d'intégration sociale au détriment de leur **vie démocratique** et consacre des **pratiques paternalistes**, ce qui **déresponsabilise et démobilise** les adhérents. Dès lors, la mutuelle continue de s'affirmer **apolitique**, jusqu'en 1967, où elle abandonne la notion de **neutralité** pour adopter le principe **d'indépendance**. Dans les années trente, le caractère obligatoire des assurances sociales ; **encadré par « un système complexe »** impliquant l'Etat, le patronat, les syndicats et la

¹⁰⁶ DREYFUS M., « *Mutualité (Histoire de la)* » Alternatives Economiques - Pratique n°22 - Janvier 2006

mutuelle ; renforce quantitativement la mutuelle. La gestion des cotisants est essentiellement **bureaucratique**, ce qui a pour conséquence de **vastes groupements** mais peu nombreux. L'instauration de la sécurité sociale ne réduit pas, outre mesure, le nombre de cotisants grâce à l'émergence de puissante mutuelle corporatiste, mais **parcellise** sa gestion des risques, et, pour la santé, elle est réduite à une complémentaire (Dreyfus Michel, 2006).

De ses luttes de pouvoirs passés, il nous semble qu'aujourd'hui, en résulte une forme « **d'armistice sociale** » qui se réfugie derrière une technique surdimensionnée et unilatéraliste qui répond à quatre grands principes de gestion largement diffusés et dominants : gestion **bureaucratique**, gestion **dichotomique**, gestion de **masse**, réduction de l'échange généreux à un **échange monétaire**. Il nous semble que cet état de fait condamne les grandes organisations de solidarité à un besoin croissant de cotisation. Au regard de la tradition de solidarité, elle se retrouve privée des autres leviers. Ce mode d'organisation les enferme de plus en plus dans une **logique de compensation**, et de moins en moins d'intervention en amont sur les causes des risques. Au lieu de surmonter les causes originelles de la pauvreté, elle ne fait qu'en compenser les conséquences. Ipso facto, elle n'admet la pauvreté et la misère qu'au sens économique et monétaire. Les cotisations sont un moyen de faire face aux conséquences de la rationalité limitée et d'en couvrir les conséquences et aucunement un moyen de l'élargir. De plus en plus, **l'argent devient son seul critère**, non plus pour « couvrir les coûts de l'homme » croissants, mais uniquement pour les compenser. Dépourvue des autres leviers, elle risque de se détruire elle-même. Cette forme de **Tawssa centralisée** est de mois en mois capable d'organiser les rapports sociaux, les dialogues entre groupes afin de surmonter les contradictions de « la dialectique contrainte, échange, et dons », ces organisations socio-économiques et solidaires connaissent **une dérive de leur composante autoritaire** qui s'exprime notamment par l'accroissement des cotisations obligatoires. Le don, est essentiellement un outil d'assistance, de compensation des sinistres socio-économiques et de pompier social. La capacité d'indemnisation des formes mutualistes de solidarité dépend de sa capacité à accumuler des capitaux. Son potentiel de collecter des cotisations volontaires est réduit par son mode d'organisation (gestion de masse, bureaucratique et parcellisation), de la même manière qu'il réduit son potentiel de prévention. Le recours alors à la contrainte devient primordiale, contraindre à la cotisation mais aussi à l'exclusion de certains risques. Il nous semble qu'elle se détourne de ses fins et est obnubilée par les moyens, des moyens exclusivement financiers et sans cesse croissants. L'alliance originelle avec ses sociétaires devient moins primordiale que l'alliance avec les détenteurs du

pouvoir de contraintes, à savoirs les détenteurs du pouvoir qui octroient les subventions, et les détenteurs du pouvoir qui font fructifier les masses monétaires accumulées. Nous pouvons en déduire quelques atrophies, la mutualisation ne fait plus que compenser le fonctionnement des marchés, coupée de sa base, elle propose de moins en moins de projets alternatifs à même de prévenir les dysfonctionnements et les risques qui en découlent. Il contribue même à accroître ses dysfonctionnements en confiant ou en adoptant les mêmes techniques que le marché qui les crée. L'ordre socio-économique existant semble alors comme insurmontable, figé, incapable de transformation des comportements. La capacité de prendre en compte les désirs, les besoins contradictoires des sociétaires et de la société est considérablement réduite, et, il nous semble qu'elle menace à terme la stabilité des relations d'autorité et de dépendance. Dans le sens où « les coûts de l'homme » sont variables, dynamiques et nécessitent des approximations successives dans le sens de « la métaphore du voyageur de Calais »¹⁰⁷, à même d'établir des consensus acceptables par le plus grand nombre et dynamisés.

Le mouvement coopératif, est, de la même manière que le mouvement mutualiste, tantôt réprimé, tantôt encouragé ou simplement constaté. Il faut attendre 1967 pour voir adopter un statut de coopérative agricole, qui est le fruit de la collaboration entre le gouvernement, l'assemblée et les organisations professionnelles. Ce statut sera appliqué aux coopératives ouvrières (1969) et d'habitations (1970). La pensée de l'école de Nîmes, laisse transparaître une logique d'opposition à l'encontre « des dominants ». Les écrits de Charles Gide, théoriciens de l'école de Nîmes, montre clairement l'intention de modifier radicalement l'ordre économique établie. Son intention est de faire « passer la possession des instruments de production, et avec elle, la suprématie économique des mains des producteurs qui les détiennent aujourd'hui, entre les mains des consommateurs »¹⁰⁸. Son plan consiste à conquérir en trois étapes l'industrie commerciale, puis l'industrie manufacturière et l'industrie agricole en s'appuyant sur une fédération nationale des coopératives et un fond de réserve collectif. Il nous semble que le plan clairement affiché de transformer ou de révolutionner l'ordre établie, certes pacifiquement, conjointement aux succès des coopératives commerciales, ne pouvait laisser indifférent les pouvoirs constitués. Il nous semble que la coopérative, telle que pensée par l'école de Nîmes, envisage l'homme coopératif sous deux statuts distincts : producteur et consommateur. La coopérative citoyenne ne semble pas être envisagée directement du moins.

¹⁰⁷ Maurice ALLAIS

¹⁰⁸ Extraits de Les œuvres de Charles Gide, volume IV, *Coopération et économie sociale*, 1886-1904. Présenté et annoté par Patrice DEVILLERS, l'Harmattan, 2001, 381 p

« Le concept de l'homme éclaté que nous avons proposé dès 1973 est devenu de plus en plus pertinent, l'individu ayant un triple statut différencié de citoyen, de consommateur et de producteur. Toutefois, alors qu'il est particulièrement choyé, considéré, convoité et sollicité dans son rôle de citoyen et de consommateur, d'immenses efforts restent à faire vis-à-vis du même individu en situation de producteur »¹⁰⁹. Ce concept d'homme éclaté peut expliquer le changement d'objectif de la coopérative « passant par exemple de moyen espéré de changement global de la société à l'objectif, plus terre-à-terre, pour chacun d'assurer sa subsistance avec des rapports au travail plus épanouissants »¹¹⁰, comme elle a changé d'objet d'ailleurs en passant de la coopération de consommation à la coopération de production. « Elle a changé dans les rapports que l'Etat entretient avec elle : d'abord l'hostilité absolue comme à toute forme d'organisation ouvrière, ensuite, depuis la IIIème République, une attitude d'aide et de soutien, maintenant peut-être une certaine forme d'indifférence ? » (Ibid.). « Choyé, considéré, convoité et sollicité » en tant que consommateur et citoyen, peuvent expliquer entre autre le recul des formes de coopérations de consommateurs et citoyennes, mais le vocabulaire utilisé par Savall et Zardet semble nous permettre une conception de l'homme en tant que citoyen et consommateur materné, que la pratique de la métagestion est paternaliste, pratique dont le propre est d'endormir la responsabilité. En 2010, 37 pays européens sur 42 comptent 123 millions de coopérateurs et 160 000 coopératives qui emploient 5,4 millions de salariés, ce sont le secteur bancaire et le secteur de la consommation qui comptent le plus de membres respectivement 54% et 25%, alors qu'elle ne représente que 5% et 3% des coopératives¹¹¹. Cela tient du fait de la particularité qui que les clients sont également sociétaires.

L'histoire de l'association est une succession de lutte et d'interdiction en fonction du pouvoir en place. Le type d'association la plus significative durant la période médiévale est le mouvement communale, qui est un groupement d'individus qui « associés s'engagent à se porter secours en toute occasion. Ainsi la ville d'Aire en 1188 souligne que *tous les participants de l'amitié de la ville ont affirmé par leur foi et serment que l'un secourra l'autre comme son frère dans ce qui est utile et honnête*. [...] L'association d'abord secrète nait d'une volonté d'union pour mieux résister au pouvoir féodale. On comprend alors l'hostilité qu'elle

¹⁰⁹ SAVALL H., ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P 74

¹¹⁰ ROLLAND P., *La coopérative, une autre façon d'entreprendre*, 2001, édition SCOPEDIT

¹¹¹ http://www.entreprises.coop/UPLOAD/article/pages/643_article.php

rencontre auprès des autorités... .»¹¹². Leurs rôles furent divers, de simples banalités en passant par des revendications politiques d'autonomies jusqu'à l'émancipation des villes. Après la révolution française, les associations sont interdites puis pénalisées à partir de 1810, hormis le bref intermède de la 2^{ème} république. En 1901, la liberté d'association est reconnue et ne sera plus remise en péril hormis la période des deux grandes guerres et une tentative d'introduction en 1971 d'un article de loi subordonnant à autorisation préfectorale la création d'une association. La loi de 1901 peut être considérée comme l'acquisition pour le fait associatif comme un droit à la liberté, néanmoins, on peut considérer qu'il s'agit d'un compromis résultant d'une succession de conflits, qui l'a profondément structuré et définitivement éloigné d'association de type mouvement communal. Les différentes étapes par lesquelles sont passées les associations en France ont abouti à une **hyperspécialisation** des objets et objectifs des associations, ainsi qu'à une **division du travail** qui accroît la distanciation entre payeurs, décideurs, opérateurs et bénéficiaires, et par la même occasion, un relâchement des pratiques démocratiques (F. Batifoulier, 1999)¹¹³. « Pour un très grand nombre de personnes l'association représente d'abord un modèle obligé de démocratie, alors qu'elle est d'abord un modèle de liberté »¹¹⁴, la démocratie est le moyen d'atteindre la liberté et non pas une fin en soi. « La démocratie est un thème véhiculant de nombreuses idéologies » qu'Olivier Voyant classe en deux thèmes : « le désordre de l'idée démocratique » et « la dégradation des principes démocratiques »¹¹⁵. Dans notre cas, il nous semble que le principe démocratique dominant est une démocratie réduite à la représentativité, et l'idée sous-jacente, est que la représentativité est le modèle obligé de la liberté et de la solidarité. « La mission associative est de porter la demande des publics en situation de fragilité sociale » (Batifoulier, 1999), mais la légitimité de l'association provient de la réunion d'acteurs volontaires (Loubat, 2006¹¹⁶) et pas forcément de la réunion avec les bénéficiaires. Batifoulier (1999) constate une « crise de la représentativité, crise de recrutement, fonctionnement démocratique plus formel qu'effectif, projet associatif non réactualisé, productions de services insuffisamment professionnalisés [...], tandis que les phénomènes d'isolement, de marginalisation, d'anomie et de désaffiliation connaissent une croissance exceptionnelle ». La seule représentativité semble donc insuffisante pour créer un esprit de cohésion, bien au contraire, à terme, elle

¹¹² DEFRASNE J., *Histoire des Associations françaises*, édition L'Harmattan, 2004 P 23

¹¹³ BATIFOULIER F., *Les travailleurs sociaux ont-ils peur du changement ? L'association d'action sociale. Un modèle en crise ?*, Les Cahiers de l'Actif n° 292/293, 1999.

¹¹⁴ ADAM M., *L'association, image de la société*, L'Harmattan 2005. 256 pages

¹¹⁵ VOYANT O., *La démocratie d'entreprise : une vertu stratégique pour la conduite du changement*, ODC

¹¹⁶ LOUBAT J-R., *Penser le management en action sociale et médicosociale*, Dunod 2006.

semble être contreproductive et favoriser une distanciation et la rupture avec les bénéficiaires. L'approche financière devient alors l'élément clé de la survie de l'association, il apparaît comme étant le seul outil lui permettant de porter son projet. Ainsi, Loubat (2006) décrit un monde associatif qui se contente d'un management de la productivité et de la rentabilité, des modes d'organisations, qui a pour seule ambition une ambition marchande dépourvue d'originalité éthique et politique (Batifoulier, 1999). La chasse à la monnaie par le biais de cotisations, d'appels d'offres et de subventions exacerbe la concurrence, et, désolidarise peu à peu le monde de la solidarité, non pas qu'il ne connaît pas d'opposition, mais ces logiques d'oppositions sont de moins en moins basées sur des idées et des projets, mais sur des logiques financières. Dès lors, les contraintes sont nombreuses, leur liberté à porter des projets alternatifs est devenue limitée, elles deviennent de simples exécutantes, et risquent de développer des stratégies clientélistes dans l'intention d'attirer les subventions, les cotisations et les dons. « La tendance pour les organisations développant leurs activités dans un même champ à se ressembler et à se conformer à un modèle dominant »¹¹⁷ concerne aussi les associations. L'isomorphisme, auquel font face les associations, nous semble être dû d'une part à la coercition des dominants, et d'autre part, la distanciation croissante entre associations et bénéficiaires. La professionnalisation du monde associatif, au-delà de l'introduction des méthodes d'entreprises privées ou publiques, semble éloigner le bénévole et le militant. « Devant le vide laissé par la disparition des utopies du changement, la résistance au néo libéralisme s'avère une entreprise difficile » (Barthelemy, 2000)¹¹⁸. Cette phrase de Barthelemy montre la difficulté des associations à porter un projet alternatif, mais aussi par le mot « utopie » nous révèle l'importance de l'enchantement du monde de la solidarité. Les règles du marché concurrentielles ne permettent pas la transcendance des acteurs de la solidarité, or les questions transcendantales, qu'elles soient d'ordre religieuses, humanistes ou autres, ont toujours été au cœur de l'histoire de l'association. Dans un cadre d'analyse d'un système bourdieusien et des théories de l'illusion démocratique, « la vie associative échoue à se doter d'une base populaire. Si elle offre un apprentissage de la vie publique et de l'action collective, elle suppose aussi la détention des atouts culturels sélectifs. La transition de l'association vers l'institution, le mimétisme et la reproduction des normes propres à la démocratie de délégation, la sélection des plus compétents, tout concourt à faire de l'association le contraire d'un havre de la démocratie » (Ibid.). Or, pour Perroux (1994), « Les

¹¹⁷ ENJOLRAS B., *Associations et isomorphisme institutionnel*, Revue internationale de l'économie sociale, n° 261.

institutions sont des cadres durables d'action, des règles durables du jeu social et des habitudes collectives, par opposition à des actes ou événements successifs et discontinus. Ces règles du jeu social, parce qu'il n'existe pas de société spontanément harmonique, ni pleinement réconciliée, sont aussi des armistices sociaux ; entre groupes, ils naissent des luttes passées ; ils en préparent des nouvelles ; Leur changement est plus lent que d'autres variables économiques » (Perroux, 1994)¹¹⁹. L'armistice semble s'être essentiellement entre le monde associatif et les pouvoirs constitués au détriment des bénéficiaires et voire même des adhérents. Transformées en institutions, les associations perdent peu à peu leur capacité à s'adapter, à anticiper les changements de la société. Sous cet angle de vue, le boom associatif ne peut seulement se comprendre comme un signe de vitalité, mais peut aussi se comprendre comme l'expression d'un malaise et d'un mal être qui contribue à éclater encore plus la prise en compte des besoins de l'homme. **Il nous semble que chaque partie prenante doit admettre ses imperfections, et de permettre à l'un et à l'autre de se construire de ses imperfections dans un système intégré, négocié et impliqué à fin de réduire les logiques d'opposition.** Une approche de type **trans-organisationnel** peut contribuer à dépasser certaines contradictions, tels que leurs proliférations, l'hyperspécialisation de leur domaine d'activité, les divisions du travail qui en découle, la lourdeur de la gestion administrative et la délégation de responsabilité, qui est le résultat d'une tradition de solidarité atrophiée à une simple cotisation et à une représentativité relative. « S'il revient aux pouvoirs publics de reconnaître la légitimité participative et de favoriser son articulation avec la légitimité élective, il incombe aux dirigeants, aux responsables, et aux militants associatifs de donner du sens à l'engagement : en veillant à préserver la vocation solidaire de la vie associative, liée à son caractère non lucratif, en canalisant les nouvelles pratiques concrètes, et un tant soit peu, émiettées, en identifiant, enfin, les questions, les conflits, et les rendez-vous auxquels les associations sont d'ores et déjà confrontées. Pour légitimes qu'elles soient, les causes particulières ont aussi à s'ouvrir sur des visées sociétales. L'entrée dans le nouvel âge de la participation est à ce prix »¹²⁰.

¹¹⁸ BARTHELEMY M., *Associations : Un nouvel âge de la participation ?*, Presses de Sciences Po. 2000. P12

¹¹⁹ PERROUX, F, (1994), « *Pouvoir et économie* » en *Pouvoir et économie généralisée*, Grenoble, PUG p.93.

¹²⁰ BARTHELEMY M., *Associations : Un nouvel âge de la participation ?*, Presses de Sciences Po. 2000. P 273-274

Conclusion

Nous avons tenté de montrer tout au long de ce premier chapitre, l'intérêt de l'échange généreux par l'activité et de le situer dans le cadre de la tradition de solidarité. La solidarité moderne devient un fait de cette tradition de solidarité qui semble avoir hypertrophié l'échange généreux par la monnaie. La prise en compte de l'échange généreux par l'activité peut permettre de répondre à certains défis, certaines problématiques et difficultés de la solidarité contemporaine. Les avantages recherchés sont déterminant dans la formation des *Twizas*, centraux dans les négociations et l'implication des acteurs. Ce système d'échange est plutôt garanti par la loyauté des personnes que par la richesse possédée. La *Twiza* est également un système de transmission de savoir faire et être qui est à notre sens la principale création de valeur et un mode original et efficace de régulation et de gestion des risques.

Chapitre 2 :

Les formes modernes des produits d'assurances et leurs hypothèses implicites de respects des normes

Après avoir dressé un panorama des principales évolutions des solidarités traditionnelles, nous allons aborder dans ce chapitre la forme actuelle des assurances. À la lumière de ce qui a été décrit dans le chapitre précédent, nous allons tenter de rendre compte de la contribution du secteur assurantiel dans le renforcement de **l'hypertrophie** de la forme **mutualiste** de la solidarité. Cette hypertrophie semble être accompagnée de la **centralisation d'une gouvernance unilatérale des risques ainsi qu'une dichotomie et parcellisation de la gestion des risques**. Cette approche rencontre des limites croissantes que nous allons tenter de mettre en exergue dans ce chapitre.

Les défis de ce secteur sont nombreux, il est confronté à un nombre considérable de nouveaux risques qui « engendrent des sinistres qui ont des coûts exorbitants que ni l'État, ni le marché de l'assurance ne pourront couvrir »¹²¹. Ces risques nouveaux, tant par leur impact, par leur nombre, que par l'évolution de nos perceptions du risque menacent au quotidien la survie-développement de nos sociétés et des compagnies d'assurances. L'enjeu du développement du secteur de l'assurance est primordial dans son rôle social. En effet, la moitié de la population mondiale ne bénéficie pas de protection sociale et d'assurance. Cette catégorie de la population est en général pauvre et, par conséquent, est plus vulnérable à un nombre important de périls : maladies, accidents mortels ou handicapants, perte de propriété à cause du feu ou de vol et désastre agricole.

En nous appuyons sur une recherche-intervention dans une assurance en Algérie qui sera présentée dans le chapitre 3, nous proposons une exposition succincte de l'assurance et « des nouveaux risques » (§2.1). Puis nous détaillons les défis et problématiques des assurances (§ 2.2) avant d'aborder un modèle conceptuel de gestions des risques assurances.

¹²¹ ATTALI J., *Assureurs réveillez-vous !*, Express, 22/08/2002

2.1. Les dispositifs modernes des gestions des risques

L'assurance et le modèle assurantiel constituent un des principaux dispositifs modernes de gestion des risques. Ils assurent à côté de l'état la protection socio-économique du citoyen et de l'ensemble de nos activités.

2.1.1. Généralités sur les assurances

2.1.1.1. Définition de l'assurance

L'assurance est une mutualité. Elle est une réunion de cotisations, de capitaux de différentes personnes craignant la survenance d'un sinistre auquel elles ne pourront faire face individuellement et qui seront redistribuées aux sinistrés. La définition communément admise est que « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »¹²². Selon les statuts de la reine Élisabeth 1^{re} d'Angleterre « l'assurance a été établie de sorte que la perte pèse légèrement sur beaucoup, plutôt que lourdement sur peu »¹²³. En 1552, Pedro de Santarém, juriste portugais, définit l'assurance comme étant « une opération par laquelle une personne (l'assureur) groupe en mutualité d'autres personnes (les assurés) afin de les mettre en situation de s'indemniser mutuellement des pertes éventuelles (les sinistres) auxquels les expose la réalisation de certains risques, au moyen des sommes (primes ou cotisations) versées par chaque assuré à une masse commune gérée par l'assureur » (ibid.).

Une opération d'assurance met en présence l'assuré, l'assureur et voir un tiers qui percevra l'indemnité : le bénéficiaire. Il s'agit de distinguer l'assuré qui est la personne exposée aux risques et le souscripteur qui signe la police et paie les primes. Le risque en assurance désigne l'objet assuré, par exemple, le bâtiment est le risque assuré. En assurance, on retient que le

¹²² HEMARD Joseph, in : ELIASHBERG, COUILBAULT, LATRASSE, *Les grands principes de l'assurance*, A.A EDITEURS 1992, P 18.

¹²³ LAMBERT A., *Assurons l'avenir des assurances*, rapport d'information 45 (98-99), Tome II - commission des finances, Sénat.

risque correspond à l'événement assuré : « Le risque est l'événement dommageable contre l'arrivée duquel on cherche à se prémunir »¹²⁴.

Les risques assurables doivent correspondre à trois caractères : l'événement doit être futur, incertain, et ne doit pas dépendre exclusivement de la volonté de l'assuré.

L'incertitude ou l'aléa, concerne soit la survenance de l'événement, soit la date de l'événement.

La contribution que verse l'assuré à l'assureur est la prime. En échange, l'assureur lui accorde la garantie d'une compensation dans le cas de la survenance d'un sinistre grâce au capital constitué par l'ensemble des primes collectées. Dans les mutuelles, l'assuré est en même temps sociétaire et la prime s'appelle cotisation. Certaines appliquent le système de cotisations variables. Ce système peut donner lieu soit à un versement complémentaire soit à une ristourne en fonction des coûts du sinistre. Les primes ou cotisations doivent suffire à couvrir le coût des sinistres et des différents frais. L'indemnité et la prestation forfaitaire sont les deux sortes de prestations que fournit l'assureur. L'indemnité est déterminée en fonction du coût du sinistre et la prestation forfaitaire est déterminée à la souscription. Les indemnités concernent les assurances-dommages et les prestations forfaitaires concernent les assurances personnes.

Les assurés cotisent pour faire face ensemble aux conséquences d'un même risque, cet ensemble constitue une mutualité. « L'assurance est donc l'organisation de la solidarité entre les gens assurés contre la survenance d'un même événement » (Ibid.). Cette solidarité s'exprime par une augmentation de la prime si la « triche » ou le risque s'aggrave et inversement. La compensation au sein de la mutualité implique que tous ses membres soient traités avec équité. D'où des sanctions prévues en cas de fraude, et l'application stricte des règles à la souscription et à la survenance des sinistres. C'est au tour de cette notion de solidarité que s'articule le débat entre assurance commerciale et le mouvement mutualiste. Dans la pratique, ce positionnement se traduit essentiellement par des politiques tarifaires différentes. La politique de tarification des assurances commerciale tend à être proportionnelle au risque, alors que les mutuelles tendent à moins segmenter les populations et à pratiquer des tarifications en fonction du revenu plutôt qu'en fonction du risque et, donc,

¹²⁴ ELIASHBERG, COUILBAULT, LATRASSE, *Les grands principes de l'assurance*, A.A EDITEURS 1992, P 19.

cherchent à plus « solidariser » les différentes catégories entre elles. Cependant, pour conserver leur sociétaire, la tarification proportionnelle au risque est de plus en plus pratiquée dans le mouvement mutualiste.

2.1.1.2. Les bases techniques

2.1.1.2.1. Les lois fondamentales de l'assurance

Les techniques de l'assurance se basent sur « **la loi du grand nombre** ». Le hasard est régi par des lois (Pascal), Bernoulli approfondi ses études et énonce la loi du grand nombre. Selon cette loi plus le nombre d'expériences est répété, plus ces expériences se rapprochent, de la probabilité théorique de survenance d'un événement se rapproche de sa probabilité théorique. Cette règle est primordiale pour les assurances, elles mettent en œuvre le corollaire de cette loi, via des études statistiques sur un grand nombre de cas pratiques afin de déterminer la probabilité de survenance d'un sinistre ou d'un événement. En s'appuyant sur les données **statistiques**, et en ne raisonnant plus au **niveau individuel** mais **globalement** les assurances arrivent à connaître avec une précision acceptable la probabilité de survenance d'un risque. En d'autres termes cette probabilité est la **fréquence** de survenance d'un sinistre. De la même manière on pourra calculer le **coût moyen** d'un sinistre et, donc, on pourra à partir de ces deux données calculer aisément **la prime à payer**.

« L'assurance de risques nouveaux pose des problèmes en raison de l'absence, ou de l'insuffisance des statistiques. On procède alors par tâtonnements et ajustements successifs » (Ibid.), il s'agit d'un processus d'apprentissage.

La loi des grands nombres joue un rôle central dans les assurances, mais ne suffit pas, il existe d'autres lois fondamentales. L'assurance doit s'efforcer de **produire** un maximum de contrats. Elle doit en permanence réaliser des affaires nouvelles pour compenser le turnover de la clientèle pour différentes causes. De plus, plus le nombre d'assurés est grand, plus la compensation sera aisée.

Les différents portefeuilles des risques doivent être semblables, pour que les compensations soient aussi de même nature ainsi que les primes. C'est-à-dire qu'il faut avoir un grand nombre **de risques homogènes**. Ceci se traduit sur le terrain par différentes **tarifications**, **l'exclusion** des risques et donc dans certains cas l'exclusion de client.

Il faut aussi éviter aussi que tous les risques ne surviennent en même temps, il faut donc aussi **dispenser les risques**. Dans la pratique cette règle est difficilement applicable, on fait donc appel à la technique de division des risques.

Les méthodologies de travail dominantes dans le monde des assurances pour évaluer les risques sont essentiellement basées sur des méthodologies quantitatives, statistiques, de probabilité et extrêmement centralisées qui ne permettent pas d'évaluer et de prendre en compte tous les risques.

2.1.1.2.2. Le calcul de la prime

La prime **pure** est la prime permettant à l'assureur de régler les sinistres. Elle est appelée également **prime de risque** ou **prime d'équilibre**, ou **prime technique**. C'est donc la prime nécessaire permettant la compensation au sein d'une mutualité.

Le calcul de la prime pure :

Prime Pure = Fréquence * coût moyen.

La prime **nette** ou la prime **commerciale** (c'est la prime figurant sur les tarifs de la société) :

Prime nette = prime pure +chargements

Il existe deux types de chargements. Les chargements d'acquisition qui sont les commissions des intermédiaires et les chargements de gestion qui sont les frais de fonctionnement de la société.

La **prime totale** est la prime payée par le souscripteur.

Prime Totale = prime nette + frais accessoires + taxes.

2.1.1.2.3. Les techniques de division des risques

Les deux mécanismes les plus répandus de **division des risques**, auxquels ont recours tous les assureurs, sont la **coassurance** et la **réassurance**.

La coassurance est un partage d'un même risque entre plusieurs assureurs. Chacune d'entre elles va prendre en charge une certaine proportion du risque et va percevoir le même pourcentage de la prime.

La notion de **plein de souscription** est le montant maximal d'un risque qu'un assureur peut accepter. Les critères sont fixés d'avance et reflètent les capacités de chaque assureur. À chaque fois que le plein de souscription est atteint, la société d'assurance met œuvre une des techniques de divisions des risques.

Dans la coassurance, les sociétés ont l'habitude de n'établir qu'une seule police dite : **police collective à quittance unique**. L'**apériteur, ou société apéritrice** est la société chargée de représenter toutes les autres sociétés dans les relations avec le client.

Toutes les précautions prises par les assurances, homogénéité, dispersion et division horizontale des risques ne suffisent pas. La mutualisation des risques peut et en permanence menacée par les difficultés de respecter ses propres lois, en particulier, les règles de dispersions. De plus, la loi des statistiques, fondement de l'actuariat, ne concerne que le passé, et la réalité des sinistres peut changer du tout au tout, comme les séries noires, c'est-à-dire des sinistres répétitifs, ou des sinistres d'ampleur exceptionnelle. Ces problématiques incitent les assurances à rechercher des **réassureurs**, en général via un **traité de réassurance**. « La réassurance est une opération par laquelle une société d'assurance s'assure elle-même auprès d'une autre société (la réassurance ou le cessionnaire) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge » (ibid. P 30). Il existe deux grandes catégories de réassurance :

- La réassurance de **sommes** ou réassurance proportionnelle (excédent de capitaux et participation pure).
- La réassurance de **dommages** ou réassurance non proportionnelle (excédant de sinistre ou de capitaux)

La réassurance des sommes est **proportionnelle** aux capitaux garantis, il s'agit du même pourcentage de risque, de prime et de sinistre sur chaque contrat et déterminé avant tout sinistre. Il existe deux formes de réassurance des sommes :

« **La réassurance de dommages** est déterminée en fonction du montant des sinistres concernant les contrats relevant du champ d'application du traité » (Ibid. P32).

L'assurance regroupe et couvre les risques puis les répartit horizontalement entre les différents émetteurs selon le principe de mutualisation des risques (Folus, 2003)¹²⁵. À leur tour les assurances font couvrir leurs risques, en fonction de leur capacité d'engagement et des probabilités de survenance des sinistres, par les réassurances qui appliquent le principe de mutualisation au niveau régional ou mondial selon leur taille. Les réassureurs peuvent émettre une partie de leurs risques vers les marchés financiers selon des techniques variées qu'offre le marché financier (Folus, 2003). Il s'agit de la répartition verticale du risque. Les assurances répartissent le risque vers les réassurances, en cas d'incertitudes et au-delà de leur capacité à couvrir les engagements, qui à leur tour émettent des produits sur le marché financier. Il s'agit d'une forme d'externalisation.

2.1.1.2. Les principaux produits d'assurances

Il existe deux types de distinctions des produits d'assurance l'une juridique et l'autre technique et pratique.

2.1.1.2.1. La distinction juridique ou usuelle

Les assurances gérées en répartition : l'assureur répartit les cotisations collectées entre les assurés sinistrés. Cette répartition ne concerne que les primes collectées durant l'année en cours. Les produits concernés sont les assurances IARD (Incendie, accident, Risques Divers), automobiles, incendies...

Les assurances gérées en capitalisation : ces assurances comportent la particularité d'être souscrites à long terme et présentent un aspect épargne. D'autre part, le risque de l'assuré est variable, sa fréquence fluctue sur toute la durée de vie du contrat.

2.1.1.2.2. Les distinctions pratiques

Les assurances-dommages ont pour but de compenser les dommages affectant le patrimoine de l'assuré. Elles garantissent les choses, les biens patrimoniaux directement assurés et les dommages que l'assuré peut occasionner à des biens de tiers, les dommages relevant de sa responsabilité. Les assurances-dommages répondent au principe indemnitaire qui ne peut excéder le montant du préjudice subi.

¹²⁵ FOLUS D., *Apports de l'assurance et des marchés de capitaux à la gestion des risques environnementaux*,

Les assurances personnes garantissent la personne humaine, le système de compensation est basé sur le versement des prestations forfaitaires en cas d'évènement. Les assurances-vie, individuelles, accidents et maladies sont dans cette catégorie.

Les distinctions pratiques et juridiques ne coïncident pas forcément, par exemple, les assurances individuelles, accident et maladie sont gérés par répartition. Le Code des assurances¹²⁶ comporte une classification par branches de toutes les opérations d'assurances pouvant être pratiquées. Cette classification recense 26 branches d'assurance¹²⁷.

En pratique, la plupart des contrats délivrés par les sociétés d'assurances comportent des garanties relevant de plusieurs branches. Par exemple, un contrat automobile réunit des garanties relevant des branches : Corps de véhicules terrestres à moteur, Responsabilité civile véhicules terrestres à moteur ; Protection juridique ; Accidents.

2.1.2. Nos sociétés face aux « nouveaux » risques

Les compagnies d'assurance et nos sociétés sont confrontées à un nombre considérable de « nouveaux » risques : climatiques, technologiques, violences urbaines, terrorisme... Les nouveaux risques ne se conçoivent pas seulement dans un sens qualitatif, mais aussi dans le sens où il s'agit de risques connus mais dont l'ampleur de leur impact est devenue considérable. « À la différence des risques industriels des époques passées, ceux d'aujourd'hui ne connaissent pas de limites, qu'elles soient géographiques, temporelles ou sociales »¹²⁸. On peut également constater une évolution socio juridique où la notion de responsable graduellement remplace la notion de coupable (Attali, 1997) et expose de plus en plus les assurances. Le développement massif de nouvelles technologies, comme pour le nucléaire, les pollutions et les manipulations génétiques franchissent les frontières des risques assurables, calculables et donc supportable et compensables. Dans le développement suivant, nous allons aborder la notion de responsabilité dans l'assurance, les risques liés au développement durable et les risques socio-économiques.

AIMS – Atelier Développement Durable avril 2003

¹²⁶ Code des assurances : Partie réglementaire, Livre III : Les entreprises, Titre II : Régime administratif, Chapitre Ier : Les agréments, Section I : Agrément administratif des entreprises françaises, Article R321-1 du Code des assurances

¹²⁷ Voir en Annexe 5 le tableau de classification des produits d'assurances.

¹²⁸ ULRICH BECK, Traduction : C. BOUCHINDHOMME, *C'est le mythe du progrès et de la sécurité qui est en train de s'effondrer*, LEMONDE, 25.03.11

2.1.2.1. La notion de responsabilité

Dans le secteur de l'assurance, la responsabilité est essentiellement abordée sous son aspect juridique. Il s'agit de distinguer dans un premier temps la responsabilité qui est assurable de celle qui ne l'est pas. La **responsabilité pénale** n'est pas assurable et engage la responsabilité d'une personne lorsqu'elle enfreint une règle de droit et entraîne une sanction. Toutefois, les assurances offrent une protection juridique à défaut de couvrir les conséquences d'un préjudice. La responsabilité civile induit l'obligation de réparer un dommage causé à autrui. Les conséquences de ses dommages sont assurables. Le dommage de la responsabilité civile peut être corporel, moral ou matériel et se compose de trois éléments :

- un dommage ou un préjudice
- une faute
- un lien de cause (faute) à effet (dommage)

Le dommage corporel et matériel entraîne une diminution du patrimoine alors que le dommage moral n'entraîne pas, a priori, de diminution du patrimoine. La faute se définit comme le manquement à une obligation préexistante, qu'elle soit volontaire ou non ou par omission. Il faut aussi prouver le lien entre la faute et le dommage. Cependant, la force majeure (événement irrésistible, imprévisible et extérieur) et le fait de la victime ou d'un tiers sont des cas d'exonération de la responsabilité civile.

La responsabilité civile se divise en deux catégories : la responsabilité civile contractuelle et la responsabilité civile délictuelle ou quasi délictuelle. Lorsqu'il y a une mauvaise exécution, ou une non-exécution d'un contrat. Quand un dommage est causé à autrui sans qu'ils ne soient liés par un contrat la responsabilité civile quasi délictuelle ou délictuelle est engagée. Les délits ou quasi délits sont des engagements qui se forment sans convention.

La responsabilité civile délictuelle qu'elle soit personnelle ou d'entreprise est régie par les articles 1382 à 1386 du Code civil.

« Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. » (1382)

«Chacun est responsable du dommage qu'il a causé non seulement par son fait, mais encore par sa négligence ou par son imprudence.» (1383)

Le recours à ces deux articles induit que la faute doit être prouvée par la victime, ainsi que le lien et le dommage. Ils posent le principe de la responsabilité civile du fait personnel.

Le principe de la responsabilité civil du fait d'autrui est défini par l'article 1384. Elle concerne nominativement les parents, les artisans, les instituteurs, les commettants et toutes les personnes et les choses dont on doit répondre. Pour les parents et les artisans, il y a la présomption de faute, pour les commettants, il y a la présomption de responsabilité. Pour les autres cas la faute doit être prouvée, pour les présomptions, il ne s'agit que d'une simple supposition qui peut être réfutée en prouvant qu'aucune faute n'a été commise ou qu'aucune responsabilité du commettant, quand il agit sans excéder les limites de sa mission¹²⁹, n'est engagée, c'est-à-dire que, l'employé a agi hors de ses fonctions, sans autorisation et à des fins étrangères à ses attributions¹³⁰.

RC des commettants alinéa 5 « Les maîtres et les commettants, du dommage causé par leurs domestiques et préposés dans les fonctions auxquelles ils les ont employés. »

Hormis les alinéas où la RC est expressément citée, la responsabilité du fait d'autrui est régie par l'article 1384 alinéa 1 : *« On est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre, ou des choses que l'on a sous sa garde ».*

Cet article définit la Responsabilité Civile, du fait d'autrui, du fait des choses, et pas forcément le propriétaire de la chose, mais aussi de son gardien. Le gardien est présumé responsable. Exception faite pour les incendies communicants, on doit prouver que la faute lui est attribuée ou l'une des personnes dont il est responsable.

¹²⁹ Arrêt de Costedoat de l'Assemblée plénière du 25/02/ 2000 au visa des articles 1382 et 1384, alinéa 5, du Code civil

¹³⁰ Arrêt de l'Assemblée plénière de la Cour de cassation du 19/05/1988 en vertu de l'article 1384, alinéa 5, du Code civil

Il existe aussi la Responsabilité Civile du fait des animaux (1385) et la Responsabilité Civile des propriétaires de bâtiments, dans ce dernier cas la victime doit prouver qu'il s'agit d'un vice de construction ou un défaut d'entretien (1386).

La responsabilité civile dans le Code civil algérien répond aux mêmes principes que la responsabilité civile dans le Code civil français. On retrouve la responsabilité de l'acte de la personne (article 124 à l'article 131), de l'acte et du fait d'autrui (article 134 à l'article 137) et du fait des choses (article 138 à l'article 140 ter).

Comme la responsabilité civile délictuelle la responsabilité civile contractuelle, le dommage, la faute et le lien de causalité doivent être prouvés. Les principes de l'appréciation de la faute diffèrent, ils reposent soit sur une obligation de moyen (médecin), soit sur une obligation de résultat (transport) en fonction de la nature du contrat. Trois cas peuvent exonérer la responsabilité de l'obligation de résultat, même en l'absence de faute, le cas de force majeure, la faute de la victime et le fait d'un tiers.

La notion de responsabilité est un des points sensibles de l'approche contemporaine, notamment à travers les débats s'articulant autour des problématiques de la responsabilité sociale et du développement durable et supportable. Une ancienne définition permet de situer l'esprit de la notion de responsabilité qui « nous guide encore, mais qui n'a pas eu » tout son « protégée pratique : « Toutes les pertes et tous dommages qui peuvent arriver par le fait de quelques personnes soient imprudence, légèreté, ignorance de ce que l'on doit savoir ou autres faute semblable, si légère qu'elle puisse être, doit être réparée par celui dont l'imprudence ou autre faute y a donné lieu, car c'est un tort qu'il a fait quand même, il n'y aurait pas eu intention de nuire »¹³¹. L'exemple de la catastrophe de l'ERIKA, où la compagnie Totale a été reconnue par la cour d'appel responsable « par faute d'imprudence en relation de causalité avec le naufrage »¹³², tend à laisser croire que la notion de coupable sera de plus en plus accompagnée de la notion de responsable (Attali, 1997). Il semble que l'on recherche de plus en plus les responsables, que la société est de moins en moins disposée à tolérer les catastrophes et elle exigera de plus en plus réparation. Le régime de responsabilité civile permet la prise en compte l'évolution de la demande sociale sans attendre l'évolution

¹³¹ DOMAT J., *les lois civiles dans leur ordre naturel*, Paris 1771, t.1, p.53, cité par Gaurier Dominique, « responsable... », Op.cit., 1998, P18-19, cité par Quenet Grégory, *la responsabilité après catastrophe à travers la jurisprudence et les controverses en France à l'époque moderne*, Op.cit 2006, p.183.

¹³² Verdict de la Cour d'appel, AFP, *ERIKA : responsabilité de totale confirmée*, 30 mars 2010

juridique des autres droits et expose de plus en plus les assurances étant donné que la responsabilité civile est assurée et assurable.

2.1.2.2. Les risques « développement durable »

2.1.2.2.1. Périls et catastrophes Naturelles

Chaque année, nous assistons à des **catastrophes naturelles** qui prélèvent un lourd tribut en matière de vies humaines, de dégâts matériels et d'impact écologique durable. Ces catastrophes engendrent des sinistres qui ont des coûts exorbitants. Les assurances ne peuvent pas et ne pourront pas faire face à l'ampleur des sinistres. Sans l'intervention de l'État en qualité de dernier assureur, les assurances et réassureurs ne peuvent pas compenser le coût des sinistres. Le tremblement de terre de Kobe (1995, 100 milliards de dollars), le Tsunami de l'Océan Indien (2004), l'ouragan Katrina (2005, 81 milliards de dollars) pour ne citer que les événements qui ont le plus marqué les esprits ces dernières années ont largement dépassé la capacité des assurances. Les états face aux problématiques de l'explosion de la dette où des besoins cruciaux en développement auront de plus en plus de difficultés à couvrir ces sinistres. L'Algérie n'est pas en reste face aux nouveaux risques, elle a connu ces dernières années un nombre important de catastrophes naturelles. Le tremblement de terre à Bourmedès en 2001, les inondations d'Alger en 2003 ainsi que les inondations à Ghardaïa en 20 008 ont détruit approximativement 30 0 00 logements et causé des dommages sans précédent dans l'histoire récente du pays. « En dépit des progrès considérables de la science et de la technique, les catastrophes naturelles restent imprévisibles [...] dans les régions longtemps épargnées par les événements catastrophiques, le risque émanant **des périls naturels** est généralement sous-estimé »¹³³. Sur les trente dernières années, on constate une nette augmentation des dommages dus à des catastrophes naturelles. Les dommages liés aux catastrophes naturelles sont difficilement évaluables, notamment à cause du nombre de polices d'assurance qui sont en jeux. Or, cette évaluation, et une évaluation prévisionnelle sont primordiales pour les assurances afin de constituer les provisions nécessaires pour indemniser les sinistrés. Par exemple, de l'ouragan Andrew a causé d'énormes difficultés financières à différentes assurances, qui n'ont que difficilement pu indemniser les sinistrés. Il semble aussi, que le réchauffement climatique influe de plus en plus sur les cycles de l'eau avec accroissement de son intensité et de sa fréquence. Entre 1970 et 1989, les coûts des sinistres liés à des catastrophes naturelles sont de cinq milliards de dollars /an, en valeur

¹³³ SHAAD WERNER, *Catastrophes Naturels et réassurances*, Swiss Ré 2003.

actualisée, et de 27,6 milliards de dollars/ans de 1990 à 2008 (the Geneva Association, 2009¹³⁴).

2.1.2.2.2. D'autres risques menaçants

Les risques technologiques sont aussi de plus en plus menaçants, le potentiel de dommage des différentes technologies est aussi de nature incalculable. La gravité des accidents industriels et technologiques sont de moins en moins supportable. Les catastrophes telles que AZF, Tchernobyl, l'Erika... ont non seulement eu des répercussions immédiates, mais aussi durables dont arrive pas encore à prendre toute la mesure. De plus en plus, la fragilité des matériaux et technologies modernes est signalée. Une course effrénée de l'innovation pour l'innovation au détriment de la fiabilité ? Les pollutions diffusent de l'air et de l'eau sont devenues ces dernières années un sujet de préoccupation majeure. Les menaces sur l'écosystème se précisent, et les débats sont de plus en plus âpres comme peut l'illustrer le débat autour du pic de disparition des abeilles en 2007 et ses conséquences¹³⁵. L'exemple des abeilles semble être une des meilleures illustrations de la complexité des menaces par ses causes multifactorielles et ses impacts multidimensionnels. Les risques liés à **la contractualisation, à la consommation** font l'objet de plus en plus de pression sociale. L'exigence d'une qualité globale, intégrale semble s'accroître. La multiplication et la prolifération des normes, labels, chartes semblent confirmer cette tendance accrue d'exigences et donc de vigilance des consommateurs avec les risques que cela comporte. **L'instabilité financière** ; avec les différents scandales financiers tels qu'Enron, Vivendi, l'affaire Madoff, Société générale..., les crises financières, économiques et monétaires telles que la crise des pays asiatique, la bulle internet, celle faisant suite aux attentats du 11 septembre, la dernière crise financière..., les crises de la dette publique telle que la Grèce, le Portugal et les crises latentes d'autres pays ; Menace les différents placements financiers et investissements des assurances et, par conséquent conséquent leur capacité de couvrir l'ensemble des dommages. **La raréfaction ou le stress** sur les matières premières, tel que l'eau, le pétrole et sur les besoins fondamentaux des êtres humains, tel que l'alimentation et l'habitat menace soit de déstabiliser des régions entières, voire des continents entiers, soit de rendre caduques les indemnisations des assurances par effet d'inflation, ou de les entrainer à la faillite pour cause de cotisations insuffisantes. Bref, sans avoir la prétention de lister

¹³⁴ <http://www.genevaassociation.org/> International Association for the Study of Insurance Economics

¹³⁵ <http://www.science.gouv.fr/fr/dossiers/bdd/res/2856/la-disparition-des-abeilles-enquete/>

l'ensemble des risques, les assurances ont de plus en plus de mal à évaluer les risques et à les prévenir. La diversité des polices d'assurance, les mécanismes de répartition des risques (horizontale et verticale), l'émergence de nouveaux risques que ce soit par leur mécanisme, leur fréquence ou l'ampleur de leur impact sont de nature à créer un nouvel environnement dans l'univers des risques et des assurances. Les données historiques, sur lesquelles se basent les méthodologies d'assurances, sont de moins en moins à même d'avoir une nature prédictible. Face à ces incertitudes les assurances peuvent contraindre leurs clients en actionnant les leviers de la tarification et de l'exclusion de garanties. Cependant, la majorité des assurés font jouer la concurrence et/ou intègre l'augmentation des primes dans leurs budgets. D'ailleurs, en 2004 et en 2005 les tarifs des assurances grands-risques sont repartis à la baisse (de 20 à 40%). Ce qui peut s'expliquer par la nécessité des assurances à réaliser des affaires (Savall, Zardet 2005). « Les cotisations tendent à baisser par le simple jeu de la concurrence commerciale, jusqu'au moment où, cycle inversé oblige, la survenue des sinistres fragilise les assureurs les plus téméraires, les contraint à se retirer de la branche, induisant une reprise de la hausse des cotisations, nécessaire pour faire face à la sinistralité »¹³⁶. Nous avons également pu constater sur le terrain que les négociations des commerciaux avec les clients, de la branche IARD, portent essentiellement sur la participation au bénéfice. Le fond de garanties est ainsi vulnérabilisé par la nécessité de production.

2.1.2.2.3. Coercition et fraude

Pour compenser, cette vulnérabilité, les assurances peuvent contraindre leurs clients, en actionnant les leviers de la sanction positive/négative (bonus/malus et franchise), à prévenir certains risques. Les assurances espèrent que les clients vont avoir des comportements de prévention par peur de la sanction. Néanmoins, les bonus/malus/franchise ont une efficacité limitée. Les clients ne déclarent plus tous leurs sinistres, ont des comportements déviants qui affaiblissent la capacité de construction de connaissance des assurances et qui peuvent se priver ainsi de certains signaux faibles. Par peur de la sanction, de l'alourdissement des cotisations incitent les clients au mieux à cacher leur réalité et au pire à frauder. Il existe globalement deux grandes catégories de fraudes à l'assurance : la fraude rampante ou commune et la fraude organisée. La fraude organisée est le fait de malfrats professionnels et de bandes organisées. Elle reste rare, bien qu'elle mette en jeu des sommes d'argent

¹³⁶ ZAJDENWEBER D., *Risques économiques et réglementations des assurances*, Revue Risques, n°54,06/2003, P23.

importantes. Par exemple, en France, un bond spectaculaire de voitures incendiées pendant la nuit du réveillon 2008 a été observé. Une hausse de 30% par rapport au réveillon précédent, alors qu'en moyenne l'année 2008 a connu une baisse de 15% de voitures incendiées. Selon le ministère de l'intérieur des automobilistes auraient profité de la vague de violence pour profiter d'une indemnisation allant jusqu'à 4000 euros. Cette thèse est confortée par le fait que les incendies se déclinent sur tout le territoire même dans des régions réputées paisibles. La fraude commune concerne la plus grande part des fraudes, et sont des fraudes casuelles, à l'occasion d'un sinistre. Les assurés en général surévaluent le montant du dommage pour bénéficier d'une indemnisation plus importante, cachent ou adoptent un comportement de façade pour éviter les exclusions de risques à la contractualisation ou des malus futurs qui alourdiraient leurs cotisations. Ce type de fraude est estimé à 10% du chiffre d'affaires des assurances en France, soit l'équivalent de 3 milliards d'euros. En Algérie, il n'existe pas de véritable enquête sur la fraude à l'assurance, mais elle estime, selon le MEDA, à 40% du chiffre d'affaires pour la branche automobile. Néanmoins, les acteurs de l'assurance estiment que ce chiffre est exagéré¹³⁷. Au Canada, la fraude a atteint au moins 1,3 milliard de dollars soient entre 10 et 15% des primes¹³⁸. Bien qu'elle semble difficile à évaluer, la fraude semble représenter une réalité onéreuse. « La fraude rampante augmente la suspicion de la part des assureurs et des experts »¹³⁹ qui déclenchent des enquêtes, avec l'augmentation des coûts, les retards d'indemnisation et la systématisation de la négociation à la baisse des devis que cela engendre. L'assuré quand à lui peut se sentir, ou être victime, au-delà de l'augmentation des cotisations, et peut renforcer ses comportements déviants. La suspicion, qui s'est aussi développée chez l'assuré, l'incite aussi à se prémunir en adoptant des comportements non désirés par l'assureur. Il est insupportable pour un assuré honnête de se voir contester un devis de bonne foi et de le voir revue à la baisse et payer en retard alors qu'il ne bénéficie que d'un délai très court pour déclarer son sinistre : l'exigence n'est pas partagée. L'application abusive des torts partagés est aussi mal vécue par l'assuré, elle est perçue comme une escroquerie qui ne répond qu'au simple intérêt des assureurs coalisés pour protéger leurs fonds. Pour les assureurs la règle non dite qui semble découler de la suspicion ambiante est la présomption de faute systématisée. Aux cours de notre intervention recherche, il nous semble que les non-dits des entretiens sur les problématiques commerciales et la prédominance des problématiques techniques sont assez révélateurs du phénomène de distanciation et de

¹³⁷ <http://www.algerie-dz.com/article5933.html>

¹³⁸ *Une fraude sophistiquée à l'assurance automobile touche le Canada*, LEMONDE.FR avec AFP | 03.01.11

suspicion. « Il faut arrêter de croire que le client va systématiquement nous escroquer » s'est offusqué le directeur général (issue de la branche commerciale) à l'occasion d'un comité d'innovation. Les assurés, notamment pour ceux qui ont déjà vécu une mauvaise expérience, adoptent autant de comportements déviants que leur imagination leur permet. Les motivations sont multiples, éviter une sous-évaluation, éviter un malus, dépasser le montant de la franchise et éviter les exclusions de garantis. Ces comportements ont systématiquement un impact sur les assurances. Soit directement en impactant les coûts de gestion et/ou la répercussion sur les cotisations qui comporte un risque commercial, soit via les arrangements à l'amiable ou la non déclaration qui prive les assurances d'informations qui peuvent être primordiales tout en renforçant le sentiment d'inutilité des assurances.

2.1.2.2.4. La dépendance des risques

Pour se prémunir les assurances répartissent le risque vers les réassurances, qui à leur tour émettent des produits sur le marché financier. Il s'agit d'une forme d'externalisation. Via des mécanismes financiers complexes, les réassurances disposent d'offres variées, pour faire couvrir par les marchés financiers un certain nombre de risques (Folus, 2003¹⁴⁰). Elles inventent sans cesse des techniques pour couvrir les primes en cas de survenance d'un dommage (Attali, 2002)¹⁴¹. Les produits dérivés permettent un transfert des risques vers les marchés financiers¹⁴², permettant par exemple de faire couvrir par les marchés boursiers les primes à verser en cas de sinistres. Or le maintien de la valeur d'un portefeuille sur les marchés financiers n'est pas garanti à tout instant comme, il faut attendre entre 15 et 25 ans pour être sûr de ne pas perdre une partie de son capital en monnaie constante. « En revanche, à moins de cinq ans, le placement en actions peut être ruineux, [...] et à très court terme, soit moins de deux ans, les effets de la volatilité sont si importants qu'il vaut mieux réserver le placement en actions aux spéculateurs, qui se prétendent mieux informés que les autres investisseurs »¹⁴³. La garantie d'un rendement minimal est également menacée, par les rendements quasi nuls liés aux d'intérêt, comme au Japon. Une baisse prolongée des taux d'intérêt et des cours de l'action risque de mener à la faillite des assurances. D'ailleurs, ces

¹³⁹ <http://www.assurances.info/dessous-assurance/la-fraude-assurance/>

¹⁴⁰ FOLUS D., *Apports de l'assurance et des marchés de capitaux à la gestion des risques environnementaux*, AIMS – Atelier Développement Durable avril 2003

¹⁴¹ ATTALI J., *Assureurs réveillez-vous!*, Express, 22/08/2002

¹⁴² P.Chabardes et F.Delcaux, *Les produits dérivés*, Gualino Editeur, Paris, 1996.

¹⁴³ ZAJDENWEBER D., *Marchés financiers - La volatilité des cours est-elle irrationnelle ?*, revue Sociétal, Repères et tendances, n° 40, avril 2003, P 18.

dernières années, elles n'ont évité la faillite que grâce à l'intervention massive des États et une augmentation drastique des cotisations. Le rôle d'assureurs en dernier ressort et/ou de prêteurs en dernier ressort des états, et dans une moindre mesure les marchés financiers, les réassureurs et les assurances constituent une forme de chaîne déresponsabilisant l'ensemble des acteurs, dans le sens où chacun des acteurs devient un substitut à la limitation des risques. La soutenabilité de ce système est de plus en plus fragile, dans un contexte où la dépendance des risques est de plus en plus flagrante. Jusqu'alors les risques techniques étaient considérés comme indépendants des risques financiers, or de plus en plus, force est de constater que les mêmes causes engendrent plusieurs risques. La volatilité financière génère une fluctuation des taux de cotisations qui à leur tour provoquent des risques commerciaux. De la même manière, les risques techniques impactent négativement l'actif des assurances comme tendent à le démontrer les attentats du 11 septembre, l'explosion de l'usine AZF et les différentes catastrophes naturelles. Les assurances jusqu'à présent ont toujours converti ces risques en profit, par les couvertures sur les marchés notamment, et la multiplication de nouveaux produits et, donc, des risques couverts. Les préconisations que nous avons pu lire dans le milieu des assurances, notamment à l'association de Genève vont dans ce sens-là : « Nous avons non seulement la responsabilité mais l'opportunité d'offrir un ensemble de nouveaux produits améliorés pour augmenter la résilience de nos sociétés »¹⁴⁴. Dans le même ordre d'idées, l'ambition est de répondre à la demande des assurés en anticipant, atténuant les risques y compris ceux qui émergent doucement, en développant les méthodologies actuarielles, en envoyant un signal prix, en offrant de nouveaux produits, en incluant des exclusions de garantie et le transfert de risques vers les marchés financiers (Burdman Michael, 2009)¹⁴⁵.

2.1.2.2.5. Des problématiques accrues en Algérie

Il semble que les assurances veuillent s'appuyer sur les mêmes méthodologies et mécanismes mis en œuvre jusqu'alors. L'intention est aussi de s'appuyer sur les marchés en voie de développement où la pénétration de l'assurance n'est que de 1,6% du PIB en comparaison avec les 3,6% de pénétration dans les pays développés (M. Kitaigordzki & R. Singh, 2009)²¹.

¹⁴⁴ KITAIGORDZKI M., RAJ SINGH, *Cambio Climático y Seguros: Un Negocio entre la Negación y el Pánico, mercado asegurador*, the Geneva Association, Risk and insurance economics 2009. (« Tenemos no sólo la responsabilidad sino también la oportunidad de ofrecer un amplio conjunto de productos nuevos y mejorados que contribuirán a aumentar la resiliencia de nuestras sociedades ».)

Les données sur le taux de sinistralité dans ses pays, d'une manière générale, sont faibles ce qui a pour conséquence une certaine lenteur dans le développement de ces marchés.

Ces problématiques des assurances sont accrues en Algérie et pas seulement à cause des difficultés de connaissances réelles du taux de sinistralité. En effet, le taux de pénétration¹⁴⁶ des assurances dans l'Économie algérienne n'est que de 0,6% et une densité de 16 euros par habitant. La répartition horizontale est faible et diminue la capacité des assurances à couvrir leurs engagements. À titre de comparaison, au Maroc, il est de 3% avec une densité de 45 euros, en Tunisie, il atteint 1,9% et une densité de 50 euros, alors qu'en Europe il varie de 4% pour le Luxembourg à 12% pour le Royaume Unis¹⁴⁷. Concernant l'Algérie, depuis 2001, ces chiffres ont très peu évolué malgré l'arrivée sur le marché de sept compagnies privées et un chiffre d'affaires en croissance soutenue de l'ordre 10 à 16% depuis 2005. À notre sens, le dada que nous avons repéré dans le milieu des assureurs qui consiste à dire et à répéter que « l'algérien n'a pas la culture assurantielle », ne suffit pas à expliquer la faiblesse de l'assurance en Algérie. De la même manière, les assurés potentiels peuvent rétorquer que l'assurance ne s'adapte à la culture et la société algérienne, du moins c'est une des lectures que l'on peut avoir du message implicite par la faiblesse de la souscription. L'ouverture récente de l'économie, une histoire de mauvais payeur, une incompréhension des produits et une concurrence féroce sur les prix n'ont pas permis une prise de conscience de l'utilité du secteur des assurances .

Avant l'ouverture de l'économie, le marché algérien de l'assurance était monopole d'état, néanmoins constitué de plusieurs sociétés spécialisées ce qui réduisaient leur champs d'action. La spécialisation n'a pas réellement permis de diversifier la vente des produits d'assurances et de se développer. Ce marché timoré par la spécialisation est accru par une histoire de mauvais payeur dû essentiellement à la lenteur des remboursements et de leur décalage avec les prix réels qui a perduré après l'ouverture légale du marché de l'assurance. L'ouverture effective du marché de l'assurance, que nous pouvons situer vers le début des années 2000, avec l'arrivée de compagnie privée n'a pas réellement permis un développement du marché, mais c'est surtout par une concurrence accrue sur les prix notamment en ce qui concerne les grands risques. Les négociations auxquelles nous avons assisté se concentrent

¹⁴⁵ BURDMAN M., chairman of Bermudian insurer and reinsurer Axis speciality, *Time to act on climate change*, September 2009, & "View from the top" Aout 2009 www.reactionnet.com

¹⁴⁶ Primes d'assurances en pourcentage par rapport au PIB.

¹⁴⁷ Source des chiffres : KPMG Algérie, *Guide des assurances en Algérie*, KPMG SPA ; 2009.

essentiellement sur la participation au bénéfice qui varie en général entre 25 et 30%. La sélection en amont de l'assureur se fait aussi en général sur la base du moins disant. Néanmoins, pour les très grands risques le traité de réassurance et la capacité d'engagement de l'assurance deviennent primordiaux. Il nous semble aussi, que, les produits d'assurance proposée sont le fruit d'un mimétisme excessif qui consiste à récupérer des documents d'assurance étrangère, essentiellement française (faciliter de la langue), et d'en adapter la présentation. Nous avons repéré de multiples exemples à l'occasion de notre intervention recherche, entre les documents récupérés sur internet, les disques durs des expatriés ou des locaux pleins de documentations de leurs précédentes sociétés... . Ce mimétisme est exacerbé par la facilité du copier, /coller qu'offre les nouvelles technologies. L'exemple le plus flagrant qui peut illustrer nos propos est un contrat IARD, d'un des plus gros clients de la société où nous avons effectué notre recherche, et que l'on nous a soumis pour correction où nous avons trouvé de multiples références aux deux anciennes sociétés concernées.

L'abus de l'exclusion de garantie, la faible couverture de la population et le caractère restrictif des assurances obligatoires n'ont pas permis à la population de prendre conscience d'une manière concrète l'utilité sociale de l'assurance, et ont renforcé leur perception d'arnaque. Les clients ne comprennent pas pourquoi en cas de non sinistre les primes ne leur sont pas restituées, l'intérêt d'acheter un produit dont ils ne sont pas forcément consommateur. Pour illustrer nos propos, nous avons sélectionné deux phrases témoins assez révélatrices :

- « je ne comprends pas pourquoi, lorsque l'on n'a pas de sinistres, l'assurance ne nous restitue pas notre argent comme le fait, la banque, pourtant, l'une et l'autre le font fructifier lorsqu'il est en leur possession »
- « à quoi bon assurer ma maison, puisqu'ils excluent un grand nombre de garanties, c'est cher et inutile. Si au moins les normes de construction et de sécurité dont ils parlent étaient vraies. Toutes les maisons sont pareilles voire pire que la mienne et elles sont toujours là. En plus les risques qui m'intéressent ne sont jamais garantis comme l'étanchéité par exemple. C'est juste une manière de te prendre ton fric pour rien, pour quelque chose qui n'arrive jamais ou qui n'est pas garanti ! »

D'après nos observations les exclusions de garanties sont déconnectées de la réalité nationale, les rapports d'experts ne permettent ni d'exclure des garanties, ni d'établir une tarification adaptée au risque particulier. Les exclusions de garanties sont le fruit d'importation de normes élaborées ailleurs qui ne correspondent pas à la réalité du territoire algérien. « Si on a les

mêmes exigences qu'en France, hormis quelques exceptions, on ne va assurer aucune baraque »¹⁴⁸. De plus, l'actuariat est timoré et ne permet pas d'avoir un historique sur les sinistres et leurs causes. Les exclusions sont donc arbitraire dictée par la réalité statistique et normative d'un autre territoire. Les clients ne comprennent pas pourquoi en cas de non sinistre les primes ne leur sont pas restituées, l'intérêt d'acheter un produit dont ils ne sont pas forcément consommateur, même en cas de sinistres.

La formation commerciale et technique, jumelée à une politique de marketing efficace peut apporter un début de réponse. Dans le sens où la formation commerciale et technique peut permettre une meilleure compréhension du produit d'assurance, mais aussi une plus grande écoute du client qui permettra des adaptations futures. La formation technique peut permettre de commencer à construire des connaissances générales sur les risques afin d'adapter un peu mieux la tarification et les exclusions de garantie à la réalité du territoire. Ces plans de formation synchronisés doivent être appuyés par une politique marketing, afin d'informer les clients sur les évolutions de la compagnie et que les formations soient mises en œuvre le plus tôt possible. Néanmoins, cette prescription n'est qu'une étape dans le processus de transformation organisationnel et d'amélioration. L'amélioration de la gestion interne des compagnies d'assurances est primordiale. Par exemple, les dispositifs de communication coordination concertation doivent être renforcés pour au moins décloisonner les trois pôles classiques d'une assurance : C'est-à-dire le pôle financier, technique et commercial. Sur l'initiative de la direction technique, et d'une manière unilatérale un embryon d'actuariat fut mis en place. Cette action louable, de prime à bord, comportait un risque commercial important dans la mesure où elle a entraîné une lourdeur administrative qui retardait d'une manière excessive l'offre commerciale. Les dysfonctionnements sont divers. Les commerciaux ne fournissaient pas toutes les données nécessaires, par méconnaissances, ce qui engendre des coûts de régulations importants pour recueillir les données manquantes, les nouveaux préposés à l'actuariat n'ont bénéficié d'aucune formation, ni temps d'adaptation tout juste un manuel d'une autre compagnie et des fichiers automatisés sans compter les non-dits des différents jeux de pouvoirs et de rivalités. À plus long terme les assurances doivent progressivement mettre en valeur le rôle social qu'elles peuvent avoir, notamment leur rôle de compensation des dommages subits. Les histoires des assurances et de leurs étapes de développement dans les différents pays où elles sont bien ancrées, peuvent leur faciliter

¹⁴⁸ 1^{er} directeur Général de la compagnie durant l'intervention.

l'adaptation à la culture locale en déterminant les convergences avec les spécificités culturelles. Bref, un effort pédagogique sur le rôle social des assurances, l'adaptation des produits à la culture et une amélioration de la gestion interne des compagnies d'assurances permettraient une meilleure lisibilité et adhésion des clients.

La dépendance accrue des risques commerciaux, techniques et de perte de valeur constitue une véritable « pelote de laine ». La multiplication des nouveaux produits « d'assurance en développement durable » annoncée ne fera qu'accroître la taille de cette pelote. Une forme d'aveuglement face au désastre des assurances, des clients boîtes noires perpétue un système qui à notre sens est déresponsabilisant. Le rôle d'assureurs en dernier ressort des États et le transfert des risques vers les marchés ne sont que des substituts à la limitation des risques. L'ampleur des dommages, des périls et des catastrophes et de leurs impacts, considérée comme indépendant, ne permettra plus d'assumer la compensation des dommages, compte tenu des impacts multisectoriels, y compris des extrêmes. L'espoir d'accroître la taille de la mutualité en améliorant le taux de pénétration dans les pays en voie de développement et d'assurer la moitié de la population mondiale qui ne l'est pas encore, semble être une bataille de longue haleine notamment à cause des barrières culturelles et financières. Cette problématique est accrue compte tenu aussi d'une vulnérabilité supérieure des pays en voie de développement, accrue par une plus grande exposition aux effets du changement climatique entre autres (M. Kitaigordzki & R. Singh, 2009), et donc n'accordera peut-être même le temps de respiration escomptée.

2.1.2.3. Les risques et la décision

La sphère socio-économique est, elle aussi concernée par les risques en tant que victime mais aussi en tant qu'émettrice de risques. Ce que l'un externalise endommage ou anéanti, est ce que l'autre l'utilise pour sa survie-développement. La pandémie du court terme semble concerner tous les acteurs et l'effet boomerang de notre propre externalisation nous concerne nous-même.

2.1.2.3.1. Les risques socio-économiques

Les risques socio-économiques sont de plus en plus menaçants. Le chômage croissant, la baisse du pouvoir d'achat, la précarité, la pauvreté et la misère préparent les ruptures et les conflits de demain que l'industrie du loisir et de l'assurance ne pourront pas, de toute

évidence, compenser et contenir. Les conflits sont de plus en plus durs, et voir même violents. Les violences urbaines sont aussi de plus en plus nombreuses, que ce soit à l'occasion d'un match de football, de manifestations pour des revendications sociales ou de contestations de l'ordre en place. L'immigration clandestine et les moyens désespérés qu'elles utilisent, tel que des barques ou la traversée à pied du désert sont à la fois une menace et un remords collectif. Le risque des pouvoirs s'accroît également, aucun homme de pouvoir n'est à l'abri d'un contentieux avec quiconque peut en justifier les impacts et sa responsabilité. L'entropie, généralisée et mondialisée, à laquelle nous faisons face, comporte aussi un risque systémique, qui menace l'ensemble des pouvoirs, étant donné la multiplicité des risques qui nous menacent. Le risque est le rejet de l'ensemble du système, d'une radicalisation de la société, faute de responsables ou de responsables trop nombreux compte tenu du potentiel de destruction qui couve. Les effets boomerangs actuels sont multiples et peuvent se résumer par une augmentation des cotisations privées et publiques, les coûts de compensations, la raréfaction des matières premières, l'accentuation des risques et la prolifération des normes.

2.1.2.3.2. Spirale de l'insouciance

Il ne s'agit pas de tenir les assurances pour responsable de toutes ces menaces, mais de montrer en quoi elles sont exposées, comment elle contribue à perpétuer la subsistance des problématiques qui cause la prolifération des risques et de déterminer les convergences et les alliances possibles pour impulser des changements. L'ensemble des mécanismes mis en œuvre par les assurances ont une efficacité limitée, la majorité des assurées font jouer la concurrence et/ou intègre l'augmentation des primes dans leurs budgets. Très rarement, un comportement de prévention des risques est constaté. Ils s'installent dans une spirale de l'insouciance. La spirale de l'insouciance se caractérise par un phénomène de déresponsabilisation ou d'un substitut à la prévention qui ne cesse de s'aggraver :

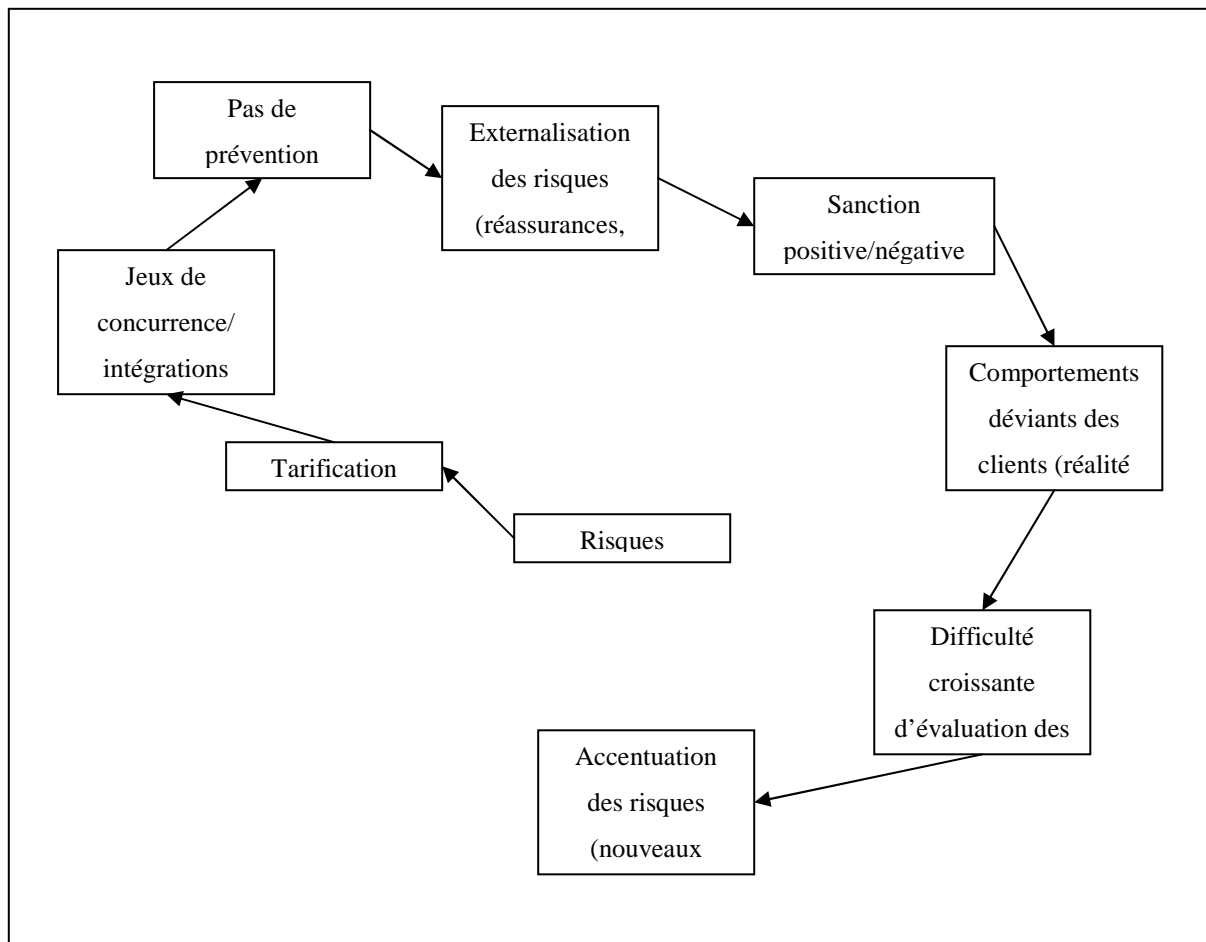


Figure 5 : Spirale de l'insouciance

2.1.2.3.3. Méthodologie des assurances

La méthodologie des assurances s'appuie sur la loi des grands nombres. Elle est fondée sur l'espoir que sur une longue période l'occurrence moyenne d'un événement devient prévisible, alors qu'il est très irrégulier à court terme. Elle s'appuie également sur l'hypothèse fondamentale que les « dés ne sont pas pipés ». Concernant les nouveaux risques, la brièveté de la période couverte par les statistiques fait peser une incertitude sur l'évaluation des risques. De plus, les variables statistiques et de probabilités représentent le passé et l'on ne peut pas affirmer qu'ils soient représentatifs des sinistres avenir. D'un point de vue cognitif, le risque est du domaine du futurible et dépend de la perception des managers. Il peut s'expliquer par une succession de comportements « de manque à la responsabilité ». L'intérêt immédiat prime. Nous avons, maintes fois, assisté à des dialogues de « sourds » entre assureurs et assurés (cf. chapitre 3). L'assureur est d'une façon générale préoccupé par son résultat technique (probabilité * dommage) et tente de contraindre l'assuré (notamment par

l'exclusion de garantie et la tarification) à prévenir le risque en fonction du résultat technique. Par contre, l'assuré est plutôt préoccupé par le montant du dommage. Les stratégies de contraintes externes aboutissent en général à un rejet de la part des acteurs concernés (Savall & Zardet, 2005)¹⁴⁹. Le recours à des mécanismes de régulation comme l'exclusion de garantie et la tarification sont une admission implicite que les dés sont pipés. Les notions d'accidents, de catastrophes, permettent de dédouaner l'homme, d'expulser sa responsabilité. Dissocier ce qui est imputable au fortuit de la technique, ne semble plus résister à la confrontation à la réalité. Par exemple, le tremblement de terre de Kobe n'aurait jamais causé 100 milliards de dollars de dommages si l'on n'avait pas décidé d'y concentrer toutes les activités. Tous les périls et catastrophes naturels sont directement enchevêtrés à la technique et la compétence des hommes. L'aléa, le hasard et « les dés non pipés » donnent implicitement autant de raisons de ne pas envisager la problématique de la décision. Le constat de grandes catastrophes liées aux « progrès » semble contribuer à l'inflation méthodologique, surtout quantitative, qui il y a peu, considéraient résiduels, des risques devenus majeurs. La production de normes des assurances et les moyens de coercitions qu'elles se donnent, sont faibles, relativement aux normes de statut public et ne font qu'amplifier, le désarroi stratégique du décideur. « L'incrédulité des acteurs internes face aux normes », et l'écart entre les pratiques quotidiennes pour assurer l'activité, les pratiques et « la surabondance des pratiques dérogatoires » liée à la prolifération des normes sont déconnectés de la réalité interne de l'organisation (Savall & Zardet, 2005)¹⁵⁰. Le glissement « d'une société du risque » vers « une société de la peur » semble comporter des risques tout aussi menaçant, à commencer par l'immobilisme. « L'être humain est un vivant parmi d'autres. En tant que tel, il entretient des relations d'interaction avec son milieu. Il le transforme inévitablement, et s'en trouve lui-même transformé. Dire qu'il doit renoncer à transformer le monde pour l'épargner repose sur un faux dilemme »¹⁵¹. Les ambivalences du principe de précaution, l'absence de pratiques démocratiques dans l'énonciation de ce principe, les discours apocalyptiques et la différenciation de ce qui revient à la responsabilité collective et individuelle place les industriels dans un désarroi face au principe de précaution (Ewald, 2007)¹⁵². « Dans ce

¹⁴⁹ SAVALL H. & ZARDET V., *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, IAS, 2005

¹⁵⁰ SAVALL H. & ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Édition Economica, 2005, P 19

¹⁵¹ LECOURT D., *L'étrange fortune du principe de précaution*, Octobre 2007 Observatoire du Principe de Précaution

¹⁵² EWALD F., *Un grand désarroi l'expérience du principe de précaution par les industriels*, Octobre 2007 Observatoire du Principe de Précaution

moment de panique, je n'ai peur que de ceux qui ont peur »¹⁵³. La fécondité des méthodes de gestion des risques semble se limiter à un renforcement des mécanismes existants, qui n'influent pas réellement sur la décision. Il nous semble qu'un renfort de méthodologies qualitatives au système existant, accompagné d'une vision organisationnelle moins taylorisée permettrait de mettre en place des mécanismes de régulation plus efficaces et moins conflictuels.

2.2. Les défis des assurances et les problématiques de respect des normes

2.2.1. Protection Sociale : exemple de la micro-assurance.

La moitié de la population mondiale ne bénéficie pas de protection sociale et d'assurance. Cette catégorie de la population est en général pauvre et, par conséquent, plus vulnérable à un nombre important de périls : maladies, accidents mortels ou handicapants, perte de propriété. La micro-assurance est définie comme une protection pour les personnes ayant un bas revenu contre des périls spécifiques et qui paient une cotisation régulière. La vulnérabilité de cette population est telle que le terme désastre nous paraît plus approprié que sinistre. En effet, une des particularités de la pauvreté est la concentration des activités. Le lieu de travail et l'habitat sont souvent les mêmes, la majorité des échanges se font entre eux, d'où en cas de survenance d'un sinistre ou de catastrophe naturelle, on peut parler de sinistre total. Les récents rapports sur les changements climatiques accentuent leur vulnérabilité. D'une manière générale la pauvreté est synonyme de vulnérabilité décuplée par rapport aux risques, qu'il s'agisse des chocs économiques, de pollutions, de risques sanitaires et de tous les autres risques réguliers. De plus, les revenus des pauvres sont en général insuffisant pour mettre en œuvre une stratégie de réduction de pauvreté. Le système classique d'assurance ne permet pas aux assureurs de pénétrer ce marché et aux pauvres de bénéficier d'une protection. Les mécanismes de tarification et d'exclusion excluent d'ambler cette catégorie de la population. L'absence de données sur les risques encourus rend exorbitant les coûts de leurs identifications. Les approches classiques ne permettent pas de connaître les vrais besoins du pauvre.

¹⁵³ HUGO V., *Choses Vues 1830-1848*, Éditions Gallimard, collection "Folio classique", 1997.

2.2.1.1. Principes, Pratiques et produits

2.2.1.1.1. Principes

La micro-assurance s'adresse aux personnes ignorées par l'offre commerciale et sociale classique. Cependant, il faut comprendre pourquoi les offres classiques ne suscitent pas l'intérêt de cette population. L'irrégularité des revenus, l'emploi informel, la complexité des garanties, et du langage technique sont autant de problématiques qui conspirent à ne pas servir ces personnes. Néanmoins, le défi majeur est d'inciter le pauvre à payer pour des produits intangibles et par conséquent « d'éduquer » le marché (G. Churchill & al. 2005)¹⁵⁴. La micro-assurance représente à la fois un nouveau marché pour les assurances et une opportunité pour les pauvres et l'économie informelle de se protéger contre les aléas. Elle doit poursuivre ces deux objectifs simultanément en contribuant à promouvoir plus de justice sociale. Les défis de la micro-assurance sont nombreux. Elle doit introduire la culture de l'assurance au moyen de la formation et de l'éducation non seulement des clients cibles mais aussi du personnel des assurances. Par exemple, l'idée qu'un contrat d'assurance se vend semble encore incongrue dans la culture des compagnies d'assurances. La problématique est double, le personnel des assurances n'est pas familier avec les besoins des pauvres et les pauvres ne croient pas à l'assurance. Un produit d'assurance devient tangible lorsque le risque se réalise et que la déclaration de sinistre est faite. Il est donc primordial, pour que ce nouveau marché prenne conscience de l'utilité de l'assurance, que le prix de la police soit abordable, qu'elle couvre des risques réels et que les délais d'indemnité soient rapides. La notion d'accessibilité et de valorisation monétaire sont des thèmes importants pour donner toutes les chances de réussite à la micro-assurance (Churchill & al. ,2006)¹⁵⁵. La micro-assurance prend tout son sens lorsqu'elle est pensée comme un prolongement de l'action de l'état, de la protection sociale étant donné qu'elle s'adresse à des personnes exclues de toutes protections sociales y compris publiques. Elle doit inclure des bénéficiaires de la protection contre le chômage, le handicap, la maternité, la vieillesse et les enfants. La micro-assurance ne doit pas uniquement évoluer en fonction des aspects techniques mais doit avoir la capacité d'avoir des impacts socio-économiques sur les membres et non membres. Elle doit par conséquent assumer des fonctions de la protection sociale pour être un outil de lutte contre la pauvreté et pas

¹⁵⁴ CHURCHILL C. & al. , *what is microinsurance ? Challenge for extending insurance to low income markets*, micro insurance conference 2005, Making insurance working for the poor: Current practices and lessons learnt.

uniquement contre des aspects de risques spécifiques (Jaquier & Al. ; 2007)¹⁵⁶. La vulnérabilité est intimement associée à la pauvreté, les trajectoires de sortie de pauvreté deviennent sinusoïdales sans options de management ex ante de risque ou de précaution. Les sinistres érodent facilement le revenu des pauvres, ils doivent faire face aux coûts directs des sinistres tout en faisant face aux dépenses régulières. En général, ils débrouillent des arrangements après le sinistre, une stratégie exclusivement réactive. L'enjeu est de passer à une stratégie proactive (Cohen & Sebstad, 2007)¹⁵⁷.

2.2.1.1.2. Les pratiques

Selon Prahalad (2005)¹⁵⁸ pour accéder aux marchés à faible revenu, il faut respecter 12 principes pour accroître le degré de convergence entre les industriels et ce marché. L'intention de l'auteur est de donner un nouvel élan au secteur privé pour une participation accrue à la réduction de la pauvreté tout en générant des profits. Il élabore un outil qui aide aux changements, à reconsidérer des idéologies, des croyances et des hypothèses fortement ancrées tout en donnant des indices pour développer de nouveaux produits et services. Dans le cadre d'une adaptation de cet outil au marché de la micro-assurance, les assurances doivent retourner à leur fondamentaux, l'assurance au XIX^e siècle était essentiellement destinée aux pauvres, dépasser un certain nombre de contradiction tel que la simplification des produits et le coût élevée d'identification des risques tout en évitant l'exclusion des risques pour éviter de diminuer l'efficacité de la micro assurance (Churchill, 2007)¹⁵⁹. L'adaptation des 12 principes de la « bottom of the pyramide » (BOP, base de la pyramide) se présente comme dans le tableau suivant :

¹⁵⁵ CHURCHILL C. & al., *What is insurance for the low market?*, Report, microinsurance conference 2006, Making Insurance work for Africa.

¹⁵⁶ JACQUIER C., RAMM G., MARCADENT P. and SCHMITT-DIABATE V., *The social protection perspective on microinsurance*, P. 45, *Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁵⁷ COHEN M. and SEBSTAD J., *the demand for microinsurance*, P 25 *Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁵⁸ PRAHALAD C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Pearson Education, 2006.

¹⁵⁹ CHURCHILL C., *What is insurance for the poor?*, P. 12, *Protecting the poor A micorinsurance compendium* édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007.

BOP Prahalad (2005)	BOP micro-assurance (Churchill, 2007)
<p>1) Se concentrer sur la performance du prix</p> <p>2) Hybridation des anciennes et nouvelles technologies</p> <p>3) Des opérations évolutives et transportables à travers les pays, cultures et langages</p> <p>4) Réduire l'intensité en ressources des produits</p> <p>5) Repenser d'une manière radicale le design des produits : les innovations marginales des produits existants de l'Ouest ne fonctionneront pas.</p> <p>6) Construire des infrastructures de logistiques et de productions adaptées</p> <p>7) Déqualifier, simplifier les emplois et services</p> <p>8) Éduquer les clients à l'usage du produit</p> <p>9) Les produits doivent fonctionner dans un environnement hostile</p> <p>10) Une interface adaptable à des consommateurs hétérogènes</p> <p>11) La méthode de distribution doit être pensée pour des zones urbaines très denses comme des zones rurales dispersées</p> <p>12) Penser une architecture large pouvant intégrer de nouvelle caractéristique.</p>	<p>1) Nouvelle compréhension de la relation prix-performance.</p> <p>2) Combiner des technologies avancées et des infrastructures existantes</p> <p>3) Opérations évolutives : retour sur investissement est faible par unité mais important quand il s'agit de masse.</p> <p>4) Doit être pensé globale pour être soutenable et agir local</p> <p>5) Multifonctionnalité des produits</p> <p>6) Adapté les processus à l'innovation produit</p> <p>7) Déqualifier ou simplifier les emplois</p> <p>8) Investissement significatif dans l'éducation du client</p> <p>9) Conçu pour des conditions hostiles</p> <p>10) Des interfaces accessibles</p> <p>11) Innovation dans la distribution, recours à des partenaires</p> <p>12) Penser différemment</p>

Tableau 8 : Adaptation Bottom Of Pyramid à la microassurance

Un des indicateurs, que la micro-assurance n'est pas toujours adaptée, est le faible taux de revente. Les assureurs ne se focalisent pas suffisamment sur la correspondance des produits à la réalité. Dans les stratégies d'adaptation, il est primordial de se concentrer sur les mécanismes existants pour comprendre les besoins et de prioriser les risques en fonction de leur degré d'impact à court et long terme. Les imperfections des mécanismes existants de management des risques ne traduisent pas nécessairement une demande d'assurance de la part des pauvres. Dans la pratique six aspects sont fondamentaux dans la stratégie des micro-assurances (Cohen & Sebstad, 2007¹⁶⁰) :

- La couverture : la santé reste prioritaire dans la majorité des pays observés et en général les clients continuent à mixer la couverture des coûts (formels, informels et assurance individuelle). Il est donc important de repérer les complémentarités et d'expliquer les exclusions.
- L'accessibilité : concerne en premier lieu la proximité de l'assurance mais aussi les différentes difficultés que peut rencontrer l'assuré comme l'obtention d'un document.
- La rapidité : compte tenu de la faiblesse des revenus la célérité de dédommagement est essentielle.
- Prix : la demande est hétérogène et il ne s'agit pas seulement de la capacité à payer mais l'aspect subjectif est important aussi.
- L'éducation : c'est une nouvelle stratégie d'atténuation du risque, les clients n'ont pas confiance dans les assurances et inversement. Il faut donc investir dans l'éducation du consommateur pour changer cette mauvaise perception.
- La segmentation : les pauvres ne sont pas homogènes, il existe différentes zones culturelles et différentes priorités dans la demande d'assurance.

La micro-assurance peut être d'une importance capitale dans les stratégies de réduction de la pauvreté et peut être un outil précieux pour les gouvernements, les donateurs, les assureurs, réassureurs, la finance et les organisations de développements. Pour tous ceux qui souhaitent

¹⁶⁰ COHEN M. and SEBSTAD J., *the demand for microinsurance*, P 25 Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

lutter ensemble contre la misère. Différents modèles ont été mis en œuvre pour la micro-assurance :

- Partenariat entre assureurs et distributeurs tels que les coopératives et les IMF¹⁶¹,
- Compagnies d'assurance qui distribuent directement leurs produits,
- Les Protagonistes de la protection maladie qui offre des packages,
- Sponsoring du gouvernement ou substitutions aux schémas d'assurance,
- IMF qui développent par eux-mêmes une offre d'assurance (Churchill & Reinhard, 2006¹⁶²).

Les coopérations mises en œuvre entre les différentes institutions sont essentiellement des modes de distribution des produits et dans une moindre mesure de recueils d'informations. La micro-assurance éprouve des difficultés à s'étendre au-delà de ceux qui sont couverts par les régimes de protection sociale, souffre d'un manque de soutenabilité et de viabilité à cause de la faiblesse du management, des compétences, d'un système d'information inadapté et d'une faible capacité de cotisations. Elles sont souvent dépendantes de subventions des gouvernements, mais le même temps ont des stratégies déconnectées de celle des gouvernants. Néanmoins sa contribution est appréciable quand les gouvernements manquent de ressources, elle permet d'intégrer les exclus et de pour celles qui sont basées sur des organisations communautaires de limiter les fraudes et les abus (Jacquier & Al., 2007¹⁶³).

Les principaux produits de micro-assurances sont des produits destinés à couvrir les risques de santé, les assurances vies, décès, les risques liés à la propriété et les assurances-crédits.

¹⁶¹ Institutions de Micro-finance

¹⁶² CHURCHILL C. & REINHARD D., *Introduction by organisers*, in report Microinsurance conference, 2006

¹⁶³ JACQUIER C., RAMM G., MARCADENT P. and SCHMITT-DIABATE V., *The social protection perspective on microinsurance*, P. 45, *Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

2.2.1.2. Analyse organisationnelle : stratégie, marketing et gouvernance

La Micro-assurance implique que la prime perçue est appropriée pour les clients de faible revenu, ce qui entraîne à son tour un rationnement sévère de prestations pour maintenir la viabilité. Lorsque les avantages d'un produit sont rationnés, ils doivent être adaptés aux besoins des différents segments du marché. La question de l'adaptation est d'autant plus importante que l'exposition au risque est différente, par exemple, entre les mineurs, les agriculteurs, les pêcheurs et les vendeurs du marché, pour ne nommer que quelques professions. L'aléa moral, la sélection adverse et la fraude sont au cœur de toutes les stratégies des assurances et des micro-assurances.

2.2.1.2.1. Aléa moral, sélection adverse, fraude

La micro-assurance a souvent eut recours à des stratégies de groupes pour étendre leur part de marché. La sélection adverse peut se produire quand un groupe n'est pas préexistant et qu'il s'est réuni spécifiquement pour bénéficier des prestations de l'assurance ou lorsque le nombre de risques est plus important dans un groupe que la moyenne. L'aléa moral est en général le recours abusif aux prestations d'assurance, lorsque le recours à des prestations est nettement supérieur que, lorsqu'ils ne bénéficient pas de couverture. Les cas de fraudes sont multiples, il peut s'agir de complicités au sein du personnel de la compagnie d'assurances, d'usurpation d'identité, de surfacturation... . La micro-assurance présente la problématique supplémentaire d'un sous-investissement sur les risques couverts avant d'adhérer et pas seulement de la sur-utilisation des assurances après la souscription. Les microassureurs s'accordent sur le fait qu'il faut s'appuyer sur des groupes préexistants, où les liens sont forts pour éviter les comportements égoïstes, la sélection adverse et l'aléa moral.

Dans le cadre de la micro-assurance santé, pour étudier la demande et élaborer des produits adaptés, Karuna Trust en Inde s'est appuyée sur un institut de recherche pour répondre aux besoins de santé du groupe étudié (Rademacher, Dror, Noble, 2007¹⁶⁴). L'enjeu était de comprendre les besoins des familles, l'état de leurs connaissances sur l'assurance et leur intention de payer une prime pour adhérer à une assurance afin de construire une offre adéquate et équilibrée entre leurs souhaits et besoins. Il s'agit de veiller à ce qu'il y ait un aléa, une faible probabilité d'occurrence, une indépendance entre les risques, une

impossibilité à l'assuré de provoquer le risque et un intérêt à assurer le risque, c'est-à-dire que le dommage potentiel soit largement supérieur la prime payée.

Les assurances doivent gérer également leurs relations avec les prestataires de services qui interviennent lors de la survenance d'un dommage. En général, trois principes guident leurs relations avec les prestataires de services :

- sélection des prestataires avec un système de tiers payant,
- prestataires intégrés à l'assurance,
- l'assuré est libre de choisir le prestataire qu'il paie lui-même et que l'assurance rembourse ensuite sur pièces justificatives.

Pour éviter l'aléa moral, la micro-assurance met en œuvre des stratégies classiques d'assurances. Le système de franchise, de co-paiement, de partage de coûts est censé permettre d'éviter une surutilisation de l'assurance. Néanmoins, dans le cadre de la micro-assurance et surtout de la micro-assurance santé, ces mécanismes présentent des inconvénients qui conduisent plus à un rationnement des prestations qu'à une rationalisation des prestations. Ils pénalisent les groupes les plus vulnérables, amputent des stratégies des assurés préférant payer un supplément pour une qualité supérieure de la prestation aux multiples avantages, tel que le gain de temps, une fiabilité supérieure ou la tranquillité. Souvent, pour éviter la sélection adverse, les risques préexistants sont exclus de la couverture, des périodes d'attentes sont introduites pour certaines prestations et elles ont recours aussi à des déclarations de bon état. La déclaration des sinistres fait l'objet d'une vérification minutieuse, allant jusqu'à la collecte d'informations auprès de l'environnement social de l'assuré (McCord & Leftley, 2007¹⁶⁵).

2.2.1.2.2. La confiance

Or, concernant la micro-assurance la confiance est primordiale, et l'application des mécanismes pour éviter l'aléa moral d'une manière trop théorique est au moins source d'ambiguïté. La confiance est un élément clé pour susciter l'adhésion des clients ne connaissant pas l'assurance. Le client doit être convaincu que l'assureur a la volonté de

¹⁶⁴ RADERMACHER R., DROR I. and NOBLE G., *Challenges and strategies to extend health insurance to the poor*, Protecting the poor : A micorinsurance compedium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

respecter ses engagements et qu'il a la capacité de les respecter. D'autres éléments sont perturbateurs, dans la relation de confiance entre l'assureur et les assurés, tel que la variation des prix, l'absence de pédagogie sur le contrat souscrit, le non-respect des délais, des procédures trop complexes et des informations techniques incompréhensibles. Pour se donner une crédibilité, créer un lien de confiance les micro-assurances ont en général recours à une personne relai qui a la confiance des clients potentiels. Dans les faits, la micro-assurance s'est appuyée sur des structures existantes, essentiellement des IMF, pour développer la micro-assurance. Néanmoins, cette stratégie ne permet pas aux micro-assurances d'établir un contact direct avec les clients, ce qui semble être frein au développement des assurances sur le marché des pauvres, d'autant plus que la micro finance et la micro-assurance exigent des structures et des compétences différentes ce qui, par conséquent peut nuire à la confiance. Les stratégies pour éviter l'aléa moral, la sélection adverse et la fraude compliquent la tâche des assurances pour établir une relation à long terme avec les assurés. Le turnover de la clientèle est un des défis majeurs de la micro-assurance, les clients qui n'ont pas eu à bénéficier de leur police d'assurances durant l'année ne renouvellent pas en général leur contrat. « En cas de doute, payer ! » est un des axes pour renforcer la confiance.

2.2.1.2.3. Stabilité à long terme

Il est admis que le coût d'un renouvellement de contrat est moins élevée que le coût d'un nouveau contrat, la fréquence de la collecte des primes influe également sur la structure de coût et de gestion financière des primes, associées aux coûts exorbitants de collecte d'informations ; ces facteurs peuvent menacer la stabilité à long terme de l'assurance. Le double défi auquel sont confrontés les pauvres est le défi de cotiser régulièrement et l'incapacité de leurs revenus à faire face aux pertes. La collecte des cotisations ne peut en général se faire que périodiquement, en raison de la périodicité des flux de trésorerie (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle), ce qui induit un coût de collecte élevé par rapport aux gains et réduit le rendement potentiel des placements financiers. Pour réduire les coûts, les assurances ont recours en général à des micro-agents, des paiements électronique (cellulaires) et des paiements groupés avec d'autres services financiers. En cas de difficulté les micros assurés ne peuvent plus faire face aux cotisations et ce qui rend en général caduque

¹⁶⁵ MCCORD M. J. and LEFTLEY R., *Claims processing*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

leurs contrats, ou dans le cadre d'une assurance-vie une restitution de capital bien inférieur au cumul des cotisations à cause du coût de rachat (Roth, Garand & Rutherford, 2007¹⁶⁶).

Les événements stochastiques sont également une problématique clé pour le maintien de la stabilité à long terme des assurances. Ils découlent d'une information incomplète sur la probabilité réelle ou d'un changement des coûts de prestations et de la probabilité d'occurrence d'un événement. L'actuariat est une tâche est déjà complexe dans les pays disposant de données correctes, elle est extrêmement complexe dans certains pays ou même l'âge de l'assuré peut être approximatif, et où le moindre changement peut avoir des conséquences notoires et parfois paradoxales. Une campagne de vaccination, changement de la qualité de l'eau, de la qualité de l'habitat peuvent être à la fois, par exemple, une bonne nouvelle pour l'assurance santé et synonymes de grandes difficultés pour les systèmes de microrentes qui voient l'espérance de vie modifiée. La stratégie mise en œuvre alors est la réassurance (Radermacher, Dror & Noble¹⁶⁷) et une politique produit à court terme. Il est plus facile pour un assureur de prédire la probabilité sur un an que sur dix ans (Wipf, Liber & Churchill, 2007¹⁶⁸).

L'instabilité économique et politique de certains pays ne facilitent pas non plus la gestion des valeurs futures. Les économies à forte inflation rendent particulièrement difficile l'élaboration de produits d'assurances, essentiellement les produits à long terme, et le placement des fonds. L'instabilité de la réglementation des économies en transition et la stabilité des pouvoirs politiques, peut-être aussi problématique, elle ne permet pas d'avoir une stratégie sereine à long terme. Pour faire face à ces risques, les assurances préconisent des placements en devises plus stables, mais cette stratégie contribue à accroître les risques de dévaluations, donc d'inflation et ne fait qu'aggraver les problèmes. Le manque d'infrastructures financières perturbe les assureurs, car en général ils se fondent sur ce dernier pour leur politique d'investissement et de rendement. La Grameen Bank oriente l'épargne dans le portefeuille de prêts associés, bien que cela crée un risque de concentration important, l'avantage est qu'il ne nécessite pas d'infrastructures financières sophistiquées.

¹⁶⁶ ROTH J., GARAND D. and RUTHERFORD S., *Long-term savings and insurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁶⁷ RADERMACHER R., DROR I. and NOBLE G., *Challenges and strategies to extend health insurance to the poor*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁶⁸ WIPF J., LIBER D. and Churchill C., *Product design and insurance risk management*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

2.2.1.2.4. Marketing et développement de produits

La conception des produits de la micro-assurance répond aux mêmes règles de base de l'assurance classique. L'assureur doit établir la demande d'assurances, déterminer les risques assurables et concevoir les processus de gestion des risques pour garantir la viabilité du produit. Les particularités sont essentiellement les ressources limitées du marché et les contraintes extrêmes de la trésorerie. Certaines micros assurances ont une mission plus large et plus complexe que les assurances, elles doivent souvent être complétées par un programme de gestion des risques pour élargir l'accès à l'assurance et inclure certains risques (Wipf, Liber & Churchill, 2007¹⁶⁹).

Un des produits développés par les micro-assurances, sont les assurances liées au crédit. La forme rudimentaire est l'assurance-prêt qui permet de couvrir les remboursements du prêt en cas de décès de l'emprunteur. Néanmoins, différentes études de cas montrent que les assurés ne sont pas informés qu'ils bénéficient de cette couverture et ne contribuent pas à la formation d'une culture de l'assurance. L'assurance-vie par contre permet de **matérialiser** plus sensiblement l'assurance. À l'occasion du décès, l'assurance participe aux cérémonies publiques, en remettant la somme d'argent, et de démontrer ainsi le respect de son engagement. En général, la somme est supérieure à celle du prêt si l'assurance-vie s'adapte à la taille du prêt. Des options supplémentaires peuvent être proposées, telles qu'une aide funéraire, l'assurance d'une seule maladie grave dans leur vie, une couverture catastrophes naturelles, invalidité et handicap (Enarsson, Wirén & Almeyda, 2007)¹⁷⁰.

La conception des produits en collaboration avec les clients augmente les chances de réussite d'un produit. De cette façon, les couvertures les plus utiles aux clients sont susceptibles d'être inclus dans les produits. Des **prix abordables**, **les sommes assurées**, une liste **d'exclusion réduite** et les **personnes à charge** sont aussi des éléments déterminants pour les études de marché. Des produits simples, qui répondent à des besoins évidents sont à la base de toutes politiques marketing de la micro-assurance. Les arguments de vente, portés par un **personnel formé**, doivent se concentrer sur les facteurs les plus importants comme le

¹⁶⁹ WIPF J., LIBER D. and CHURCHILL C., *Product design and insurance risk management*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

coût, les avantages et la couverture. Pour les IMF, le débat s'articule aussi autour du caractère **obligatoire ou volontaire** de l'assurance liée aux produits de micro finance. Le régime obligatoire permet d'améliorer la rentabilité, de mieux protéger les clients ainsi les micros assureurs qui souffrent souvent d'un taux d'abandon élevé et qui, par conséquent, met en péril leur viabilité financière. De la même manière les assurances obligatoires promues par les IMF ne sont pas poursuivies une fois que le produit financier auquel elles sont liées arrive à terme. De plus, les assurances obligatoires sont souvent **normalisées, rigides** et donc ne répondent pas aux besoins de chaque client. Les assurances volontaires permettent de mieux **diffuser la culture de l'assurance**, d'éventuellement **adapter le produit** aux clients, mais leur mise en œuvre est plus onéreuse et souffre d'un **taux d'abandon élevé**.

La conception des produits nécessite **de multiples adaptations**, bien que les gens de faible revenu soient confrontés à des risques similaires, **l'exposition et l'impact de ces risques diffèrent** en fonction de leur situation sociale, économique, culturelle et politique. Par exemple, l'exposition et l'impact des risques diffèrent en fonction de la profession, du lieu de résidence, du sexe, de l'âge...

La micro-assurance devrait être conçue pour répondre à ses différentes spécificités. Néanmoins, l'efficacité de la micro-assurance dépend souvent de **l'amélioration du cadre environnemental** qui dépasse le cadre de l'assurance et nécessite des politiques au niveau méso et macro comme par exemple l'amélioration des conditions de vie des femmes et des enfants. **Le développement des produits** est limité par des **suppositions théoriques**. Elles supposent que les spécificités sont couvertes, mais sont **contredites par la pratique**. **L'évaluation continue** du produit devrait permettre de vérifier la pertinence du produit avec une implication permanente d'un groupe de client qui peut aider à prendre en compte la spécificité des clients, comme les femmes par exemple, ou encore ceux qui ont des revenus irréguliers. Dans le cadre du développement des produits **les nouvelles technologies** doivent être introduites avec précaution, car elles peuvent être **un facteur d'exclusion** des groupes les vulnérables de la micro-assurance qui ont moins accès à la formation et à l'éducation.

Il n'y a pas de solution unique pour le développement et la conception des produits. Les besoins des clients, les mécanismes appropriés et les exigences réglementaires des territoires varient énormément d'un territoire à l'autre. La connaissance des conditions locales est une

¹⁷⁰ ENARSSON S., WIRÉN K. and ALMEYDA G., *Savings- and credit-linked insurance*, Protecting the poor :

condition sine qua none pour élaborer des produits de micro-assurance à succès. Le préalable à la conception d'un produit est l'étude de marché. L'étude de marché initiale s'attache à déterminer la cible, à identifier les risques auxquels sont confrontés les clients potentiels et quels risques sont assurables, le niveau de couverture exigé, les types de prestations et le prix acceptable pour le marché cible. Une fois le produit lancé, l'étude de marché doit se poursuivre en continu pour minimiser la perte de clients, développer les produits, mettre en œuvre des politiques d'éducation à l'assurance et surveiller la concurrence (Churchill et Cohen, 2007¹⁷¹).

Compte tenu de la prime des micros assurances, les compagnies privilégient les assurances de groupes dans l'intention de minimiser les coûts de transactions. Le contrat cadre pour l'ensemble du groupe est la principale différence avec l'assurance individuelle. Le preneur d'assurance est celui qui décide pour le groupe le type de couverture à acheter, il est également responsable de l'inscription des membres, de la collecte des primes et de la diffusion de l'information et des certificats d'assurance. Le groupe doit être formé pour des raisons autres que l'assurance afin qu'il soit éligible afin de limiter les possibilités de sélections adverses. L'assurance collective est en générale obligatoire, ce qui permet de réduire les coûts par le volume, réduit les risques donc le ratio sinistre/prime (S/P) et réduit la fraude du personnel qui empêche les primes des polices vendues. Par contre, l'assurance obligatoire ne permet pas la diffusion de la culture de l'assurance, renforcée par le fait que le personnel de distribution néglige la diffusion de l'information. L'assurance groupe volontaire existe sous deux formes. Dans la première forme, tous les membres sont couverts, et les membres bénéficient de la liberté de décliner l'offre ou de baisser leur niveau de couverture. Dans la deuxième forme, chaque membre est libre de s'inscrire et de choisir son niveau de couverture. Les coûts et risques associés à la première forme sont proches de l'assurance obligatoire alors que pour la deuxième, ils sont proches de l'assurance individuelle. Il existe une assurance semi obligatoire où les membres bénéficient de la liberté de choisir quelques options à côté d'une base commune obligatoire. La micro-assurance individuelle est au bas mot deux fois plus onéreuse que l'assurance groupe en raison des coûts d'administration plus élevée à toutes les étapes du cycle de vie du produit d'assurance. Un examen rigoureux à la souscription peut réduire les coûts ultérieurs des déclarations de sinistres bien qu'il n'ait pas de sens économique compte tenu du faible montant de la prime. L'un des principaux

A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁷¹ CHURCHILL C. and COHEN M., *Marketing microinsurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

avantages de l'assurance individuelle est qu'elle peut être renouvelée une fois que l'appartenance au groupe cesse. Les assurances de groupes peuvent se poursuivre en assurance individuelle une fois que l'appartenance cesse à condition d'intégrer les charges supplémentaires induites. En Inde, s'est également développée la couverture panier. Il s'agit d'une police d'assurance unique qui intègre plusieurs risques de différents produits classiques. Il est plus rentable de vendre un produit intégré que trois polices différentes. Néanmoins, cette couverture intégrée manque de transparence, les clients ne connaissent pas les détails, et les clients n'ont pas la liberté de choisir les composantes du produit. De plus, il s'agit essentiellement de mécanismes de coassurance impliquant plusieurs sociétés, un problème quelconque sur une des composantes peut entacher l'ensemble du produit (Wipf, Liber & Churchill, 2007¹⁷²).

Il ne suffit pas de concevoir des produits adaptés aux marchés des pauvres, pour accroître les chances de succès d'un produit de micro-assurance une campagne marketing est souvent nécessaire. Le marché de la micro-assurance est souvent un marché d'analphabète et, par conséquent, les messages doivent être simples. (Wipf, Liber & Churchill, 2007). L'un des premiers messages à transmettre est la différence entre un produit d'assurance classique et un produit de micro-assurance. Les personnes à faible revenu pensent que l'assurance est seulement pour les riches, et penser à l'avenir pour des personnes qui vivent au jour le jour ne semble pas être matière à réflexion. Les études de cas des campagnes marketing efficaces mettent en exergue quatre principaux messages : la protection, la solidarité, l'optimisme et la confiance. Le message de la protection rappelle aux ménages à faible revenu leur vulnérabilité et les risques qu'ils encourent tout le temps. Il s'agit d'une approche émotionnelle mettant en scène des témoignages de personnes qui ont survécu à un sinistre. Le message de la solidarité met en scène des mécanismes d'entraides informelles et fait le rapprochement entre ces mécanismes et l'assurance. Le message de la solidarité semble être le plus fréquent et le plus efficace et à même d'expliquer pourquoi les primes ne sont pas restituées. L'optimisme permet de donner une tonalité positive de l'assurance associée aux catastrophes. Le marché des ménages à faible revenu a une mauvaise perception des assureurs qui n'ont pas toujours respecté leur engagement. Ces pratiques frauduleuses, y compris de compagnies dites respectables, minent la crédibilité des assurances. Un des moyens utilisés pour rétablir l'image de marque des assurances est d'associer l'assurance avec quelque chose dont la

¹⁷² WIPF J., LIBER D. and CHURCHILL C., *Product design and insurance risk management* Protecting the

confiance est éprouvée, comme le Logo d'AIG TATA. Peu de micro-assurances utilisent des techniques de marketing social pour sensibiliser leurs clientèles potentielles. Les trois techniques les plus courantes pour sensibiliser les clients sont : la marque, les relations publiques et des campagnes de préventions. Les relations publiques consistent essentiellement à remettre une indemnisation à un sinistré en provoquant une cérémonie publique. Les campagnes de prévention sont destinées au grand public, assuré ou non, financé par une surtaxe sur les polices d'assurance, pour atténuer certains risques et promouvoir et améliorer l'image des assurances. Une le marché sensibilisé, le défi est d'accroître la compréhension des produits d'assurance. L'éducation à l'assurance se révèle être un échec dans la majorité des cas. Elles se sont souvent limitées à la fourniture d'information plutôt que de l'éducation. Le manque de compréhension du personnel dans les systèmes de distribution est l'un des obstacles majeurs du succès des campagnes d'éducation à l'assurance. La campagne au moyen du théâtre de rue au Bangladesh est une des exceptions aux échecs de l'éducation à l'assurance. Suite à la campagne d'éducation, les micro-assurances mettent en œuvre les campagnes de souscriptions. Ces campagnes ne permettent pas à des clients d'attendre la survenance d'un sinistre pour contracter une assurance et ainsi minimiser la sélection adverse. Elles permettent de hâter la décision de certains clients indécis. Néanmoins elles ne permettent pas de souscrire des assurances entre de deux campagnes et créent une surcharge conséquente de travail pour le personnel pendant une période. Elle dépend de la force de vente du personnel, une compétence, qui fait encore défaut aux micros assurances, où aboutissent à des formes de ventes forcées qui à terme nuisent à l'image de marque déjà fragile. Durant ces campagnes, les vendeurs doivent aussi apporter des informations pour la déclaration de sinistres afin que les clients soient payés rapidement et minimisé le nombre de rejets dans une optique de renforcer la confiance (Churchill & Cohen, 2007).

2.2.1.2.5. Les procédures

Le processus de collecte des primes est un défi majeur pour les micro-assurances afin de minimiser les coûts et maximiser le service rendu aux clients. Les principaux mécanismes de collecte des primes utilisés par l'assurance classique ne s'adaptent pas à la réalité du marché de la micro-assurance. Une grande partie des clients du marché cible, sont des travailleurs indépendants ou des travailleurs dans l'économie informelle et ne possède pas forcément un compte bancaire. Les retenues sur salaire et les prélèvements permanents sur un compte

bancaire sont rarement possibles. La planification des versements est aussi problématique à cause des revenus qui sont souvent irréguliers et imprévisibles (McCord, Buczowski, Saksenal, 2007¹⁷³). Le calendrier des paiements doit s'adapter aux flux de trésorerie irrégulier des clients, en déployant des stratégies de collecte de prime collective pour minimiser les coûts (église, coopérative, IMF...) (Wipf, Liber & Churchill, 2007). Il existe quatre modes de perception des primes répandues pour la micro-assurance :

- les primes liées à des prêts
- déduction automatique des comptes épargne
- les primes payées des intérêts du compte épargne
- la collecte en espèce des primes

La plupart des produits de micro-assurance sont liés à d'autres produits financiers émis par les IMF. Le coût des transactions greffées aux transactions de micro finance classique permettent de minimiser le coût marginal de la collecte des primes. Différentes options sont alors mises en œuvre pour le paiement. Les primes peuvent être déduites du montant du prêt, le montant du prêt est majoré par la prime, la prime peut être intégrée aux taux d'intérêt du prêt, paiement de la prime à chaque tranche de remboursement du prêt ou paiement à l'avance en espèces à l'occasion de la remise du prêt. Ces méthodes présentent les inconvénients de manquer de transparence, de s'achever à la fin du prêt et de ne pas s'assurer que le client est au courant qu'il bénéficie d'une couverture. Les déductions automatiques du compte épargne, lorsqu'elles sont possibles, permettent également de réduire les coûts de transaction. Cependant, la plupart des microassureurs se sont retrouvés face à des difficultés importantes. Les clients n'étaient pas suffisamment informés, que les prélèvements se feraient sur leur compte. Des réactions significatives et importantes ont contraint les assurances à changer les assurances obligatoires en assurances volontaires. Lors des opérations d'assurances pures, la méthode de collecte est en général la collecte physique des primes. Le coût de transaction est la principale lacune de cette procédure, le porte-à-porte est coûteux. Le versement périodique est le mode le populaire, car il permet de s'adapter au pouvoir d'achat limité de cette population. Néanmoins, ils présentent des coûts supplémentaires et le risque d'annulation de la couverture en cours. Pour fiabiliser les paiements, les assurances ne doivent pas

¹⁷³ MCCORD M. J., BUCZKOWSKI G. and SAKSENA P., *Premium collection: Minimizing transaction costs and maximizing customer service*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO,

uniquement s'appuyer sur les sanctions comme mettre fin à la couverture des retardataires. Des mesures plus clémentes doivent être trouvées pour s'adapter à la réalité de leurs clients. Par exemple, AIG TATA prélèvent le montant nécessaire de la valeur accumulée pour maintenir la couverture. Des mécanismes d'incitation peuvent être imaginés comme des primes dégressives pour les clients disciplinés. Les deux facteurs de viabilité du produit, coût de transaction et montant de la couverture, doivent être évalués en continu. Un double contrôle, vertical et horizontal, doit être imaginé pour éviter les fraudes et les erreurs dans la fonction vitale de la collecte des primes.

La prestation de service, c'est-à-dire la prise en charge des clients sinistrés, est un autre moment clé de l'assurance. Le traitement des demandes d'indemnisation est souvent une activité coûteuse, chronophage et qui présentent de nombreuses difficultés à cause notamment des réclamations abusives. Des processus de réclamations complexes sont la meilleure façon de susciter la désaffection des clients, d'augmenter les coûts d'administrations, d'exclure les groupes les plus vulnérables sans réels gains de productivité (Enarsson, Wirén & Almeyda¹⁷⁴). Pour maintenir des primes abordables et la viabilité des compagnies de micro-assurances le coût des opérations de traitements des sinistres et de contrôles doit rester faible. Les processus de réclamations de la micro-assurance doivent différer des processus de l'assurance classique pour s'adapter à la réalité de la vie des personnes à faible revenu. Le règlement des sinistres doit être plus rapide, les clients n'ont souvent pas les fonds nécessaires pour gérer les sinistres. Les versements doivent se faire directement aux fournisseurs de services, souvent les clients n'ont pas la capacité financière de payer et d'attendre le remboursement. De plus, le marché des pauvres est plus réceptif aux prestations en nature, plus simple à comprendre, et l'assurance peut négocier des tarifs groupés aux rabais (Wipf, Liber & Churchill, 2007). Néanmoins, cette procédure n'est utilisée que pour les prestations de santé. La documentation exigée doit être aussi simplifiée, le dossier exigé doit être évalué en fonction de deux critères : La difficulté à obtenir certains documents par les clients et sur la base du rapport coût/avantage dans le traitement des réclamations. Souvent, le processus de réclamation est anticipé à la souscription, en examinant minutieusement les conditions préexistantes des risques, mais dans le cadre de la micro-assurance, il est moins onéreux et plus viable d'examiner quelques demandes d'indemnisation que de se concentrer minutieusement sur

Micorinsurance, 2007

¹⁷⁴ ENARSSON S., WIRÉN K. and ALMEYDA G., *Savings- and credit-linked insurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

toutes les polices d'assurances. Plutôt que d'avoir une politique de contrôle rigoureuse, qui peuvent rapidement remettre en cause le régime de micro-assurance, des mécanismes de co-paiement, de plafonnements des avantages, déclaration de bon état, de bonne santé, de franchises et d'assurances familles sont préférés pour limiter la sélection adverse et la fraude (Wipf, Liber & Churchill, 2007). La bataille de la simplification des procédures de réclamation est primordiale pour la viabilité du régime et l'instauration de la confiance avec les clients.

Les procédures de souscription et de réclamations mises en œuvres et recommandées sacrifient la qualité des données pourtant essentielle pour la gestion des risques techniques, commerciales et financières de l'assurance. L'actuariat est une fonction essentielle de l'assurance pour déterminer les prix des produits, gérer les risques techniques, pour déterminer la gestion des fonds et gérer sa répartition entre la constitution des réserves, la réassurance, les placements, la capitalisation, la distribution des bénéfices et détecter les possibilités de nouvelles affaires. Or, pour l'actuaire des données de qualité sont essentielles pour quantifier les risques et ainsi gérer l'inadéquation des prix, la dépréciation des actifs, la gestion des risques techniques et la constitution des réserves actuarielles (Garand & Wipf, 2007^{175 176}).

2.2.1.2.6. Gouvernance et organisation

Le marché hésitant, mal informé et mal connu des assureurs couplé à un personnel de distribution des produits généralement extérieur à l'organisation porteuse du risque nécessite de mettre en place une organisation apprenante pour qu'elle s'adapte au mieux à ce nouveau marché. La micro-assurance n'est en général qu'une partie infime des activités d'une grande organisation. « Il s'agit plus d'une activité marketing, servant à la communication de l'entreprise. Aucune compagnie n'est réellement intéressée par ce type de produit. Quand on a un sinistre, on convoque la télévision, on remet un bon paquet d'argent, autrement ça n'a aucun intérêt»¹⁷⁷. Le personnel de distribution traite la micro-assurance comme un simple produit financier supplémentaire qui a une moindre importance que les autres produits de base. L'absence d'organisation réellement dédiée à la micro-assurance n'a pas permis la mise

¹⁷⁵ WIPF J. & GARAND D., *Pricing microinsurance products*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁷⁶ GARAND D. and WIPF J., *Risk and financial management*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

en place de structure organisationnelle innovante et efficace. Dans ce cadre, un renforcement au niveau du siège, avec un service dédié à la micro-assurance en tant que structure d'appuit aux agents de terrain qui peuvent être renforcés par le recrutement d'une personne spécialisée dans l'assurance devrait contribuer à améliorer la compréhension et le développement de ce marché. L'exigence d'éducation du marché appelle des compétences différentes à celle des agents des IMF. TATA AIG a des critères de recrutement basé sur les aptitudes personnelles du microagent et non tellement sur ses compétences techniques. À charge à la compagnie de le former aux différentes techniques de l'assurance. Aux Philippines, les micros agents sont élus par les membres de la communauté assurée. Pour le personnel du back office, la compétence est rare étant donné que la micro-assurance est un nouveau domaine. Deux types de stratégie sont alors mis en œuvre soit des spécialistes d'assurance sont recrutés et on les forme à comprendre le marché à faible revenu soit on recrute des personnes « innovatrices » que l'on forme aux techniques d'assurance. Certaines assurances ont opté pour mixer ces deux stratégies, d'autres ont opté pour l'externalisation de ces activités comme beaucoup d'assurances classiques dont l'actuariat est confié à des consultants. La formation est l'une des principales carences de la micro-assurance soit parce qu'elle est ignorée quand l'assurance est volontaire soit en raison d'un turnover important. L'une des principales causes de ce turnover est la faiblesse de la rémunération. Compte tenu de la faiblesse des primes, les assureurs tentent de conserver la masse salariale au plus bas niveau, mais sans réellement tenir compte de la baisse de productivité liée à la rotation du personnel. L'inadéquation de la rémunération conduit aussi à des clients mal informés, à une vente sous optimale ou inversement à une forme de vente forcée et des clients induits en erreur. Établir une relation avec les clients centrée sur ses besoins plus que sur la vente peut contribuer à l'émergence d'une culture de la micro-assurance que ce soit au niveau de la compagnie que ce soit au niveau de la clientèle. Pour y parvenir, certaines micros assurances ont déspecialisé les agents qui désormais s'occupent de la vente ainsi que des réclamations. D'autres ont approfondi cette démarche en aidant leurs clients à faire les démarches administratives de demande d'indemnisation. La contrepartie de cet investissement est peut-être une fidélisation des clients (Churchill & Leftley 2007¹⁷⁸).

¹⁷⁷ Directeur Général d'assurance parlant d'expériences passées en Asie.

¹⁷⁸ CHURCHILL C. and LEFTLEY R., *Organization development in microinsurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

Nous pouvons constater que les intentions de la micro-assurance sont constamment guidées par la volonté de réduire la vulnérabilité des pauvres tout en garantissant la rentabilité financière des investissements. La responsabilité sociale des entreprises semble être complètement intégrée dans les préoccupations des micros assureurs et ne faisant pas uniquement l'objet d'attention ponctuelle. La gouvernance de la micro-assurance se confronte dans la pratique à plusieurs modèles institutionnels et modèles de distributions qui chacun d'entre eux porte des contradictions et des problématiques de cohérence avec l'intention de départ. Souvent, la distinction entre gouvernance et gestion sont floue, au détriment parfois de la réussite de certaines opérations sur le terrain. Des sollicitations intrusives du conseil d'administration dans la gestion de l'entreprise comme la poursuite d'orientations stratégiques à l'insu du conseil d'administration perturbent le bon déroulement des actions de la micro-assurance. Indépendamment du modèle institutionnel et de distribution choisi, la composition du conseil d'administration est souvent une problématique clé dans la gouvernance de la micro-assurance. Dans le sens où les administrateurs ont tendance à nommer des compétences qui viennent répéter les leurs et ne pas tant les compléter. Les micro-assurances à base populaire sont en générales familières et proches du marché cible ont un avantage sur les micro-assurances issues des assurances en terme de développement de produit et d'innovation et inversement ces dernières ont un avantage en terme d'expertise actuarielle et commerciale. Il semble que l'une et l'autre ont besoin de compétences complémentaires pour pénétrer ce nouveau marché encore inconnu. Par exemple, CARD's Mutual Benefit Association aux Philippines a failli faire faillite suite à une erreur de calcul. Les membres du conseil d'administration étaient uniquement composés de membres et souscripteurs qui n'avaient pas la compétence actuarielle nécessaire. Au-delà des compétences aux niveaux du conseil d'administration, pour s'exercer la gouvernance a besoin d'un bon système de gestion des informations, de compétences clés et de système de contrôles efficace. Néanmoins, ces besoins semblent être parfois en contradiction avec les ressources de la micro-assurance, au regard des paragraphes précédents (Qureshi, 2007¹⁷⁹). Pour dépasser les différentes contradictions, Qureshi et Noble (2007¹⁸⁰) recommandent aux micro-assurances d'investir dans la prévention et la limitation des pertes. Cette démarche vise un double objectif : réduire

¹⁷⁹ QURESHI Z., *Governance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁸⁰ QURESHI Z. and NOBLE G., *Loss control*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

le nombre et le montant des réclamations tout en démontrant que l'assurance peut être autre chose qu'une simple collecte de primes et des compensations financières de pertes.

2.2.1.3. Coopération institutionnelle et parties prenantes

Le développement de la micro-assurance ne doit pas aboutir au désengagement de l'état, il a un rôle important dans la protection des groupes vulnérables. Les micros assurances ne peuvent couvrir tous les risques notamment à cause de la difficulté d'accès à la réassurance, et ont donc besoin de l'État pour couvrir les risques des plus vulnérables, notamment via des mécanismes juridiques et réglementaires. (Meeting needs of womens & children)

Une des explications de la vente limitée est que le personnel n'est pas suffisamment formé, motivé et récompensé à la vente de produits qui ne sont pas leur métier de base. Le fait d'associer la distribution à des IMF ne facilite pas toujours la vente de produits qui ne sont pas liés aux produits de la micro finance. (Enarsson, Wirén & Almeyda¹⁸¹) et (Wipf, Liber & Churchill, 2007¹⁸²)

Les clients sont rarement en contact avec le personnel des assurances, ce qui ne permet pas une matérialisation physique et psychologique de l'assurance (Radermacher, Dror & Noble¹⁸³)

La collaboration avec les groupes d'entraides, les associations d'épargne, de crédit et les IMF sera précieuse pour aider les clients à explorer les moyens de financer leur police d'assurance. Le seul exemple est l'octroi d'un prêt pour l'achat d'une police.

2.2.1.4. Quelques enseignements de la Micro finance

La micro-assurance dans sa stratégie de développement a l'intention de s'appuyer directement sur les IMF ou sur les modèles des IMF. Cette stratégie repose sur le postulat que les IMF ont une connaissance approfondie des mécanismes de lutte contre la pauvreté. De ce postulat découle une délégation aux IMF pour distribuer, vendre et développer la micro-assurance afin

¹⁸¹ ENARSSON S., WIRÉN K. and ALMEYDA G., *Savings- and credit-linked insurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁸² WIPF J., LIBER D. & Churchill C., *Product design and insurance risk management*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

¹⁸³ RADERMACHER R., DROR I. and NOBLE G., *Challenges and strategies to extend health insurance to the poor*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

de compléter les services financiers offerts en couvrant les risques encourus par la clientèle de la micro-finance. Sans remettre en cause la légitimité de la micro-finance dans son rôle d'offrir des services financiers à une population pauvre. Qu'en est-il de sa capacité à lutter contre la pauvreté, de connaître sa clientèle et de supporter de nouvelles activités telles que la micro-assurance ?

Les organisations engagées dans la micro-finance ne possèdent pas le savoir-faire, ni un nombre de personnels suffisants pour affronter la diversité et la complexité du marché de la micro-finance. La vision réduite des problématiques financières et économiques de la pauvreté et des inégalités conduit les acteurs de la micro-finance à offrir des services peu adaptés aux besoins de la population à faible revenu. Le microcrédit est un prêt destiné à financer des activités génératrices de revenus. Les clients, loin d'être passif, détournent partiellement ou totalement le prêt ainsi octroyé souvent pour des besoins de liquidités. Les données quantitatives masquent des problématiques de qualité du service rendu. Sous cet apparent succès, les taux d'intérêt sont souvent supérieurs à 20%¹⁸⁴ et à la rentabilité des activités financées. Des méthodes de vente forcées et des méthodes de recouvrement de créances dignes de bookmaker sont parfois signalées¹⁸⁵. L'octroi, de prêts en majorité à des femmes n'a pas toujours l'effet escompté, les rapports sociaux entre hommes et femmes ne sont pas modifiés ou parfois s'aggravent (Hofmann, 2009). La micro-finance peine à répondre à la diversité des besoins tout en répondant aux exigences de la législation bancaire et des financeurs. Les services offerts sont souvent rigides que ce soit en matière de montants, de modalités de remboursement, de durée et d'adaptation aux différents territoires. Le manque de souplesse interne des IMF semble être une des causes des différentes difficultés rencontrées. De plus, « l'offre a souvent tendance à se concentrer dans les territoires les plus riches, avec deux conséquences : un renforcement des inégalités territoriales préexistantes, mais aussi des risques de saturation de l'offre et de surendettement des clients »¹⁸⁶. La micro-finance a également tendance à se concentrer dans des zones où la finance informelle est développée et, donc, le risque de surendettement s'accroît ainsi que le risque de déstructuration des réseaux informels tels que les tontines. L'apport du microcrédit à la création d'emploi semble

¹⁸⁴ HOFMANN E., *Derrière le mythe du microcrédit*, 05/11/2009, www.youphil.com.

¹⁸⁵ FOUILLET C., Guérin I., MORVANT-ROUX S., ROESCH M. et SERVET J.-M., *Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable*, 2007 *Revue du MAUSS*, Vol. 29, pp. 248-268.

¹⁸⁶ GUERIN I., FOUILLET C., HILLENKAMP I., MARTINEZ O., MORVANT-ROUX S. et ROESCH M., *Micro-finance : effets mitigés sur la lutte contre la pauvreté*, *Annuaire suisse de politique de développement, Financer le développement par la mobilisation des ressources locales*, Vol 26 N°2 p. 103-119

négligeable. Les activités financées ne sont que faiblement rentables, ou non rentables. Les facteurs d'échecs sont liés à la non-compétitivité face aux produits manufacturés, à une demande locale faible, un manque de compétences, à un environnement où les marchés locaux sont hyper-hiérarchiques et monopolistiques. Ensuite, l'économie des ménages à faibles revenus est souvent fermée, ils ne possèdent pas un réseau relationnel leur permettant d'accéder à de nouvelles opportunités et aux informations nécessaires pour faire les bons choix. Des informations de type macroéconomique leur font souvent défaut par exemple. Les IMF n'apportent pas toute la logistique nécessaire pour mettre en œuvre des stratégies efficaces de sortie de pauvreté. Les microcrédits semblent être d'un autre intérêt pour les clients. Elles leur permettent de s'assurer des liquidités quotidiennes, soit directement soit via les revenus, même non rentables, de l'activité financée. Néanmoins, en réduisant le décalage entre revenue et dépense, en permettant d'avoir recours plus facilement à l'emprunt informel le microcrédit contribue directement ou indirectement à réduire la vulnérabilité des familles notamment lorsqu'elles subissent un aléa. « L'offre reflète les besoins propres des organisations, bien plus que ceux de leurs clients » (Fouillet & Al., 2007). Par exemple, la proximité, le besoin de liquidité et d'anonymat ne sont pas une réelle préoccupation des IMF. La nature des services n'est pas encore adaptée à la complexité et la diversité des besoins des pauvres. Le financement, la survie à court terme des organisations dévient les IMF de leur rôle premier : « Ils veulent croître très vite et basculent dans le camp des banques commerciales dont la finalité est de faire des bénéfices. Ce n'est plus du microcrédit et de mon point de vue, c'est absolument inacceptable. Le rôle du microcrédit n'est pas de faire de l'argent pour soi-même, mais d'aider les gens »¹⁸⁷. L'enjeu semble être la régulation, des instances de concertation et de coordination pour éviter les taux usuraires, et le surendettement des ménages favorisés par le nombre important des IMF. Les SHG (self-help-groups) ne sont que comme un outil efficace de recouvrement de créances et de distributions des microcrédits. Le besoin de liquidité incite les membres du groupe à exercer une forte pression sociale (Ashta, Otto, Khan, 2011)¹⁸⁸ pour honorer leurs dettes afin qu'ils bénéficient à leur tour d'un emprunt. Le principe de prêt de groupe, tel qu'il est pratiqué, se révèle incapable de modifier les contraintes structurelles de la pauvreté. L'absence totale de professionnalisme, des prises de décisions excessivement centralisées ne permettent pas à la micro-finance de s'adapter à la diversité des contextes et des besoins. « La micro-finance

¹⁸⁷ YUNUS M. in : *Yunus dénonce les dérives du microcrédit* Le Figaro, 27/04/11

¹⁸⁸ ASHTA A., OTTO P., KHAN S., *La micro-finance tue (ou pas!)*, 13/04/2011, www.youphil.com

compense très faiblement les effets de la libéralisation financière, mais elle peine à se substituer à la finance informelle, dont les avantages comparatifs restent incontestables »¹⁸⁹. La finance informelle permet de préserver les liens sociaux des familles, de mobiliser des liquidités avec un délai plus rapide que la finance formelle. La micro-finance se révèle être un outil « d'inclusion financière »¹⁹⁰ au service de la lutte contre la pauvreté, mais dans la pratique il est devenu un objectif en soi et non plus un outil au service de la cause.

La mise en œuvre du principe partenarial (banques, ONG et self-help-group) pour accroître et garantir la qualité des services, s'avère dans la pratique limitée. Par exemple, les ONG n'ont participé à aucun conseil d'administration de 2001 à 2006 (Guérin, Fouillet et Roesch, 2008). La définition des tâches et de leurs contenus est centralisée, le personnel est tenu d'appliquer rigoureusement les décisions sans aucune marge d'adaptation concernant le service financier et les mesures d'accompagnement, sans avoir les compétences requises ni l'appui d'un programme de formation continue. Il en résulte l'abandon de certaines missions sociales ou éducatives (J. Fernando, 2006)¹⁹¹, non seulement à cause du manque de compétences et des décisions centralisées mais aussi à cause de conditions de travail difficiles. Les agents gèrent entre 300 et 1000 personnes éparpillées géographiquement, ont des salaires bas avec peu de systèmes incitatifs et souffrent d'un manque de reconnaissance. La rotation du personnel et le manque de motivation au niveau des instances dirigeantes aggravent le manque sérénité et de vision stratégique. Des cellules de coordination et d'évaluation, au niveau local, étaient prévues, mais dans la pratique elle s'avère être un simple outil marketing pour donner de la visibilité au programme et ses partenaires. Ainsi, les informations collectées s'avèrent lacunaires et peu fiables. L'approche collective a permis de substituer les garanties morales aux garanties matérielles et d'introduire certaines formes de flexibilités. Il n'en reste pas moins que les coûts cachés liés à la gestion des comptes, les diverses réunions, renforcement des inégalités et des pouvoirs d'une minorité, exclusions des marginalisés et l'ingérence du groupe dans la vie privée, sont importants (Guérin, Fouillet et Roesch, 2008).

« La micro-finance arrive dans un marché financier déjà très actif, et auprès d'une population qui sait ce que sont les dettes. En apparence, les ménages les plus pauvres se soumettent aux contraintes édictées par les ONG ou les banques et annoncent une utilisation à des fins

¹⁸⁹ GUERIN I., FOUILLET C. et ROESCH M., *La micro-finance indienne : l'heure du bilan*, 2008

¹⁹⁰ SERVET J.-M. , *Banquiers aux pieds nus*, Paris, Odile Jacob, 2006.

¹⁹¹ FERNANDO J., *Micro-finance Perils and Prospects*, New York, Routledge, 2006.

d'investissement, mais dans les faits, très souvent, ils en détournent les règles »¹⁹² pour mieux gérer leurs besoins de liquidités, mais en aggravant les risques de surendettement. Bien que la micro-assurance présente des complémentarités évidentes, dont les indemnisations peuvent être corrélées à la perte de revenu ou des dépenses extraordinaires liées à un sinistre pouvant provoquer le surendettement, elle ne semble pas s'appuyer directement ou indirectement sur un service informel semblable. Avant la micro-finance, la population savait ce que c'était la dette, il ne semble qu'elle connaisse l'assurance. Avant sa croissance non maîtrisée, la micro-finance s'est introduite progressivement, avec un petit nombre de clients et d'institution dirigée par des pionniers dont l'intention était de lutter contre la pauvreté et ont apporté les services complémentaires nécessaires. Les acteurs de la micro-assurance comptent aujourd'hui pénétrer le marché à faible revenus, en s'appuyant sur les IMF qui peinent à s'adapter aux besoins de leurs clients, dont les employés sont surchargés sans bénéficier de l'avantage que leur produit soit connu par les futurs clients comme le microcrédit qui existait sous forme informelle. Il ne semble pas que les IMF soient en mesure de prendre en charge de nouveaux produits d'assurance et d'en assumer toute la pédagogie nécessaire ; d'autant plus que de prime-à-bord il semble être en contradiction avec le besoin de liquidité des pauvres.

2.2.2. Remise en cause par la Tétranormalisation des systèmes de gestion des risques

L'une des hypothèses implicites des assurances est l'efficacité des normes. Cette hypothèse peut s'observer notamment par la tarification préférentielle pratiquée pour les entreprises certifiées et bénéficiant d'une bonne notation. Le postulat qui repose sur l'efficacité des normes peut s'observer à différents niveaux dans le monde des assurances. Dans un premier temps, les pratiques quotidiennes des assurances pour gérer les risques reposent sur la même philosophie que la majeure partie des normes et réglementations existantes, c'est-à-dire les contraintes, les sanctions et le contrôle. Des stratégies de lobbying sur la production législative, réglementaire peuvent être également observées dans un deuxième temps. Le financement de certaines associations, la lecture de certaines communications émanant de différentes organisations de l'assurance peuvent être également des indicateurs de l'omniprésence de ce postulat. Finalement, de la même manière que les produits d'assurances, l'environnement normatif est atomisé et ne prend pas en compte les différentes dépendances

¹⁹² ROESH M., HELIES O., *La micro-finance, outil de gestion du risque ou de mise en danger par*

entre les différents domaines réglementés. L'enjeu devient alors le contrôle, la contrainte et la sanction. Les acteurs, face à la multiplicité et le manque de cohérence des normes émises par l'environnement, oublient les véritables enjeux, le sens et l'objectif des normes, de ceux pourquoi ils sont un collectif (Jouffroy Gaston, 2007¹⁹³).

« On peut s'interroger sur les effets réels que produisent les appareillages normatifs sur les pratiques des entreprises et des organisations publiques ou privées, compte tenu de la forte nébulosité de cet environnement normatif »¹⁹⁴. Savall et Zardet (2005), proposent de schématiser cet environnement normatif en éclaté en quatre grands pôles :

- les normes de commerce international (OMC),
- les normes comptables et financières (IASB/IFRS),
- les normes de qualité et d'environnement (ISO),
- les normes sociales (OIT),

Le constat d'une normalisation disloquée et d'incompatibilités entre les normes s'exprime notamment par le désarroi face à la décision. Le décideur se concentre sur la gestion « des risques inhérents à ces non-conformités » (ibid.), plutôt que les risques qui sont l'objet de ces normes. Cet univers normalisé, sur lequel s'appuie implicitement les assurances et sans en observer l'efficacité réelle nous incite à exposer dans le développement qui suit les problématiques induites par la Tétranormalisation.

2.2.2.1. Cadre théorique et dynamique de la Tétranormalisation

L'intention de la théorie de la Tétranormalisation est de mettre en exergue « les phénomènes qui transforment et perturbent les règles du jeu économique et social » (ibid.), ainsi que de rendre cohérentes les normes entre elles et de favoriser leur réelle intégration par les entreprises et les organisations pour arriver à une responsabilité sociale durable et supportable.

L'environnement normatif se caractérise par la multiplicité des niveaux d'application, d'émissions des normes, de leur caractère coercitif, de la force qui accompagnent leur mise en

surendettement ? Le cas de l'Inde du Sud, Autrepart 2007/4 (n° 44) 248 pages

¹⁹³ GASTON J., *Analyse institutionnelle, des outils essentiels pour le management*, édition Synergie, 2006 226 p, P90.

œuvre, le contrôle et la sanction. La multiplicité des lieux et niveaux d'émissions rend les normes souvent contradictoires entre elles. Sans mouvement d'opinions favorables, sans action sur l'opinion publique, les normes semblent « être décalées des structures mentales locales » et les mécanismes « d'appropriation-assimilation » (Savall & Zardet, 2005)¹⁹⁵ des normes sont faibles.

La dynamique de la Tétranormalisation met en exergue sept phénomènes problématiques (cf. Figure 6) qui dérèglent le jeu de la concurrence. Ces phénomènes problématiques sont structurés par la prolifération des normes, la concurrence et les conflits entre les normes et les non-respects des normes.

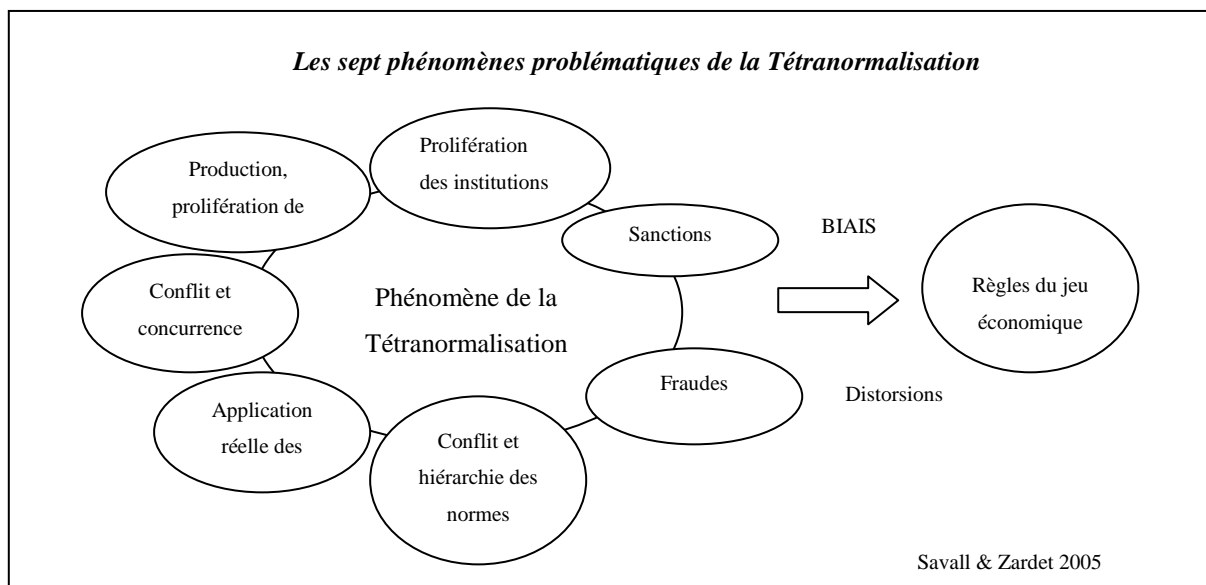


Figure 6 : Phénomène de la Tétranormalisation

Ces sept phénomènes problématiques de la Tétranormalisation mettent en exergue l'antagonisme et les contradictions liées aux caractères lacunaires, volumineux et hétérogènes de la réglementation des risques. Elle répond en général à une triple logique : la coercition, la prescription et la verticalité. La verticalité jumelée à la prescription sous-entend « l'omniscience ». Elle définit les conditions dans lesquelles doit s'effectuer l'activité économique. La coercition est la conséquence logique de la prescription, elle correspond à

¹⁹⁴ SAVALL H. & ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Édition Economica, 2005, P 2

¹⁹⁵ SAVALL H. & ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Édition Economica, 2005, P 26

l'activité de contrôle. Elle répond aux exigences de polices¹⁹⁶. L'hypothèse sous-jacente à l'activité de police est « l'omnipotence » de l'organisme de régulation. On peut s'interroger sur la capacité et la légitimité de la pratique des organismes de régulation à édicter des normes et à en contrôler la conformité. Le phénomène de bienveillance négligente (Savall & Zardet, 2005), les phénomènes de captures des agences de régulation par des anciens cadres des organisations monopolistiques, où du passage du public régulateur vers le privé et les fraudes sous leurs formes diverses telles que la corruption perturbent l'efficacité des régulations.

2.2.2.2. L'enquête exploratoire et le dossier de presse : méthodologie de recherche.

Ces problématiques nous permettent de mettre en relief les défis et les enjeux pour la performance globale des entreprises et organisations et de ne pas nous focaliser sur les performances visibles et à court terme. Les problématiques de la Tétranormalisation nous ont permis d'analyser les entretiens de diagnostics extra organisationnels, le dossier de presse et d'une manière moins systématique les diagnostics intra organisationnels.

Durant les entretiens deux guides d'entretien ont été utilisés sur deux thèmes :

- Les dysfonctionnements intraorganisationnels
- Les dysfonctionnements extra-organisationnels

Le premier thème se subdivise en six sous-thèmes développés par VÉRONIQUE ZARDET et HENRI SAVALL¹⁹⁷ : Conditions de travail, organisation du travail, Communication-coordination-concertation, Gestion du temps, Formation intégrée, Mise en œuvre stratégique.

Le second¹⁹⁸ a été construit de façon quasi concomitante au déroulement des entretiens et se subdivise en huit sous-thèmes : Relation avec les Actionnaires/investisseurs/la sociétés-mères, le marché de la formation, les normes publiques et/ou privées, nationales ou internationales et leurs applications, impact écologique et social de l'activité, fraudes, fournisseurs et clients, État et mondialisation.

¹⁹⁶ LASSAGNE M. & MUNIER B., *La nouvelle réglementation des risques technologie et gouvernance*, Risque ORIANE 2006

¹⁹⁷ SAVALL H. & ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica 1986

¹⁹⁸ Il est fortement inspiré du champ du développement durable et des sept phénomènes problématiques de la Tétranormalisation (SAVALL, ZARDET 2005)

Durant l'enquête exploratoire, nous avons revu la plupart des acteurs à l'occasion d'un deuxième entretien pour faire une « mini » restitution afin qu'ils confirment, infirment, précisent et développent leurs propos. Nous avons privilégié les informations de type descriptif et explicatif.

L'enquête exploratoire à mobiliser :

- 20 entretiens avec des membres du comité de direction : entreprises publiques ou privées, nationales ou multinationales ainsi que des institutions publiques,
- 20 entretiens avec des membres de l'encadrement des mêmes organisations,
- 10 entretiens avec des responsables de micro-entreprises et commerces,
- Assise nationale de l'union des entrepreneurs,
- Dossier de presse sur 16 mois.

2.2.2.3. Environnement normatif en Algérie.

Le contexte macroéconomique algérien se caractérise aujourd'hui par une économie dite émergente. En effet, à la faveur d'une amélioration sensible de l'aspect sécuritaire sur l'ensemble du territoire, l'envolé du prix du pétrole et une amélioration conséquente de sa production et de son acheminement aux pays consommateurs, la situation financière du pays s'est considérablement améliorée.

Cette embellie financière a contribué à la stabilisation des indicateurs macroéconomiques à moyen terme. Celle-ci conjuguée à un vaste programme d'investissement public de l'ordre de 114 milliards de dollars de 2005 à 2009 a attiré un nombre croissant d'investissements directs étrangers et généré une explosion des importations.

Le macro-environnement du territoire algérien se caractérise aussi par une transition d'une économie socialiste vers une économie de marché et toutes les contradictions qui accompagnent un régime transitoire. Cette transition, qui se concrétise par une batterie de réformes économiques, financières, administratives, judiciaires, législatives ... qui sont plus ou moins lentes, concernent tous les acteurs sociaux du territoire.

Les formes d'adaptation des entreprises à leur nouveau contexte sont multiples :

- partenariat avec des multinationales (SOUMAM et LA LAITIERE),
- Joint-venture (SONATRACH),
- Achat absorption (DJURDJURA ET DANONE),
- Réorganisation et captation de nouvelles ressources humaines (CEVITAL),
- Réorientation stratégique (banques),

Cependant, un nombre important d'entreprises se trouvent dans une situation de *désarroi stratégique* (Savall&Zardet, 2005) face à leur nouveau contexte et se retrouvent dans une situation de simple survie ou de restructuration.

Une émergence accélérée et une transition lente dans sa globalité mais souvent par à-coups brutaux perturbent, décourage le décideur stratège. La *prolifération des normes* (Savall&Zardet, 2005), leur caractère instable et la problématique de leur application réelle génèrent toutes formes de comportements et de pratiques déviantes favorisées par l'ampleur du marché informel.

La libéralisation progressive du commerce extérieur, la baisse programmée dans le temps des barrières de protection et l'ouverture plus récente des investissements mettent en difficulté des entreprises de différents secteurs par manque de *productivité compétitive*¹⁹⁹.

L'ouverture commerciale, la libéralisation et la lente transition ont facilité l'accroissement de pratiques frauduleuses comme la corruption et la contrefaçon qui accentuent les difficultés des entreprises. À ce propos un responsable des douanes a déclaré au cours d'une interview : « en plus du manque de coordination entre les différentes institutions de l'État chargées de la lutte contre la contrefaçon, il y a également le gain que peut procurer le contrefacteur en mettant ces produits sur le marché. La corruption joue un rôle important dans la prolifération des contrefaçons. Il reste la lenteur de l'appareil judiciaire et l'insignifiance des peines qui arrangent les affaires du contrefacteur »²⁰⁰.

Ce n'est pas tant l'ouverture commerciale qui est mise en cause, car celle-ci facilite l'accès à la technologie et aux matières premières, mais « l'absence d'un cadre législatif. Quand celui-

¹⁹⁹ SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996

ci existe, il manque les décrets d'application et enfin quand ces derniers existent c'est l'application concrète qui pose problème »²⁰¹.

À titre d'illustration, les différents programmes d'investissements publics dans les bâtiments et travaux publics ont dépassé largement les capacités de production des carrières de sable du pays et ont facilité l'émergence « d'une véritable mafia d'exploitation du sable naturel »²⁰² qui met en danger le trait de côte et les nappes phréatiques.

Le marché de la formation est encore trop timoré, « nous ne trouvons pas toutes les formations dont nous avons besoin pour nous adapter au nouveau contexte que ce soit des formations techniques ou de gestion »²⁰³.

Après avoir exposé brièvement la perception du macro-environnement de différents acteurs sociaux et illustrés par quelques phrases témoins, nous allons voir dans ce qui suit les opinions des responsables sur leur micro-espace.

De la même manière, nous proposons une synthèse des propos recueillis qui nous semblent être au cœur des préoccupations des décideurs dans l'entreprise algérienne notamment celles qui se trouvent en difficulté. Il s'agit de quelques sous-thèmes ou idées clés des thèmes du diagnostic socio-économique tel que développé par l'équipe de l'ISEOR.

L'innovation est un élément de compétitivité essentiel, cependant la majeure partie des personnes rencontrées exprime l'absence de savoir-faire en la matière dans leur organisation. Qu'il s'agisse d'innovation technologique ou de gestion, de nombreuses entreprises mises à mal par la mutation économique semblent avoir une organisation statique depuis leur création. À ce propos le directeur général d'une entreprise privée a déclaré avoir « l'impression de se retrouver dans la situation des entreprises en France telles qu'elles fonctionnaient dans les années soixante-dix »²⁰⁴.

Les choix stratégiques sont de plus en plus complexes dans le contexte mondialisé, à celui-ci se greffe le flou de la stratégie du gouvernement ; « cela fait cinq ans que l'adhésion à l'OMC

²⁰⁰ EL Watan économie du 17/12/2007

²⁰¹ Intervenant assise nationale de l'Union de l'Entrepreneur : Rare

²⁰² Le Quotidien El Watan du 25/10/2007

²⁰³ Directeur des ressources humaines, fréquence : très fréquent

²⁰⁴ Directeur général, fréquence : rare

est imminente »²⁰⁵. « On souffre aussi de la non-décision, personne ne veut prendre ses responsabilités, c'est peut-être lié à l'incertitude du poste, les responsables ne sont pas sereins dans leur poste »²⁰⁶. Les retards aussi dans l'exécution de certains programmes d'investissements publics ont mis en difficulté certaines entreprises qui avaient engagé des choix stratégiques pour être en phase avec les programmes lancés.

Les entreprises rencontrent aussi des difficultés à structurer leur système d'information, à lui donner une certaine dynamique et surtout à l'intégrer dans le support des nouvelles technologies d'internet et des communications. « Nous éprouvons des difficultés à assurer l'efficacité et à exploiter les potentialités de notre système d'information pour mener à bien la modernisation du groupe »²⁰⁷.

L'encadrement semble bénéficier d'une formation technique satisfaisante, cependant « il ne joue pas son rôle moteur. Les cadres gaspilleront beaucoup d'énergie à vous expliquer pourquoi ils n'ont pas pu faire quelque chose, au lieu de chercher des solutions »²⁰⁸ par manque de compétences managériales.

Les ressources humaines semblent être un réel problème pour les différentes personnes rencontrées. Les responsables expriment en général des difficultés à évaluer les compétences réelles des salariés, à mettre en place un plan de formation, qu'il soit, de maintenance ou de création de potentiel, adapté à leurs besoins. À ceci s'ajoute pour les entreprises en difficulté et les entreprises du secteur public en particulier le problème de la rémunération. Elles sont confrontées à la concurrence des grands groupes privés et des multinationales qui offrent des salaires jusqu'à trois fois supérieures et d'avantage pour les cadres dirigeants. Elles subissent donc un turnover important de leur personnel.

Les responsables d'unités, constatent quasi unanimement l'absence de concertation entre les différentes directions et un fort cloisonnement. « Chacun se comporte comme s'il était seul, il y a très peu d'échange d'expériences, d'information y compris quand les choses sont

²⁰⁵ Directeur général, fréquence : *très fréquent*

²⁰⁶ Directeur des ressources humaines, fréquence : *fréquent*

²⁰⁷ Intervenant assise nationale de l'Union de l'Entrepreneur : *Rare*

²⁰⁸ Directeur général, fréquence : *très fréquent*

bloquées. Ils attendent mon intervention pourtant il n’y a pas de réel conflit entre eux. J’ai l’impression que la culture du travail en équipe n’existe pas »²⁰⁹.

À la lumière de cette enquête exploratoire qui permet de mettre en exergue quelques thématiques qui intéressent le monde de l’entreprise, dont nous présentons les principales idées dans l’encadré suivant :

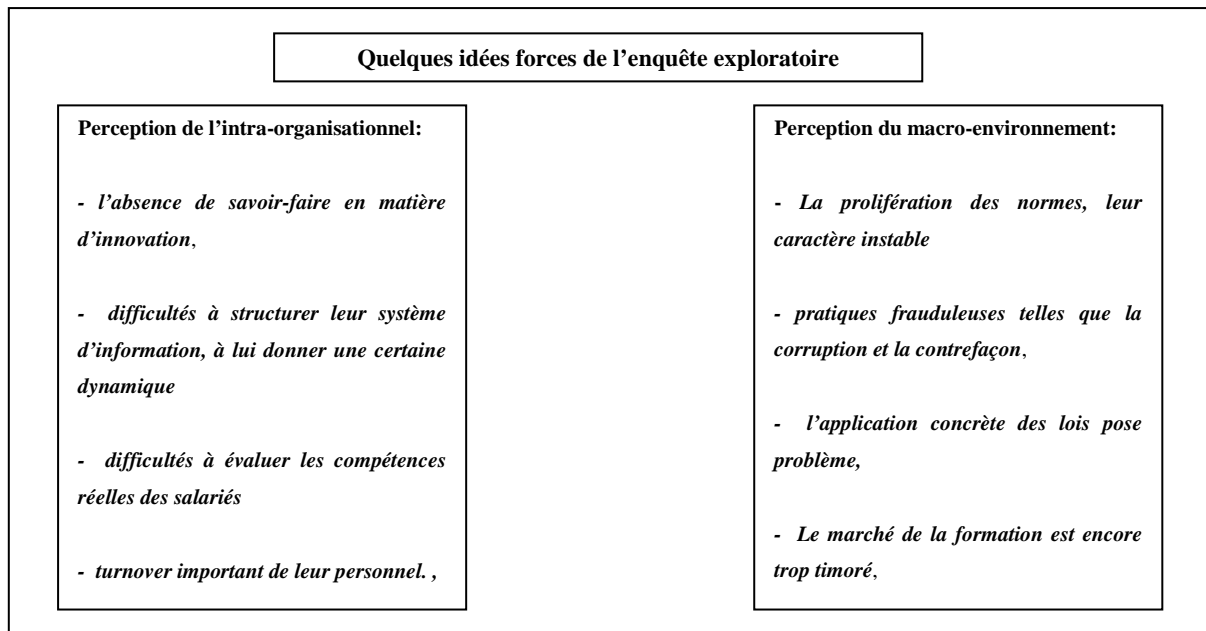


Figure 7 : Idée Force de l’enquête exploratoire

2.2.3. Convergences et spécificités des problématiques d’assurances

Dans un tableau de convergences et spécificités nous tentons de présenter une synthèse des problématiques convergentes et spécifiques entre la théorie des assurances, notre terrain de recherche et les micro-assurances. Nous présentons dans ce tableau cinq thèmes : l’organisation, la gouvernance, la gouvernance et la régulation, la régulation et la gestion des risques. Concernant l’organisation les niveaux de convergences entre la théorie, l’assurance ou nous sommes intervenue et la micro-assurance sont : la division, la dispersion, la parcellisation, la spécialisation et la dichotomie. Ces convergences concernent aussi bien les produits, l’organisation en interne des services, la spécialisation des compagnies d’assurances ou de réassurances et ont des conséquences spécifiques à chaque compagnie et branche d’assurances. La gouvernance est en général centralisée et le mode de gouvernance et de

²⁰⁹ Directeur général, fréquence : rare

régulation est souvent unilatéral, coercitif et exclusivement vertical. La gestion des risques se limite souvent à la loi des grands et une mutualisation. Les problématiques spécifiques sont présentées dans l'annexe 3 : convergences et spécificités des problématiques des assurances. Nous présentons un extrait sur le thème de la régulation dans le tableau suivant :

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES		
		Théorie des assurances	Terrain d'observation scientifique	Micro-assurances
Régulation	Tarification et Exclusion	Tarification proportionnelle au risque Homogénéiser les risques Jeux de concurrence pour limiter Fraude Suspicion des clients et des assureurs Présomption de faute Négociations reportées sur les remises Répercussions des augmentations sur le budget et les prix	Rapport d'expertise inutile Abus des exclusions de garanties Négociations reportées sur les remises	Pénalisations des plus vulnérables Rationnement plutôt que rationalisation Pertes de confiances
	Sanctions	Applications strictes des règles Comportements déviants des clients Fraude rampante et organisée Privation de signaux faibles, les clients cachent leur réalité Suspicion des clients et des assureurs Pas de comportement de prévention Distanciation/ Conflit Enquête et augmentation des coûts de gestion Retard d'indemnisation		En cas de défaut de paiement contrat caduc ou restitution du capital inférieur au cumul des cotisations Renforcement des inégalités

Tableau 9 : convergences et septicités des problématiques de régulation

2.3. Modèle conceptuel de gestion des risques assurances.

2.3.1. Définitions des risques

Les différentes définitions du risque expriment des différences de points de vue en fonction des profils de ceux qui les définissent. Nous avons recensé quelques définitions pour mettre en exergue ces points de vue :

« C'est un excellent moyen de bien voir les conséquences des choses, que de sentir vivement tous les risques qu'elles nous font courir. »²¹⁰

« Mot emprunté (1557) à l'italien *risco* qui représente le latin médiéval *risicus* ou *riscus*. Certains rapprochent ce mot du latin *resecare* (enlever en coupant), d'autres d'une racine romane *rixicare*, élargissement du latin classique *rixare* "se quereller" qui a produit *rixer*, associant les valeurs de combat à celles de danger. Le terme "**risque**" serait ainsi issu du substantif grec byzantin "*rizikon*" au sens "**le hasard, le destin**" puisque ce terme est "attribué une solde de soldat gagnée par chance" »²¹¹.

« Danger éventuel plus ou moins **prévisible**. Définition juridique du risque : Éventualité d'un événement **ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties** et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage »²¹².

« Définition légale du risque : Le risque est la **probabilité** qu'un **effet spécifique** se produise dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées. En conséquence, un risque se caractérise par deux composantes : la **probabilité** d'occurrence d'un événement donné ; la **gravité** des effets ou des conséquences de l'événement supposé pouvoir se produire »²¹³.

« Définition du risque selon les assurances : **Événement incertain** contre la réalisation duquel on s'assure. Par extension, les assureurs appellent "risque" le bien sur lequel porte l'assurance : risque locatif, où la personne assurée (un conducteur avec un malus important est appelé risque aggravé) »²¹⁴.

²¹⁰ Jean-Jacques ROUSSEAU, *Héloïse I*, 11.

²¹¹ Dictionnaire historique de la langue française)

²¹² *Petit Robert* (1996).

²¹³ Directive Seveso 2 (1996)

²¹⁴ <http://www.desassureurs.com/KIMASSURE/index.htm>

Définition selon les professionnels du risque : « La définition que je donne du risque majeur, c'est la menace sur l'homme et son environnement direct, sur ses installations, la menace dont la gravité est telle que la société se trouve **absolument dépassée par l'immensité du désastre** »²¹⁵.

Définition selon les sapeurs-pompiers : « Un risque est un **péril mesurable** dans son **occurrence**, menaçant des personnes, des biens, des activités ou l'environnement. Il survient généralement de façon inopinée ». ²¹⁶

Définition militaire : « Un risque revêt un caractère **objectif** au travers de la matérialité des effets qu'il peut entraîner, mais également **subjectif** par l'opinion que l'on se fait soi-même de la gêne qui en résultera, sans que l'on ne puisse **jamais en dissocier les deux aspects** »²¹⁷.

Définition du risque industriel : « Le risque industriel se caractérise par un **accident** se produisant sur un site industriel et pouvant entraîner des conséquences graves pour le personnel, les populations, les biens, l'environnement ou le milieu naturel »²¹⁸.

Définition du risque naturel : « Le risque naturel est un événement **dommageable**, intégrant une certaine probabilité, conséquence d'un **aléa** survenant dans un milieu vulnérable. Le risque résulte, donc, de la **conjonction** de l'**aléa** et d'un **enjeu**, la **vulnérabilité** étant la mesure des dommages de toutes sortes rapportés à l'intensité de l'aléa. À cette définition technique du risque doit être associée la notion d'**acceptabilité** pour y intégrer sa **composante sociale** »²¹⁹.

Définition du risque majeur : « Le risque est qualifié de majeur lorsque le **phénomène** est de grande ampleur et la **vulnérabilité importante**. Un risque est également qualifié de majeur lorsque, à l'occasion d'un événement naturel ou technologique suivi de conséquence sur les personnes, les biens et l'environnement, la population est susceptible de **perdre confiance dans les pouvoirs politiques ou économiques** ». « Toute **incertitude** ou tout événement

²¹⁵ Haroun TAZIEFF

²¹⁶ <http://www.pompiersdefrance.org>

²¹⁷ <http://www.stratisc.org>

²¹⁸ http://www.prim.net/citoyen/definition_risque_majeur/21_10_risq_industriel.html

²¹⁹ Commission interministérielle de l'évaluation des politiques publiques. Commissariat Général du Plan (1997) & mdash; La prévention des risques naturels, rapport d'évaluation. La documentation Française, 702 p.

Gradation du risque naturel

externe ou interne pouvant menacer les activités et les actifs de l'entreprise et ainsi **entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme** »²²⁰.

« De multiples classifications des risques ont été proposées, leurs critères principaux sont la nature des risques encourus, leur perception (représentation), et la situation de chaque acteur du système par rapport aux risques. La combinaison de ces axes produit des typologies du risque souvent complexes, il est commode de distinguer :

- le risque dans sa réalité objective : risque pour soi physique (maladie, handicap, mort, dépendance, neurotoxicité) ou social (relationnel, financier, judiciaire) - pour les autres (famille, environnement, société)
- le risque ressenti - par celui qui s'y expose au risque connu, et risque recherché pour lui-même et le risque accepté comme "sous-produit" indissociable de l'activité voulue ou risque inconnu - par les autres (famille, environnement, société) le risque dans sa dimension temporelle - risque immédiat – risque différé »²²¹

« Nous appelons Science du Danger le corps de connaissances qui a pour objet d'appréhender des événements non souhaités. La réflexion menée pour sa constitution poursuit un triple objectif : culturel, pédagogique et opérationnel. » L'objet d'étude de cette science est « d'appréhender l'Événement Non Souhaité (E.N.S) ». « Les **Événements Non Souhaités**, sont des dysfonctionnements qui provoquent des effets non souhaités sur **l'individu, la population, l'écosystème et l'installation** (tout établissement humain et toute construction fixe ou mobile) dont ils sont issus aussi »²²².

Dans une première accéptation, nous constatons que le risque est défini d'une manière graduelle au travers des différents termes utilisés : un inconvénient, un péril, vulnérabilité, un accident, un désastre, un événement incertain, dommageable et prévisible.

Ces termes font référence à la gravité des effets. Ils peuvent être spécifiques, limités dans l'espace, le temps et sur le nombre de personnes affectées ; comme être de grande ampleur, voire de nature « apocalyptique ».

²²⁰ Vocabulaire du risque Guide ISO/CEI/73:2002 (E/F) Management du risque. Vocabulaire. Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes (16 p.)

²²¹ Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanies

²²² *LESBATS, DOS SANTOS J., PERILHON P. ... groupe MADS Contribution à l'élaboration d'une science du danger : ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES ; LES "ENTRETIENS DE LA TECHNOLOGIE" - 3 ÈME ÉDITION, 15 - 16 MARS 1994, PARIS - FRANCE*

Les effets, les sinistres sont mesurables par leur occurrence et par le montant des dommages. Le produit de la probabilité (occurrence) et de l'impact nous donne la criticité du risque.

Une autre composante importante dans la définition du risque est qu'il ne dépend pas exclusivement de la volonté des parties, il entrave l'atteinte des objectifs et du développement. Il existe aussi une logique d'arborescence, la survenance d'un sinistre engendre de nouveaux risques susceptibles de provoquer d'autres sinistres de même nature ou entraînant une perte de confiance, voire des situations de conflits entre les différentes parties prenantes.

Le risque se décompose aussi par un caractère dit objectif, en d'autres termes, il s'agit de la mesure de ses conséquences matérielles, et d'un caractère dit subjectif où il est question ressenti des différentes parties prenantes et de l'écart entre le vécu et l'attendu. Cependant, ces deux aspects sont indissociables, le risque comporte une composante économique et une composante sociale.

Des différentes définitions que nous avons présentées, il ressort que le risque est défini, de plusieurs manières. Il existe des écarts dans sa qualification, de ses composantes ainsi que de ses effets.

Dans une vision d'ensemble, nous constatons que les mots utilisés, en fonction de la source, pour qualifier le risque sont gradués et nous pouvons l'illustrer dans la figure suivante :

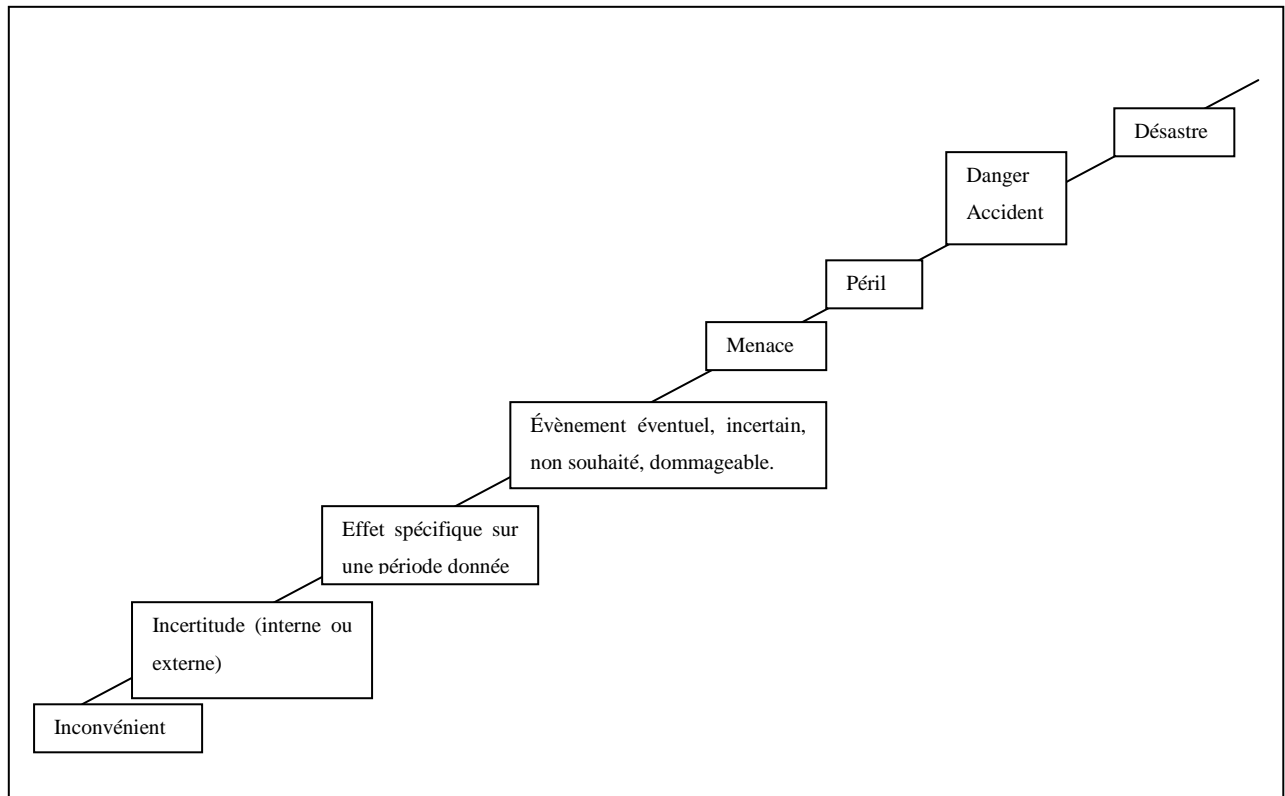


Figure 8 : Qualifier le risque

2.3.2. Les grands principes de gestion des risques

Le principal enjeu pour le management du risque est **l'identification**. En effet, un risque peut être managé lorsqu'il est identifié, analysé et évalué. Ce principe repose sur quatre phases : l'évaluation, le contrôle du risque, la communication et un compte-rendu (QRM²²³). Il s'agit essentiellement de l'identification des **facteurs de risque**, cependant le cabinet conseil AEDIAN signale l'importance de repérer les **signes précurseurs** des facteurs de risque qui « annoncent que les conditions sont remplies pour que la probabilité de réalisation d'un facteur de risque augmente, mais cette probabilité n'a pas encore augmenté »²²⁴. Pour l'école cindynique²²⁵, l'identification repose sur trois familles de déficits : Organisationnels, culturels

²²³ FRANK T., BROOKS S., CREEKMORE R., HASSELBALCH B., MURRA K., OBENG K., REICH S., SANCHEZ E., *Quality Risk Management Principles and Industry Case Studies*, 2008.

²²⁴ (AEDIAN P 62)

²²⁵ HOMES B., *L'hyperespace du danger et son application aux risques logiciels*, Institut pour la maîtrise du risque ; Lettre des cindyniques n°40_ Novembre 2003

et managériaux. Pour MADS²²⁶, l'identification consiste à rechercher l'origine des flux de danger au niveau du système source, ce sont des événements non souhaités. Pour MADS comme les QRM, l'évaluation des risques se base sur des connaissances scientifiques multidisciplinaires. Les QRM se concentrent essentiellement sur la protection du client en intégrant les intérêts des actionnaires, alors que MADS s'intéressent à l'ensemble de l'environnement passif ou actif.

Le **contrôle des risques** consiste à agir pour réduire les risques à niveau acceptable. Concrètement, il s'agit de faire des recommandations d'experts à destination des opérationnels. Pour gérer les risques MADS recommande de maîtriser les ENS et de les gérer, de mettre en place essentiellement des processus de régulation sans oublier de gérer les conflits qui peuvent naître entre les différentes catégories d'acteurs. AEDIAN distingue trois phases de gestion des risques : la réduction (précaution et prévention), le contournement et la gestion des crises.

La fonction **communication** et **compte-rendu** sont communes aux différentes méthodes afin de favoriser la **sensibilisation** et l'**apprentissage**, tout en alertant sur les risques à réutiliser d'anciens processus lorsque les risques sont élevés.

Les différentes méthodes s'accordent pour affirmer que la conformité avec les lois applicables est une exigence minimum, mais qu'elles doivent aussi s'atteler à prioriser les actions et aller au-delà de la loi.

2.3.2.1. L'identification des risques

La méthode MADS et MOSAR²²⁷ pour identifier le danger proposent de le modéliser en trois phases. La première phase consiste à représenter les systèmes sources et cibles en s'appuyant sur les connaissances scientifiques et techniques pour réunir les informations et connaissances nécessaires. La deuxième phase consiste à représenter les processus allant de la source à la cible. La dernière phase est une modélisation du processus de danger qui est fonction de trois types de flux : matière, énergie et information. Il existe quatre types de systèmes tantôt source de danger tantôt cible du danger : **l'individu** (l'opérateur par exemple) **la population**,

²²⁶ PERILHON P., *Méthode Organisée et Systémique d'Analyse de Risques*, Ecole d'été "Gestion Scientifique du risque " 6/10 septembre 1999 ALBI – France Analyse du Risque Industriel

²²⁷ GHARELAUVE G., FRAISSE M., HAUDIN D., KIPP J-P, *Méthode MOSAR appliqué au domaine maritime*, ENS des mines de Saint-Etienne 2002. 54 p.

l'écosystème, l'installation. Il recommande également de prendre en compte les différents types de points de vue liés à une discipline scientifique ou technique. Les deux figures suivantes résument leur méthode d'identification des risques.

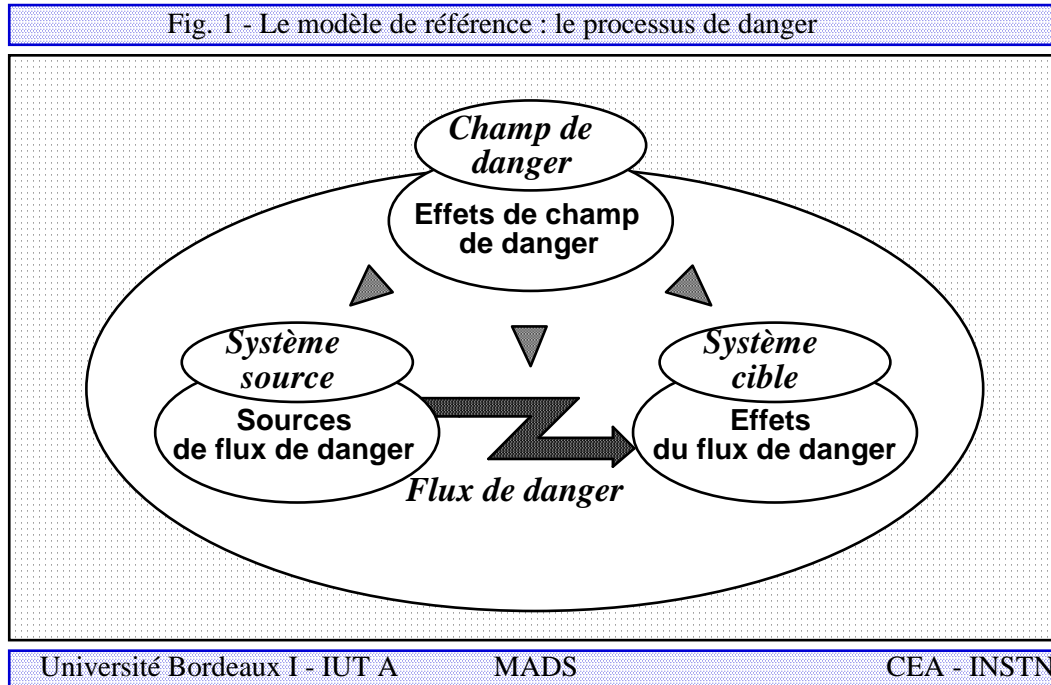


Tableau 1 - Le point de vue des Techniques du Danger

Système source	Système cible	Points de vues
Installation	Installation	Sûreté de fonctionnement, sécurité des biens, ...
Installation	Opérateur	Ergonomie, sécurité du travail, conditions de travail ...
Opérateur	Installation	Fiabilité humaine, malveillance interne, ...
Installation	Population	Hygiène et santé publiques, hygiène et sécurité de l'environnement, génie sanitaire, ...
Population	Installation	Malveillance externe, ...
Installation	Ecosystème	Hygiène et sécurité de l'environnement, écologie appliquée, génie sanitaire, ...
Ecosystème	Installation	Risques naturels, étude de site, urbanisme, ...

Université Bordeaux I - IUT A MADS CEA - INSTN

Les événements non souhaités (E.N.S) dans le processus de danger doivent être identifiés à priori ou posteriori, ainsi que leur source et les effets amplificateurs qui peuvent être provoqués sur le système cible. Ces E.N.S doivent être analysés en fonction de la probabilité d'occurrence et la gravité.

L'approche cyndinique repose sur le postulat que les catastrophes surviennent à cause de déficits systémiques regroupés en trois familles de déficits : organisationnels, culturels et managériaux. Pour analyser ces déficits, il convient de rechercher, d'identifier la culture d'infailibilité, la culture de simplisme, la culture de non-communication, le nombrilisme, la subordination de fonction gestion des risques à des fonctions créatrices de risques, la dilution des responsabilités, l'absence de retour d'expérience ; de méthodes cyndinique, de formations adaptées et de planification de crise.

Les QRM²²⁸ (Qualitative Risk Management) ont une approche globalement plus procédurière que les précédentes. La méthode HAZOP²²⁹ (HAZard OPerability analysis) est souvent utilisée pour détecter les zones potentielles d'aléa (potentiel hazard), et des problématiques opérationnelles. HAZOP²³⁰ repose sur le postulat que les risques résultent d'une déviation de la planification et modélisations de départ. Elle permet d'évaluer les risques des installations (aménagements), les équipements, les procédures sous différents points de vue. Elle recommande d'évaluer les modèles et leur capacité à rendre cohérentes les tâches des utilisateurs et les standards et de sécurité et d'identifier les dysfonctionnements dans le système. Elle recommande également de contrôler l'ingénierie, les procédures et l'environnement physique. Cette méthode s'appuie sur une technique de brainstorming, des outils qualitatifs d'estimations des risques et une méthode inductive d'expert pour prédire les déviations potentielles.

HACCP²³¹ (*Hazard Analysis Critical Control Point*) est une méthode définie par la NASA et l'armée américaine puis adoptée par l'OMC en tant que méthode scientifique, rationnelle pour identifier, estimer, et contrôler les aléas. Elle fut développée pour contrôler les aléas dans la restauration et au fur et à mesure elle fut appliquée avec succès à différentes industries. L'objectif de cette méthode est de prévenir les risques connus, et de les réduire au niveau de n'importe quel point dans le processus de vie du produit à travers sept actions principales :

- conduire une Analyse de l'aléa,
- déterminer les points critiques à contrôler (CCP),
- établir un objectif à atteindre et les limites critiques,
- établir un système de surveillance des CCP,

²²⁸ CLAYCAMP H. G., *ICH Q9: Quality Risk Management*, US FDA, CDER ADVISORY COMMITTEE FOR PHARMACEUTICAL SCIENCE (ACPS) October 5-6, 2006 Rockville, MD

²²⁹ Working group, *Training Guide: Hazard & Operability Analysis (HAZOP)*, PQRI Mai 2008

²³⁰ *Méthodes HAZOP et What if*, <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=38>

²³¹ PQRI Workgroup Members : Michael Glodeck et ali., *Process Robustness – A PQRI White Paper -The Product Quality Research Institute (PQRI) is collaborative effort between the pharmaceutical industry, regulatory agencies, and academia*, Pharmaceutical Engineering The official Magazine Of ISPE 2006

- établir des plans d'actions correctrices pour chaque CCP,
- établir des procédures pour s'assurer que HACCP fonctionne,
- Établir une documentation concernant toutes les procédures et enregistrer leurs applications.

Pour l'identification des risques HACCP²³² se décompose en deux grandes phases : la phase des tâches préliminaires et la phase de l'évaluation des risques. La phase préliminaire consiste à définir les objectifs, les problématiques liées aux risques, de constituer une équipe, de décrire la nature des produits, leur finalité et les processus, puis de tester et d'affiner les procédures avec la participation des opérateurs et les experts. La phase d'évaluation des risques consiste à conduire l'analyse des aléas, à déterminer les points critiques de contrôles permanents grâce à un arbre de décision, à établir des seuils critiques et la mise en place d'un système de surveillance et de contrôle.

La méthode FMEA²³³ (Failure Modes and effects Analysis) est utilisée lorsque l'identification des causes des risques et leurs atténuations sont primordiales. L'objectif de la FMEA est de relier autant que possible le risque avec sa source et de trouver les chemins possibles pour détecter son occurrence et les différentes options de préventions. L'estimation des risques repose sur la définition des objectifs de l'évaluation, sur la définition des processus globaux et particuliers (opérations, unités d'opérations et étapes) et sur la définition claire des trois composantes du risque : sévérité, probabilité, détections et leurs articulations.

Risk Ranking and Filtering²³⁴ (classement et filtre des risques) est l'une des méthodes les plus utilisées dans le management du risque. Son intention est de clarifier l'interaction des risques critiques avec le système, à travers de larges et complexes scénarii. Cette méthode sert à décortiquer les composantes des risques et d'évaluer la contribution de ses derniers aux risques globaux. Elle est fréquemment utilisée lorsque l'on est face à un portefeuille complexe de risques. Elle permet de prioriser les inspections et les audits, les opérations de préventions en agissant sur les variables causales. Avant de démarrer l'identification des risques et leurs évaluations, il faut mettre quelques tâches préliminaires : définir la problématique liée au risque et le champ du système. La réponse à la problématique constitue l'objectif final de la phase de l'identification et de l'évaluation des risques. Définir le champ du système permet de clarifier les frontières du champ de l'évaluation.

Une fois la problématique définie, il faut constituer une équipe transdisciplinaire d'expert. Cette équipe doit alors définir les thèmes et sous-thèmes en lien avec la problématique. Les thèmes sont larges et

²³² Working group, *Training Guide: Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)*, PQRI 2008

²³³ VILLACOURT M., *Failure Modes and Effects Analysis Guide*, PQRI Mai 2008

²³⁴ Working group, *Training Guide: Risk Ranking and Filtering*, PQRI Mai 2008

regroupent un certain nombre de facteurs de risques. Les sous-thèmes sont directement liés à un impact et associé aux thèmes. Les thèmes et les sous-thèmes sont les sources des risques et doivent être évalués et « notés ». Afin de faciliter la définition des thèmes et sous-thèmes, il est utile de s'aider des 7 « M » : Matériel, Main-d'œuvre, Méthode, Mesure, Machine, Mère nature et Management.

Cette méthode recommande de parvenir à un consensus avec les parties prenantes « porteuses du risque », de s'inspirer du management de la qualité pour la mise en œuvre des risques, d'arriver à un niveau de détail important pour permettre une prévention plus efficace et d'arbitrer en fonction du coût de gestion des risques et de sa sévérité. Dans les faits, les critères d'évaluation doivent établir un pont entre les causes et les risques. En d'autres termes, ceci revient à dire, comment on peut mesurer la contribution individuelle d'une composante au risque global.

Pour l'équipe du cabinet conseil AEDIAN, l'identification des risques est primordiale pour piloter convenablement un projet. Pour l'identification des risques par famille, il faut rechercher les variables causales qui peuvent avoir une influence sur les risques. Les causes communes des risques à tous les projets sont : une mauvaise organisation, une mauvaise gestion des ressources, un mauvais reporting, l'absence d'assurance qualité, des fournisseurs clés fragiles, et les changements de réglementation. En contradiction avec la norme AFNOR, qui conseille une gestion complète des risques, il recommande d'identifier les risques pour chaque chantier, puis chaque projet et d'installer un dispositif de veille pour les autres risques. L'identification repose sur des réunions de travail, des interviews et l'exploitation de leur propre base de données où les risques sont classés en treize familles : Technique ; Méthodologique ; Humain ; Financier ; Politique ; Juridique ; Organisationnel ; Fournisseur et partenaire ; Qualitatif ; Communication et/ou image ; Stratégique ; Naturel ; Législatif et réglementaire.

Ces dispositifs doivent mettre en évidence les signes précurseurs et les facteurs de risque. Une cellule de gestion des risques est alors mise en place pour analyser, planifier, suivre, contrôler et communiquer sur les différents risques. Elle met à jour également le tableau de bord de gestion des risques qui lui permet de suivre l'évolution des criticités des risques identifiés, d'apprécier l'efficacité des actions de prévention et la nécessité de déclencher les plans de contournement ou de gestion de crise.

2.3.2.2. Gérer les risques

L'école MADS recommande pour gérer les risques soit de maîtriser les ENS soit de les gérer. La maîtrise consiste à agir sur la fréquence et la gravité, ce sont essentiellement des actions de prévention au niveau du système source et des processus qui s'y déroulent. Pour maîtriser les E.N.S, l'école MADS recommande de mettre en place « des processus de régulation technologiques, relationnels, cognitifs biologiques qui se déroulent au niveau des systèmes sources et cibles du danger. »

La gestion et le management des ENS sont essentiellement une action de réflexion dans le but d'améliorer à tous les niveaux (du local au général) l'efficacité de l'identification, de l'analyse et de la maîtrise des processus de danger.

L'organisation et le pilotage des dangers font intervenir au moins trois catégories d'acteurs : les gestionnaires du système source de danger, les gestionnaires du système cible du danger, les gestionnaires du champ de danger. La multiplicité des acteurs génère de multiples conflits qu'il convient de gérer en s'appuyant sur le droit.

En pratique, pour mettre en œuvre MADS, la méthode MOSAR a été formulée. Elle permet la gestion en amont des risques. C'est une méthode participative dont le but est, d'identifier, évaluer et de maîtriser les risques. Pour les outils, elle s'appuie sur les méthodes QRM de gestion des risques. La méthode MOSAR comporte deux modules d'analyse: l'analyse macroscopique et l'analyse microscopique.

La méthode HACCP, pour gérer les risques s'appuient sur les contrôles des points critiques, la définition des actions à mener pour contenir les déviations et une enquête systématique pour un retour d'expérience sur l'atteinte de ces limites critiques. Le compte-rendu, la production documentaire sont aussi fondamentale dans cette méthode car elle permet une évaluation sur le moyen et long terme et l'adaptation des méthodes employées, des stratégies et l'intégration des nouveaux risques. Cette méthode est également considérée comme un outil puissant de communication.

Selon la méthode FMEA il existe deux manières de réduire les risques : l'atténuation et la détection. L'atténuation consiste à réduire l'impact de la défaillance (sévérité) ou à réduire la probabilité d'occurrence de la défaillance. La détection fait référence à des contrôles additionnels ou un retour sur les mécanismes déjà en place. La détection peut aboutir sur la

réduction de la sévérité et/ou de la probabilité. Plus, le feed-back est en temps réel et mieux, on pourra agir sur les deux variables. Elle insiste également sur l'importance de l'accessibilité de la production documentaire, principal outil de communication, pour permettre au responsable de mettre en œuvre les recommandations. Le niveau de détails doit être progressif, pour que le lecteur ait une vue d'ensemble et qu'il ne se concentre pas simplement sur la partie qui le concerne. Les risques résiduels doivent être mentionnés pour qu'ils fassent l'objet d'évaluation les périodes suivantes.

Le Risk Ranking and Filtering recommande donc dès la phase d'évaluation de prioriser les risques et d'éliminer les risques faibles et ainsi de concentrer les actions de management sur les grands risques en espérant que celles-ci éliminent par la même occasion les petits risques. La gestion des risques s'appuie également sur la fonction de contrôle, un Feedback opérationnel et la communication pour susciter l'adhésion. Elle recommande aussi de s'assurer régulièrement les risques faibles et résiduels le sont toujours.

Le cabinet-conseil AEDIAN distingue et détaille plusieurs manières de contrôler les risques. Il distingue la prévention, la précaution, la réduction, le contournement et le redressement des risques.

Dans le cadre de la réduction des risques, les risques prouvés font l'objet de prévention et les risques possibles font l'objet de précaution. Pour la précaution, le niveau de protection relève des autorités décisionnaires seules à même de déterminer le niveau d'acceptabilité sociale. La précaution consiste donc à évaluer les risques mal identifiés, de prendre en compte les signaux d'alertes et de prendre des mesures proportionnées au cas par cas.

La prévention des risques prouvés revient à la cellule de gestion des risques qui facteur par facteur identifie les signes précurseurs voire anodins, mais qui sont porteurs de risques. Son rôle est de veiller à l'effectivité du pilotage des risques et du respect des règles de pilotage. Ces règles reposent sur la personnalisation du management, l'organisation, la cohérence, la responsabilisation des acteurs clés, l'évaluation, la planification, l'adhésion, la communication, l'anticipation des besoins en ressources et en formations, la négociation des engagements, l'implication des décideurs, l'animation des relations entre les acteurs, le contrôle, l'évaluation itinère et la capitalisation des connaissances.

Pour réduire le risque, il est possible d'agir sur deux paramètres : la probabilité et l'impact. Baisser la probabilité revient à agir sur l'occurrence des signes précurseurs et en se concentrant sur les risques essentiels. Il s'agit d'une action sur la qualité du pilotage. La maîtrise des impacts est une affaire d'expertise via les produits d'assurances et le conseil des experts.

Pour chaque risque majeur, AEDIAN recommande de mettre en place deux plans alternatifs : un plan de contournement et un plan de gestion de crise. La décision de mise en œuvre de ces plans revient au comité de direction, et doit s'orienter vers l'amélioration et ne pas perdre de temps sur les moyens ou les causes. La décision de mise en œuvre est systématiquement accompagnée d'une cellule de gestion de crise. La mise en œuvre de tel plan n'est pas anodine sur l'activité de l'entreprise. Les facteurs clés de succès du déroulement du plan de gestion des crises sont : une organisation structurée, plans d'intervention préétablis, la formation des acteurs et un système d'information performant. Cependant, il faut éviter quelques pièges tels que ne pas aller à l'essentiel, être loin du terrain, réparer les dégâts, manqué de préparation.

2.3.3. Proposition d'un renforcement de l'identification des risques et de leur prévention

Les différentes méthodes proposent de mettre en place une cellule ou une équipe de gestion des risques composés d'experts pluridisciplinaires, chargés d'évaluer, d'analyser, de planifier, d'alerter, de contrôler, de communiquer et de recommander.

Les dispositifs mis en place par ses différentes méthodes semblent être centralisés et très peu participatifs.

Toutefois l'école cindynique²³⁵, et AEDIAN en phase de début de projet réalisent des interviews auprès des différents acteurs afin d'affiner l'identification des risques. La méthode MOSAR propose de négocier les objectifs et la hiérarchisation des objectifs.

La plupart des outils mise en œuvre dans les méthodes dites QRM sont des outils de quantification, de mesure des risques. Ils sont essentiellement destinés à évaluer la probabilité la gravité et la détectabilité du risque encouru.

²³⁵ BASTIEN S., *Les risques en station de ski alpin : d'une explication mono causale a une perspective d'analyse systémique*, Annales des Ponts & Chaussées, 2002, 104, 65-74.

Les outils de diagnostic ne sont que rarement mis à disposition, ainsi certaines méthodes, tel que Risk Ranking Filtering recommande de s'appuyer sur les 7 « M » afin de détecter les causes des risques et s'appuie sur l'audit et les méthodes d'assurance qualité pour déterminer les risques. HACCP recommande d'analyser les processus et met à disposition un algorithme (codex) pour déterminer les points critiques. La méthode MOSAR met à disposition un tableau des points de vue afin de déterminer les scénarii de risques. Des outils de base sont aussi au cœur de ses méthodes telles que la charte des flux, la cartographie des processus, le diagramme de causes/effets et l'arbre de défaillance.

Les outils de mise en œuvre, des actions des risques sont quasi inexistantes, hormis un rapport de préconisation, avec certaines règles de rédaction pour s'assurer qu'il soit lu, et un tableau d'actions proposé par la méthode FMEA.

AEDIAN propose dans un premier temps une méthode de diagnostic basé sur une grille regroupant les familles de facteurs de risque. Trois méthodes de recueil d'information sont préconisées : interviews, réunion de travail et exploitation de la base de données. La mesure s'effectue grâce à la mise en place d'un tableau de bord destiné à mesurer l'évolution des risques par la cellule de gestion des risques. Il permet aussi d'évaluer l'efficacité des actions de prévention. Elle prévoit et met à disposition des outils afin de mettre en place des dispositifs de contournement et de gestion de crise.

Les différentes méthodes qualitatives, et/ou Semi qualitatives de gestion des risques, semblent présenter un certain nombre de carences techniques, conceptuelles et de formalisation. Les dispositifs explicites ou implicites des différentes mettent en exergue une gestion des risques centralisée à toutes ces étapes. L'identification et la construction des indicateurs sont l'apanage d'un petit nombre d'experts. L'identification et la construction des indicateurs sont essentiellement basées sur l'expérience et l'étude documentaire. Les indicateurs sont essentiellement destinés à la direction générale et essentiellement pour estimer l'impact sur le consommateur et les actionnaires.

La mesure est essentiellement basée sur le calcul des probabilités, en d'autres termes mesurer les actions et événements passés. En somme, cela revient à piloter une voiture en regardant uniquement dans le rétroviseur (Savall).

La centralisation combinée à une mesure imparfaite conduit à une sous-exploitation, ou une non-exploitation du potentiel de connaissance et du potentiel d'action d'une organisation voire à sa destruction.

Les parties prenantes ne sont que très peu prises en compte qu'elles soient internes ou externes, au mieux elles sont signalées. Aucune méthode, pour leur identification, n'est formalisée, ainsi que « leur mode d'interpellation et de pressions » et, donc, le risque qu'elles représentent. La méthode AEDIAN signale leur existence mais, cependant, économise leur conceptualisation et ne préconise qu'une gestion au cas par cas en citant quelques exemples contingents. Cette carence de dialogue, de communication, concertation et de négociation génère des situations à risques dits subjectifs ou objectifs.

À notre sens, l'exclusion des parties prenantes, la centralisation qui exclut de facto les parties prenantes internes – toutes les zones de pilotages et les opérateurs -, et la mesure des faits passés sont de natures à ne pas permettre de prendre en compte les signaux précurseurs ou les signaux faibles. Ces signaux faibles où précurseurs semblent être au cœur du concept du potentiel de connaissance afin de mettre en œuvre une gestion efficace des risques.

2.3.3.1. « Comportement de manque à la responsabilité » et comportement responsable : le potentiel d'action²³⁶

Nous proposons d'établir un lien théorique entre la responsabilité et les risques. Plus précisément nous pensons que par effet de sommation spatiale et temporelle de comportements de manque à la responsabilité engendrent les risques. « L'irresponsabilité serait un vocable bien trop fort pour certains manques de responsabilité relatifs. Ce n'est pas parce que l'on peut manquer de responsabilité que l'on est un irresponsable »²³⁷. L'itération des comportements de manque à la responsabilité peut être qualifiée d'irresponsabilité. Ces comportements de manque à la responsabilité par effet de sommation spatiale et/ou temporelle peuvent mener à des situations d'irresponsabilité collective et individuelle.

Ainsi, à titre d'illustration, nous pouvons citer l'exemple du gaspillage de nos sociétés modernes. Le gaspillage a des effets incommensurables que ce soit par effet de sommation

²³⁶ Nous signalons une proximité sémantique avec la transmission synaptique : Cours de neuroscience et comportement en médecine.

²³⁷ CRISTALLINI V., *Manque à la responsabilité*, Conférence internationale ISEOR-AOM division « Organisation Development and Change » 2008.

spatiale ou temporelle. En effet, il influe, entre autres, sur les prix, de l'accès à l'eau, l'énergie et qui mettent à mal notre survivance. Pourtant, nous gaspillons tous, quotidiennement, volontairement, involontairement et parfois contraints. Aucun, pour la grande majorité, ne peut être cependant qualifié d'irresponsable. Néanmoins, nous sommes face à une situation d'irresponsabilité collective étant donné les effets de famines, mal nutrition sur plus de la moitié de la population mondiale sans oublier les impacts écologiques qui accentuent ces problématiques. Ces phénomènes, de manque à la responsabilité, sont également nombreux dans les entreprises et leurs accumulations génèrent des situations à risques. La figure suivante illustre les phénomènes de sommation :

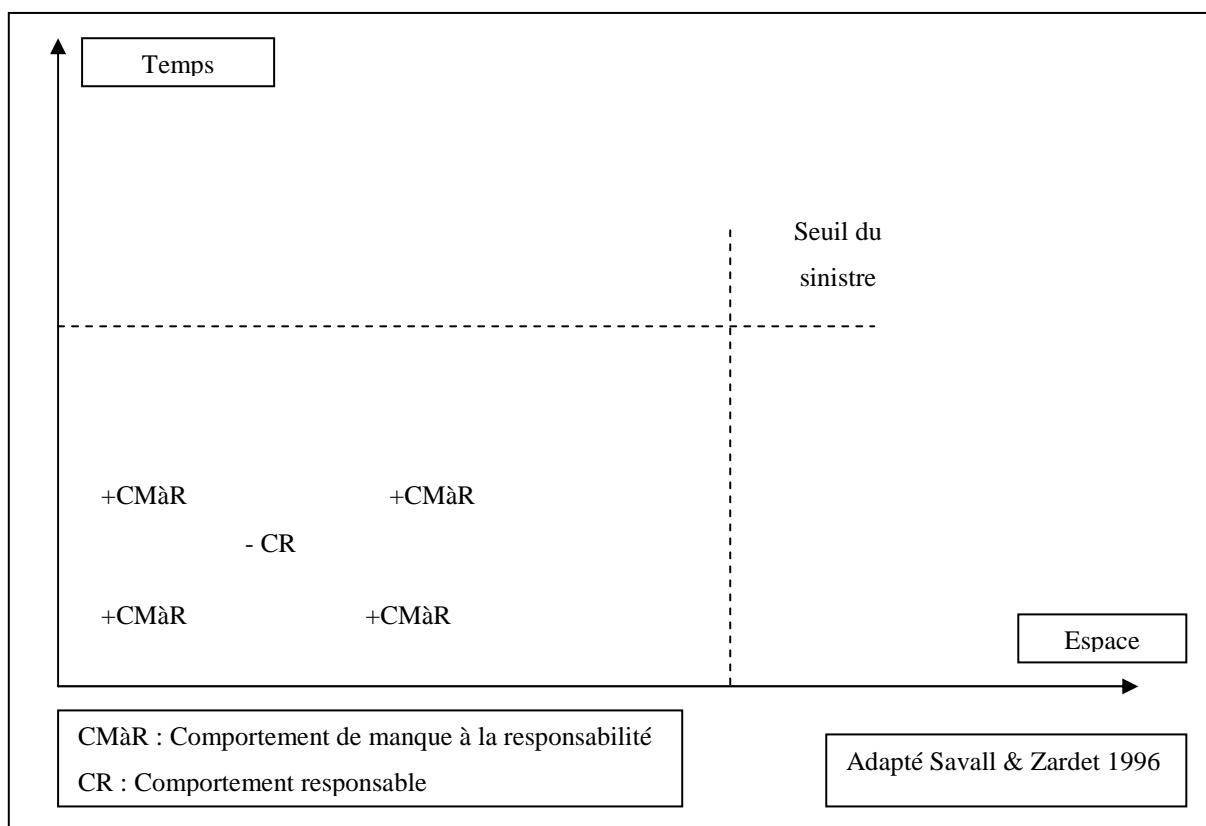


Figure 9 : sommation spatiale et temporelle du risque

Les comportements de manque à la responsabilité ont des effets cachés, diffus, différés et dilués (définition des coûts cachés), qui par effet de sommation spatio-temporelle génère des risques. De la même manière les comportements responsables ont des effets cachés, diffus, différés et dilués (performances cachées) qui eux limite les risques. Ces comportements ont des effets socio-économiques immédiats et des effets à moyen terme et long terme qui sont les

risques et la création ou non de potentiel. Identifier et mesurer les effets de ces comportements revient à créer un potentiel d'action, à anticiper les artefacts qui stimuleront l'action.

La première acceptation du potentiel d'action est un potentiel de connaissance qui sous certaines conditions peut générer des actions. Les ENS, les facteurs de risque..., peuvent être réunis sous le vocable de dysfonctionnements qui conduisent à des risques et qu'il convient de réguler. Or, d'après les travaux de l'ISEOR la régulation de dysfonctionnements a un coût élevé qu'il convient de prévenir.

2.3.3.2. Dynamique de l'insouciance

Le potentiel de connaissance, qui ne se traduit pas en potentiel d'action, c'est-à-dire qui est pris en compte de manière imparfaite dans les systèmes de mesures, est lié à un phénomène d'atténuation spatiale de l'information et une période réfractaire de l'information. **L'atténuation spatiale** renvoie à la distance entre le lieu de l'enregistrement de l'information et le lieu de prise de décision. **La période réfractaire** renvoie à la fréquence de l'apparition du dysfonctionnement qui ne permet pas sa prise en compte dans la décision par excès de contextualités entre autres.

La transmission de l'information peut également altérer, détruire la nature de l'information par effet de transduction. Cette **transduction** est l'ensemble des processus de transformation d'une information d'un langage à l'autre. Ce phénomène de transduction peut s'observer au niveau des juxtapositions des différents espaces, **des zones de contigüités** organisationnelles (service à service, direction à direction, niveau hiérarchique), disciplinaires (scientifique et technique) et territoriales.

Les phénomènes de **conductance-résistance** aux risques et actions d'amélioration des risques sont nombreux. Ils peuvent s'expliquer par une **perméabilité sélective** consciente ou inconsciente de l'organisation. Cette sélectivité concerne autant l'information enregistrée, la décision, les profils recrutés (phénomène de capture par exemple), les méthodologies de travail et les effets boomerangs des externalisations. Elle permet la conductance de certains facteurs de risques portés par les personnes, l'absence de mesure, l'idéologie, la technique, la prédominance de certaines disciplines et d'action anthropique et inversement elle favorise

certaines facteurs de prévention de risques. De la manière, elle explique les phénomènes de résistance à des risques et des actions d'amélioration des facteurs de risque.

Ces phénomènes de diffusions passives des risques nous permettent de mettre en exergue l'aspect dynamique (Cf. figure 10) de ce nous pourrions appeler l'état de repos ou d'insouciance des organisations ou d'une manière plus générale de nos sociétés.

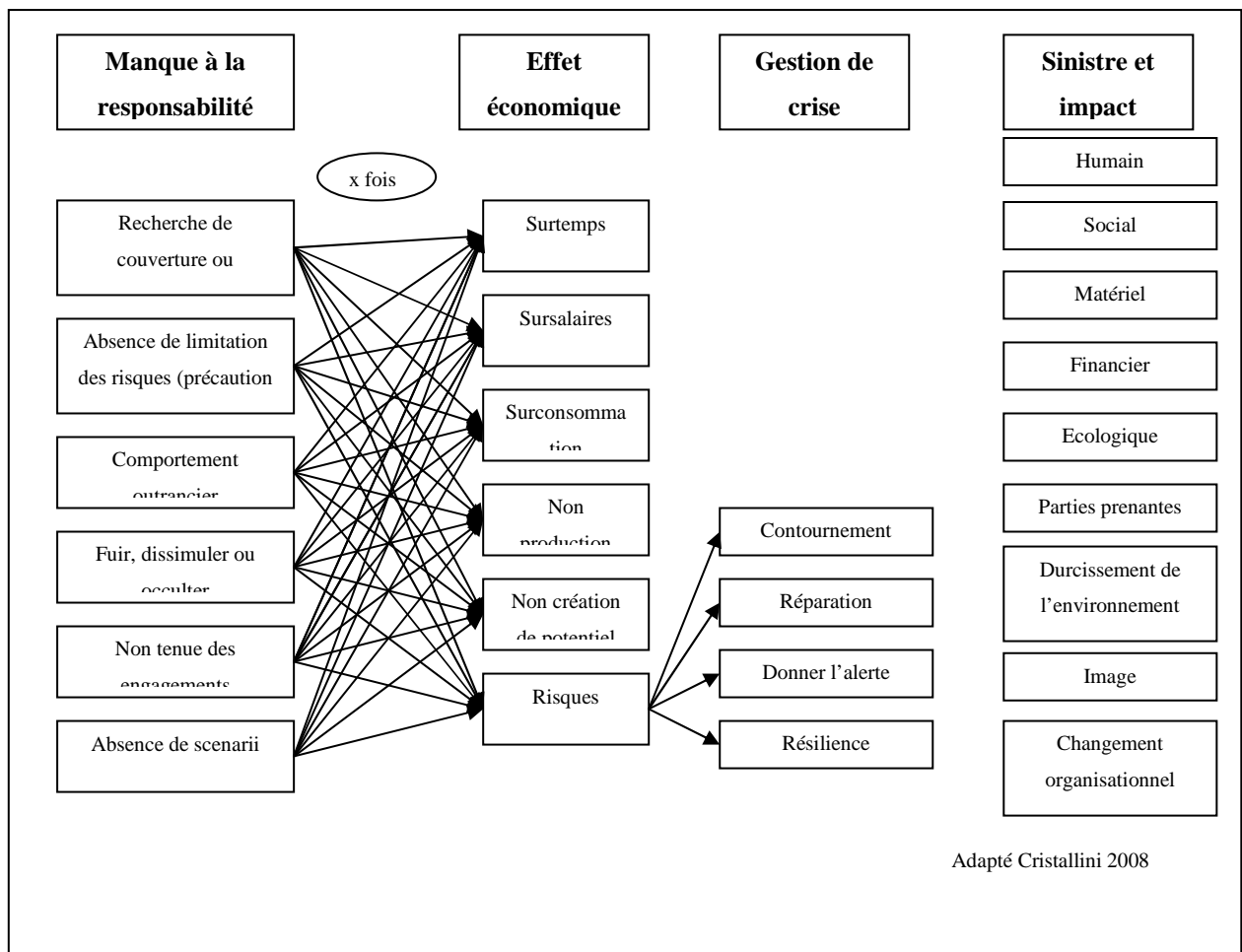


Figure 10 : Dynamique de l'insouciance

Il nous semble que le potentiel d'action se concrétise d'une manière « tout ou rien », c'est-à-dire que les organisations et les sociétés ne réagissent aux risques qu'à leurs survenances, lorsqu'ils deviennent insupportables. Les méthodes qui se développent, macro ou micro, n'interviennent que de manière symptomatique destinée à atténuer les excès de la dynamique d'insouciance.

L'enjeu de la prévention des risques est d'agir sur cette dynamique même de l'insouciance, d'activer le potentiel d'action en amont et d'activer les comportements responsables. L'action sur cette dynamique passe par l'activation **du potentiel locale et miniature** pour permettre l'implication des différents acteurs.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons exposé le long processus historique du démembrement de la tradition de solidarité face aux risques, par une approche par le mode d'échange. La résultante de ce démembrement est une atrophie de l'échange par l'activité et une hypertrophie de l'échange par la monnaie qui a conduit à des dysfonctionnements dans la gestion des risques que nous avons mise en exergue à travers le prisme du modèle de l'assurance dont les principaux résultats sont résumés dans la figure suivante :

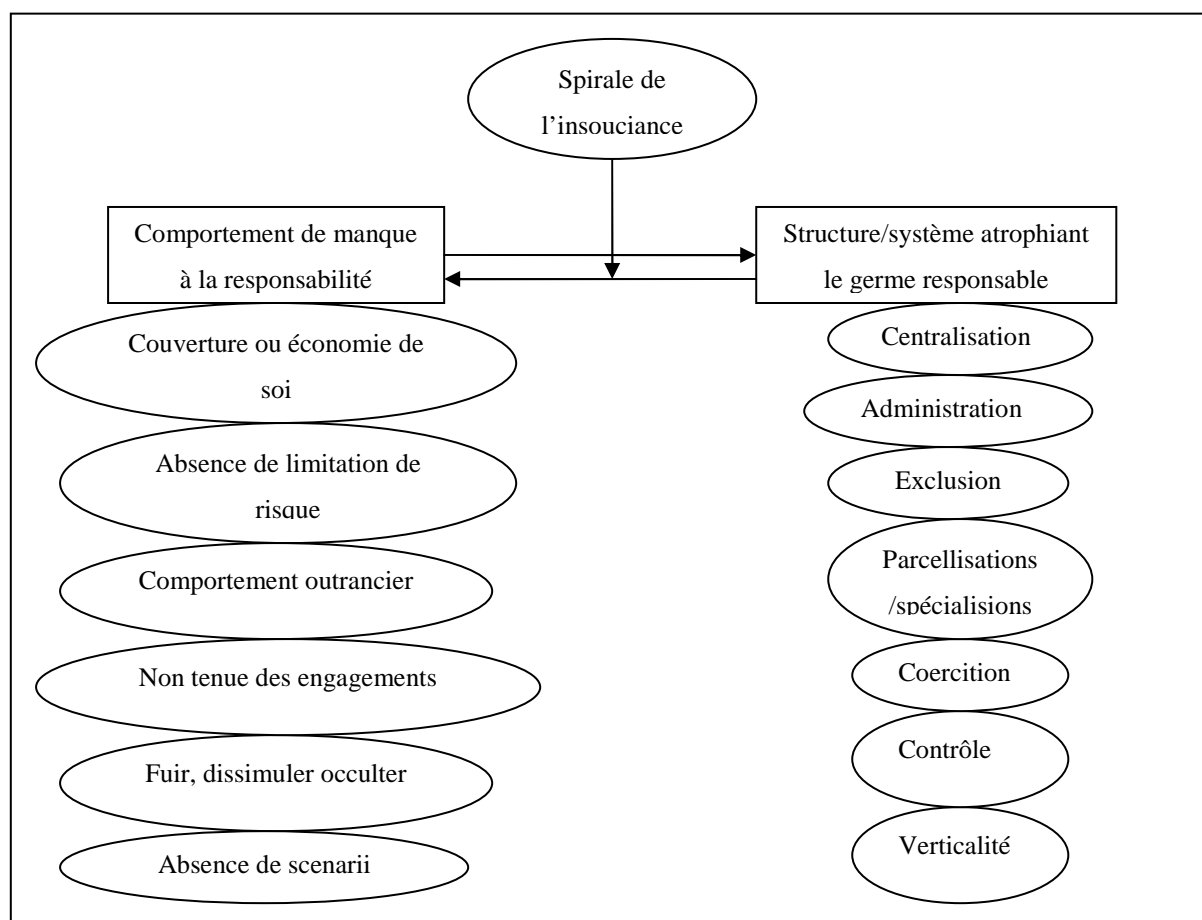


Figure 11 : Structure-comportement du risque

Le concept de potentiel humain, développé par Henri Savall est au cœur de ce nous souhaitons exposer dans les développements suivants. Il nous semble important de considérer l'être humain de la façon la plus vaste possible, de ne pas seulement avoir une vision dichotomique, de prendre en compte tous ses statuts (Théorie de l'homme éclaté). Il nous semble qu'il est possible ainsi de mobiliser le potentiel de connaissance et d'action de tout un chacun et ainsi garantir une meilleure intégration de la responsabilité et des risques sous réserve d'un pilotage adéquat.

Chapitre 3 : Choix méthodologique et terrains de recherche intervention.

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter le positionnement de la méthode de recherche intervention socio-économique, qui comporte des spécificités et des complémentarités par rapport aux méthodes utilisées dans l'assurance et la gestion des risques. L'intention est de se situer dans l'optique de l'action et d'aide à la décision afin de contribuer à une gestion active et opérationnelle des risques (§ 3.1).

Nous présenterons également le processus expérimental de la recherche, la manière dont nous avons exploité les matériaux de recherche et les différents processus d'intégrations dans l'environnement de recherche (§ 3.2).

3.1. Choix de la méthode de recherche : la recherche-intervention Qualimétrique.

Notre objectif est de transformer les conditions préexistantes afin de permettre aux assurances de collaborer et d'inciter la création de *Twizas* tout en les rénovant et modernisant pour accroître leurs performances.

Notre recherche a pour objectif de rapprocher, de faire collaborer et coopérer deux mondes que tout sépare en apparence. L'intention dans cette section est de présenter une méthodologie permettant à une « organisation moderne » et formelle de coopérer avec une organisation traditionnelle et informelle.

Dans notre cas, les organisations qui nous intéressent sont les assurances, et plus précisément les assurances sur le territoire algérien que nous souhaitons rapprocher des organisations informelles et traditionnelles de type *Twiza*. Notre hypothèse est que « **les produits d'assurance** actuellement proposés en Algérie sont inspirés par des **contextes culturels différents** et ne prennent pas en **compte les dispositifs informels de solidarités**. Il en résulte un manque de performance préjudiciable à la fois au secteur de l'assurance et aux assurés. Il

est possible de concevoir des **produits innovants d'assurance** qui associent à la fois les **avantages des solidarités traditionnelles et les produits d'assurances modernes : l'assurance-Twiza** »²³⁸. Néanmoins, afin d'y parvenir, il nous semble qu'il est primordial de transformer certaines conditions préexistantes, telles que l'organisation, le mode de régulation et la gouvernance qui sont à la fois préjudiciables pour les deux types d'organisations indépendamment observées. Aussi et surtout ces conditions rendent difficile l'intégration des complémentarités entre les deux modes d'organisations.

A notre sens, l'objet des *Twizas* se caractérise par une stratégie excessivement réactive. Bien que le dispositif de type *Twiza*, dans le sens réseaux et échange généreux par l'activité, est proactif étant donné qu'il permet de répondre, avec plus ou moins d'efficacité, à des situations diverses, voire inédites. Néanmoins, force est de constater que ce dispositif de solidarité n'est pas toujours mobilisé suffisamment en amont. Elle est trop souvent une réaction à des dysfonctionnements et/ou des sinistres. Afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des *Twizas*, il nous semble que rendre leur **stratégie proactive**²³⁹ est un effet de levier primordial. Nous avons aussi constaté que la *Twiza* bien qu'étant un dispositif permettant de coopérer entre les individus, en tant qu'institution informelle elle coopère peu ou pas avec les autres institutions formelles. Elle est même une forme de remise en cause de la légitimité des autres institutions, une forme de révolte constructive, elle est anti-institutionnelle et remet en cause les armistices sociaux (Perroux, 1994) que représentent les institutions formelles (§1.2.3). Faciliter la **coopération** des *Twizas* avec ces parties prenantes visibles et diffuses (Pesqueux, 2002)²⁴⁰ permet d'accroître la valeur socio-économique des *Twizas*.

Le **mimétisme culturel** qu'il soit importé, ou conservateur (dans le sens où il s'appuie sur les faits de la tradition et non la tradition) atrophie les différentes *Twizas* (§1.3.1). Il s'agit d'organiser une forme d'**hospitalité culturelle** (§1.2.1.3.1.1) de la *Twiza*. De la rendre capable d'intégrer, d'assimiler et de s'appuyer sur les autres fonds communs - locaux, régionaux, de l'humanité, moderne et traditionnelle - au service de la même **intention culturelle**, afin de l'enrichir, de la rénover et de ne pas en faire un simple exercice de mémoire.

²³⁸ Hypothèse centrale.

²³⁹ Les trois axes principaux qui définissent la proactivité sont : « le concept de l'harmonie et de flexibilité ; concept d'anticipation et d'influence de l'environnement ; la visée utilitaire, sociale et intégrative. » in : Ocler R., *Vers la notion de stratégie proactive : élément de définition et de mise en œuvre*, 190 p., p. 127 2002

²⁴⁰ PESQUEUX Y., *Organisations : Modèles et représentations*, PUF. Aout 2002

Le **leadership** qui exerce un pouvoir d'une manière autoritaire ne semble pas permettre à une *Twiza* de se former. Un leadership plutôt de type **démocratique** (Lewin, White, Lippitt, 1960), semble être plus efficace (§1.2.3). Il permet une **négociation participative** sur le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » des *Twizas* et par la même occasion une **implication** des participants dans la mise en œuvre concrète des actions. Le leadership admis est fonction de la capacité du ou des leaders à exercer une **gouvernance-guidance** (§ 3.1.2.2.2). Cette **gouvernance-guidance** distille au fur et à mesure une certaine dose de normativité, elle privilégie un **dialogue et une négociation régulière**, de sorte à fiabiliser l'actualisation des avantages recherchés, à prendre en compte l'évolution dans le temps de l'interaction tradition-culture et par la même occasion fiabiliser l'échange généreux (§ 1.2.3). Notre hypothèse est que la gouvernance-guidance que nous avons observée dans les *Twizas* efficaces est un facteur clé de la « **cohésion du groupe ou de la robustesse du socle stratégique** » qui détermine son niveau de performance (Savall, Zardet, 1996). L'oralité dans la *Twiza* et dans la tradition d'une manière générale, est un élément essentiel dans la mesure où il favorise une reconstruction et une réflexion permanente qui lui permet de s'adapter et se réadapter en permanence. Néanmoins, il nous semble que l'introduction de l'écrit est primordiale pour faciliter la coopération avec le monde moderne et institutionnel, mais aussi pour accroître le degré de réflexion et de compréhension de la complexité de certaines situations. Il peut aussi renforcer la confiance là où la « bonne poignée de main n'est plus une garantie ». L'introduction de l'écrit comporte le risque de rigidifier la *Twiza*, de favoriser la reproduction conforme, d'en faire un exercice de mémoire plutôt qu'une réponse à des problématiques contemporaines et immédiates. Le renforcement de la gouvernance et du pilotage des *Twizas* peut se faire par le biais de « **l'écrit biodégradable** » (§ 3.1.1.1). Un écrit qui a une durée de vie limitée dans le temps, qui permet de cristalliser pour un temps l'oral et par la même occasion favorise la réflexion. Il permet également, d'apporter des garanties supplémentaires à l'échange différé dans le temps dans la mesure où il peut lever certaines ambiguïtés liées à un défaut de mémoire par exemple, tout en prenant en compte le nouveau contexte et ainsi conserver **la plasticité des contrats** qui se sont noués.

Reconstituer l'ancienne structure de gouvernance, tel que **la djemâa**, (§1.3.1.3, structure de gouvernance traditionnelle) ne nous semble pas souhaitable dans la mesure où cette structure peut ne plus être adaptée au temps présent. Néanmoins nous pouvons en retenir le principe pour réunir les différentes parties prenantes visibles ou diffuses en tant **que structure de concertation** essentiellement, mais aussi pour leur sensibilisation, participation et

éventuellement leur implication dans le cadre de la gouvernance-guidance. La gouvernance guidance peut prendre tout son sens dans le temps et l'espace. Elle permet de prendre en compte, dans sa composante guidance, les limites floues, les contours dynamiques et les variations dans l'espace et le temps des *Twizas*. Sa composante guidance lui confère une certaine flexibilité, à même de prendre en charge les altérations du temps, les différentes évolutions, entre acteurs par exemple, ce qui permettrait l'intégration de nouveaux arrivants par exemple compte tenu de la mobilité croissante des réseaux.

L'assurance s'appuie quasi exclusivement sur la **loi des grands nombres** (§2.1.1). Elle semble se contenter d'une connaissance globale de la probabilité de survenance d'un sinistre et de son impact sans réellement se préoccuper du niveau individuel. Les données sur lesquelles elles s'appuient sont essentiellement historiques et ne correspondent pas forcément à la réalité et leur caractère de prédictibilité n'est plus forcément vrai. Lorsque les assurances sont faces à de nouveaux risques, elles procèdent par tâtonnement. Un nouveau risque a plusieurs acceptations, il peut s'agir d'une modification de la probabilité, de l'impact comme la découverte ou prise de conscience d'un risque non mesuré ou pris en compte jusqu'à présent.

L'assurance s'appuie également sur la nécessité **de division et de dispersion** des risques. Il en résulte une non-prise-en-compte de la **dépendance** croissante des risques, renforcée par une **spécialisation** accrue des compagnies sur quelques produits spécifiques, mais aussi de leur organisation en interne.

La gouvernance et la décision dans l'assurance sont en général **centralisées et unilatérales**. La décision se base sur des indicateurs qui ne sont pas acceptés et compris par les parties prenantes. La volonté d'**homogénéiser** les risques se concrétise en général par une **exclusion** du risque via **la tarification** où via l'exclusion directe de la garantie dans les conditions particulières du contrat. Cette politique **coercitive** n'aboutit pas aux comportements responsables espérés, du client qui va limiter les risques. A contrario, les clients vont mettre en œuvre des mécanismes, des procédés pour cacher leur réalité pour éviter à priori une surtarification où une exclusion et à posteriori pour éviter des indemnités sous évaluées. Afin de parer à ces comportements que les assureurs qualifient de fraudes rampantes, qui sont en général supposées et non démontrées, l'assureur prévoit des mécanismes **de sanctions** qui ne font que renforcer les comportements déviants des assurés. La sanction est alors collective, via l'augmentation des tarifs des produits avant que le jeu de la concurrence ne face repartir

les prix à la baisse. La **mutualité** est alors menacée, elle devient insuffisante face aux engagements, compte tenu notamment de l'émergence des nouveaux risques et la dépendance accrue des risques. Les mécanismes de coassurances, de réassurances, de mise sur le marché et de recours à l'état en tant que dernier réassureur ne semblent pas suffir.

L'hypothèse implicite des assurances du **respect des normes et de leurs efficacités** accentue la problématique de la gestion efficace des risques. Les normes sont structurées par des logiques **de coercition, de verticalité et de prescription** émises par de multiples organisations publiques ou privées (§2.2.3 et annexe 5). Il en découle une **prolifération** des normes, une concurrence et **des conflits** entre elles et leur **non-respect**. Dans le même sens, Mebtoul (2011) conclut que « lorsqu'un pouvoir agit **bureaucratiquement sans concertation**, sans tenir compte de la réelle composante sociale, **la société enfante ses propres règles** qui lui permettent de fonctionner en dehors de l'Etat officiel se traduisant alors par un divorce croissant Etat/citoyens »²⁴¹. L'enjeu devient alors la sanction, la contrainte et le contrôle. Les uns se concentrent sur des stratégies d'évitement et les autres sur le renforcement de ce triptyque pour pallier aux carences. Le jeu est alors à somme nulle voire négative, les acteurs se détournent de l'essentiel à savoir, dans notre cas une gestion efficace et efficiente des risques.

Les différentes méthodes qualitatives, et/ou semi qualitatives de gestion des risques, dites QRM (Quality Risk Management), semblent présenter un certain nombre de **carences** techniques, conceptuelles et de formalisation. Les dispositifs explicites ou implicites de ces différentes méthodes mettent en exergue une **gestion des risques centralisée** à toutes ces étapes. L'identification et la construction des indicateurs est l'**apanage d'un petit nombre d'experts** et sont essentiellement basées sur **l'expérience et l'étude documentaire** (§2.3). Les indicateurs sont essentiellement destinés à la direction générale et essentiellement pour estimer l'impact sur le consommateur et les actionnaires. La mesure est essentiellement basée sur le calcul de probabilité, en d'autres termes mesurer les actions et événements passés.

La centralisation combinée à une absence de mesure ou une mesure imparfaite conduit à une sous exploitation, ou une non exploitation du **potentiel de connaissance et du potentiel d'action** d'une organisation.

²⁴¹ MEBTOUL A., *Algérie. Face aux contraintes économiques, un SMIG à 20.000 DA est un minimum à exiger*, www.algerie-focus.com, 11/09/2011.

Les parties prenantes, hormis les actionnaires et le consommateur, ne sont que très peu prise en compte, qu'elles soient internes ou externes. Aucune méthode, pour leur identification n'est formalisée, ni aucune structure de concertation n'est prévue.

A la croisée de ses organisations nous pouvons observer des zones de **continuités-contigüités-ruptures** ou se déroule des phénomènes de **conductances-résistances** des acteurs face aux risques. La porosité des territoires et des organisations (Savall&Zardet) les rend perméables à des facteurs de risques par diffusions passives (§2.3.3.2). Les dysfonctionnements que l'on peut observer dans les zones de contigüités-ruptures sont les causes racines de nombreux risques. Dans le cadre d'une problématique plus générale, Savall et Zardet identifient comme raisons principales à ces dysfonctionnements une carence technique et une insuffisance de dialogue (2009)²⁴². La carence technique est essentiellement une carence de mesure qui influe sur le pilotage des organisations et de leurs parties prenantes. En effet, lorsque la distance séparant le lieu de mesure et le lieu de décision augmente nous n'observons pas de **transduction**²⁴³, il y a un phénomène **d'atténuation spatiale**. De la même manière, nous avons observé une **période réfractaire** (§2.3.3.2), lorsque les mesures sont trop espacées dans le temps elle ne génère aucune réaction. La période réfractaire et l'atténuation spatiale sont inhérentes à des modèles de mesure et ne permettent pas d'exploiter le **potentiel d'action local** (§2.3.3.2). La fréquence de mise en place de **dispositifs de communication-coordination-concertation et d'implications** (§ 4.2.1.1) des différentes parties prenantes dans ses zones de contigüité-rupture n'est pas suffisante pour **l'entre-connaissance** (§ 4.2.1.4) **et l'apprentissage** (§ 4.2.1.2). A notre sens, ces dispositifs sont de nature à sensibiliser et responsabiliser les acteurs et devraient permettre de libérer le **potentiel miniature**²⁴⁴. L'enjeu est de permettre une **réponse graduée** aux différentes parties prenantes, aux différents stimuli et artefacts que ce soit pour des actions pilotées où les débordements observés, par exemple, comme en Afrique dans le cadre de campagne de prévention du sida de l'entreprise Lafarge²⁴⁵ qui a eu des effets supérieurs à ce qui était attendu. L'intention est de diminuer les effets de **sommations spatiales et**

²⁴² SAVALL H., ZARDET V., *Mesure Et Pilotage De La Responsabilité Sociale Et Sociétale De L'entreprise - Résultats De Recherches Longitudinales*, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009

²⁴³ Mot emprunté à la biologie désignant la transformation d'une grandeur physique ou d'une énergie en une autre qui est fonction de la première.

²⁴⁴ Le potentiel miniature est caractérisé par des gestes simples du quotidien, individuels ou collectifs, qui sont de nature responsable. L'intention est d'accroître le degré de civisme et des actions types micro ou nano Twiza.

temporelles, d'éviter les variations brusques, violentes et transitoires dans la gestion des risques. Il s'agit de prendre en compte, de stimuler et d'améliorer les potentialités des parties prenantes dans ses trois composantes : **le potentiel de connaissances, le potentiel de compétences et le potentiel d'actions**.

Cet ensemble de contigüités présente des **complémentarités** de compétences et d'intérêts entre les différentes organisations et individus acteurs de ses zones. Néanmoins les unités en présence présentent des **asymétries de structure, des asymétries de comportement, des asymétries fonctionnelles et des asymétries opérationnelles**. Ce bloc d'asymétrie ne facilite pas la coopération et/ou le partenariat entre les différentes parties prenantes. Les rapports spontanés s'expriment en fonction de la capacité de chacun à exploiter ces asymétries qui déterminent les effets de domination (Perroux, 1948)²⁴⁶. Ces effets de domination se caractérisent essentiellement par des violences dans les rapports entre les parties prenantes. L'état, par exemple, exerce « le monopole de la violence légitime »²⁴⁷ dans l'espace public via la loi et la réglementation entre autre. L'assurance exerce sa violence via la coercition par le biais de la tarification, de l'exclusion et de la sanction. Selon, Arkoun M. (2005) l'utilisation de la force est légitimée par « **le triangle anthropologique** »²⁴⁸. L'auteur enrichi le concept du **sacré et de la violence** de la théorie de la rivalité mimétique (René Girard, 1972)²⁴⁹ du concept de **la vérité**. Arkoun, constate que durant le moyen âge les systèmes théologiques repose sur le concept central de la religion (sacré) vrai pour rejeter les autres avec violence. Les autres peuvent avoir une certaine vérité mais ne sont pas vrais. Les systèmes intellectuels et culturels ainsi construits sont **des systèmes d'exclusion réciproque**. La période moderne (depuis le 19^{ème} siècle à nos jours) ne nous a pas encore délivrés du triangle anthropologique. Les hommes ont construit d'autres **instances** pour servir de référence (sacré) et remplacer la religion. En utilisant la violence légale la modernité a aussi utilisé la vérité comme centre de légitimation et justifié la violence légale. Nous pourrions qualifier le triangle anthropologique d'Arkoun de **triangle narcissique**, dans la mesure où chacun est détenteur de la vérité, la vérité de son dogme sacré ou chacun s'attarde sur ses vérités et pas suffisamment sur ces

²⁴⁵ Coordonnée par E. REYNAUD F. DEPOERS, C. GAUTHIER, J-P GOND, G. SCNEIDER MAUNORY., *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod Octobre 2006.

²⁴⁶ PERROUX F., (1948), *Esquisse d'une théorie de l'économie dominante*, *Economie Appliquée*, tome 1.

²⁴⁷ WEBER M., *le savant et le politique*, 1919

²⁴⁸ ARKOUN M., *Humanisme et islam: combats et propositions*, Librairie Philosophique Vrin (4 avril 2005), 319 P, P 160

²⁴⁹ René Girard, *La violence et le sacré*, Paris, Ed. Bernard Grasset, Coll. Pluriel, 1972

erreurs (Bourdieu, 2001)²⁵⁰, il en résulte une attitude narcissique ou personne n'écoute l'autre, ou chacun finit par ignorer l'autre.

3.1.1. Les trois piliers de l'approche qualimétrique : triangle de l'échange ?

Cette recherche s'intéresse à l'échange généreux. Or une générosité efficace et utile s'oppose au narcissisme, dans la mesure où nous considérons que le premier acte de générosité consiste à écouter et entendre²⁵¹. Ceci revient à dire que l'objectivité absolue n'existe pas, elle est un idéal qu'on doit chercher à atteindre (Reason & Badbury, 2001)²⁵². Nous sommes influencés par des systèmes et des instances de représentation, et par conséquent nous sommes face à une réalité co-construite et non une vérité. La méthode de recherche choisie doit permettre au chercheur-patricien et au praticien-chercheur²⁵³ de dépasser ses instances de représentation, de les confronter aux différentes réalités. L'approche méthodologique doit permettre aux acteurs, ne serait-ce que pour un temps, mais répété, de se débarrasser du carcan du triangle narcissique et de renoncer d'exercer sa violence, au nom d'une prétendue vérité. Elle doit aussi permettre la transmission des instruments à la partie prenante de les appliquer en retour « contre elle ». Elle doit autoriser la réflexivité (Bourdieu, 2001). Les conditions requises pour mettre en place un système de coopération/partenariat avec les *Twizas* et dépasser les logiques d'opposition sont : l'intersubjectivité contradictoire, la contingence générique et l'interactivité cognitive.

²⁵⁰ BOURDIEU P., *Science de la science et réflexivité*, Cours du collège de France, Raisons d'agir Edition, 2001.

²⁵¹ Au début de ma réflexion sur la pertinence de l'assurance-Twiza, j'ai rencontré une personne demandant de l'aide à qui j'ai donné de l'argent sans réellement écouter ce qu'elle avait à dire. L'intention n'était pas tant de l'aider, mais plutôt de ne plus l'entendre suite à un moment de nuisance sonore pénible dans l'entreprise ou se déroulait l'intervention-recherche. Le lendemain, animé certainement d'un sentiment de remord, je l'ai invité à prendre un café et nous avons pu l'écouter. La personne n'avait pas tant besoin de charité, elle devait faire opérer un de ses enfants en urgence. Mais par manque de place dans les hôpitaux publics elle devait réunir une somme d'argent importante pour le faire opérer dans une clinique privée. L'activation de notre réseau a permis de lui trouver une place dans un hôpital public. Les conclusions que nous avons tiré sont que le mode Twiza d'entraide peut être pertinent et plus efficace et l'écoute est primordiale dans l'entraide.

²⁵² REASON P., BRADBURY H. (2001), *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration*, in *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications. In : BONNET Marc, *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

²⁵³ SAVALL H., ZARDETV., Préface du Pr Boje D., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica 2004.

3.1.1.1. L'intersubjectivité contradictoire

« L'objectivité est un but vers lequel il faut tendre, sans qu'il soit entièrement atteignable »²⁵⁴. L'intersubjectivité contradictoire est une approche qui se démarque de la vision positiviste où le praticien-chercheur ou chercheur-praticien n'appartient pas à son monde et analyse les phénomènes dans l'illusion d'une rationalité absolue (Martinet, 1990)²⁵⁵. L'alternative de l'intersubjectivité contradictoire semble plus réaliste et féconde que la quête impossible de la vérité, l'objectivité et la rationalité absolue. Elle est un moyen de « confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé »²⁵⁶. Elle est aussi une disposition permettant de mettre en œuvre le principe du **langage négocié** (Harbi, Savall, Zardet, 2007)²⁵⁷, de la **langue négociée** dans le cas de l'Algérie. Ce principe, à notre sens, permettra de dépasser le constat stérile d'un « analphabétisme trilingue »²⁵⁸ et de prendre en charge la langue naturelle utilisée dans la société et de construire un vocabulaire commun. Cet aspect nous semble fondamental « car la langue est le premier lien entre les hommes comme le sang de la vie sociale. L'empoisonner, c'est empoisonner celle-ci. Pervertir le langage, c'est donc la condition première de la destruction de la société civile réelle »²⁵⁹. Plutôt qu'un indicateur d'analphabétisme, elle semble être **une affirmation identitaire** qui s'est enrichie et nourrie des différentes agressions au cours du temps capables de prendre en charge la totalité de notre ancestralité. Elle semble définir l'algérien « comme tri-culturel, de cultures berbère, française et arabe. Ma langue est pluralité, mon lieu culturel est mon métissage. Ma parole en est la synthèse. Ainsi, je suis le fils de l'histoire et non de mes parents. Ils ont été mes géniteurs biologiques et mon existence culturelle allait se faire ailleurs que dans l'espace d'origine. L'histoire est devenue une sorte de lieu psychanalytique dans lequel je forgeais ma

²⁵⁴ BONNET M., *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

²⁵⁵ MARTINET A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica (1990).

²⁵⁶ SAVALL H., ZARDET V., *Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005.

²⁵⁷ HARBI N., SAVALL H., ZARDET V., *Le Logiciel CEPA : Auto-analyse Et Evaluation De La Qualité Des Publications Académiques*, Conférence International - ISEOR-Academy of Management, Division "Research Methods", Lyon 2007

²⁵⁸ Dada de l'élite qu'elle soit arabophone ou francophone a propos des personnes qui parlent trois langues sans en maîtriser aucune.

²⁵⁹ TISHNER J., *éthique de solidarité*, Préface de Rémi Brague, Paris criterion , 1983

pluralité. Elle est la justification et la raison de mon outil : la langue. Elle est mon alibi identitaire. Celle du métis qui sait plusieurs langues et que chaque langue ignore »²⁶⁰.

3.1.1.1.1. L'intersubjectivité contradictoire et la phase du diagnostic

La collecte d'informations, organisée auprès d'acteurs variés, à l'aide d'une prise de notes exhaustive de l'expression spontanée des acteurs, permet de mettre en exergue le langage et la langue naturelle utilisée par les différents acteurs. Les entretiens doivent être semi directifs, le chercheur propose une thématique sur laquelle l'interviewé s'exprime librement et d'une manière spontanée, sans pour autant s'interdire de demander des précisions et des explications au cours de l'entretien. Cette prise de note permet de cristalliser la perception des acteurs, leurs opinions sur les causes des dysfonctions, le vocabulaire utilisé, les faits qui perturbent leurs activités et leurs effets. La description des faits et de leurs effets a un caractère peu contestable et vérifiable par l'observation. L'observation permet de vérifier les dysfonctionnements exprimés, mais aussi de recenser des dysfonctionnements non perçus par les acteurs. Elle est un complément non négligeable notamment pour l'expression des non-dits, des tabous et des dadas. Ces deux types d'information peuvent être comparés à la production documentaire dans l'intention de déterminer les écarts, les convergences et les carences de celle-ci. Ce principe de triangulation²⁶¹ de l'information collectée permet de fiabiliser l'information sociale. Il est également possible de faire appel à la « multistriangulation » :

- **Source d'information** : orale (entretien) - écrite (analyse de document) - gestuelle (observation)
- **Méthodes d'enquêtes** : questionnaire/document – entretiens – observations
- **Divers types d'informateurs** : direction – encadrement – employé et/ou organisations – parties prenantes visibles – parties prenantes diffuses
- **Types d'informations** : faits- les effets - l'opinion

²⁶⁰BENAÏSSA S., *Mes sept lieux d'écriture*, Postface pour *Écritures théâtrales en Languedoc-Roussillon*, de Jacques Olivier Durand (Editions Espace 34) Montpellier, Mai 1998.

²⁶¹ YIN R., *Case Study research, Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Sage Publications, 1984, 1990 and 1994 editions New York, 171 p.

- **Les langages ou langues utilisées** : langue, langage naturelle – langue, langage d’expert – langue, langage écrit

La variété des informateurs est primordiale, elle permet de mettre en exergue, de contraster la perception de la réalité des différents acteurs. Dans un cadre trans-organisationnel elle permet également d’interpeller le cadre de référence des acteurs. En guise d’illustration, dans les assurances en Algérie, les personnels de l’organisation se complaisent dans l’explication que les algériens n’ont pas la culture de l’assurance, ne comprennent pas son utilité. Une collecte d’information auprès des clients permet de se rendre compte que les clients n’interpellent pas le modèle des assurances en ces termes-là. Deux phrases témoins nous semblent être assez révélatrices :

- « je ne comprends pas pourquoi lorsqu’on n’a pas de sinistres, l’assurance ne nous restitue pas notre argent comme le fait la banque. Pourtant l’une et l’autre le font fructifier lorsqu’il est en leur possession »
- « à quoi bon assurer ma maison, puisqu’ils excluent un grand nombre de garanties, c’est cher et inutile. Si au moins les normes de construction et de sécurité dont ils parlent étaient vraies. Toutes les maisons sont pareilles voire pire que la mienne et elles sont toujours là. En plus les risques qui m’intéressent ne sont jamais garantis comme l’étanchéité par exemple. C’est juste une manière de te prendre ton fric pour rien, pour quelque chose qui n’arrive jamais ou qui n’est pas garanti ! »

Saisir le vocabulaire, la langue des acteurs grâce à la prise de note exhaustive, peut permettre de rendre compte de la polysémie des mots, des faux amis et des faux amis partiels liés à l’algérianisation des mots. L’intérêt est de déceler les difficultés de communication entre acteurs. Des études linguistiques sur les règles de transformations/adaptations/conservations ou plus rarement de ce qui semble être des néologismes peut être d’un grand secours pour faciliter et fluidifier les échanges et les débats. Une sémiologie de la philologie, une étude du sens sur l’arbitrage transformations/adaptations/conservations/néologisme peut être un révélateur identitaire, culturel et du niveau d’appropriation des concepts véhiculer par le vocabulaire utilisé.

La prise de note est « biodégradable », elle a une durée de vie limitée dans le temps. Elle est un recueil à un moment donné des subjectivités des différents acteurs. Cette prise de note est

contextuelle dans l'espace et le temps, elle doit être réitérée pour être actualisée et dynamisée. Néanmoins, elle permet de compenser la rigidité favorisée par l'écrit et la volatilité de l'oral, à condition qu'elle soit biodégradable.

A ce stade il ne s'agit que d'une collecte des différentes subjectivités. La réunion des acteurs pour une restitution des phrases collectées par « **un effet-miroir** » permet « la valorisations des points de vue contradictoires »²⁶², de mettre en exergue leurs perceptions respectives et ainsi engager une discussion sur les différents points de vue et permet aux différents acteurs de préciser, nuancer, valider ou invalider leurs idées. Cette étape est primordiale car elle permet de dynamiser le processus de concertation, de ne pas se focaliser sur un instantané trop contingent et de mettre en œuvre l'intersubjectivité contradictoire.

Les phrases témoins ainsi restituées, permet aux acteurs de confronter l'utilisation de leur langue ou langage naturelle qui est rarement écrit, de percevoir les écarts et convergences de sens et de préciser le contenu du vocabulaire utilisé. L'apprentissage de la négociation du langage s'initie.

Chacun, perçoit les effets de ses actes, les spécificités de chacun, les limites de son cadre de références et les carences du dialogue. La confrontation des modèles et des croyances de chacun permet d'entamer une démarche autocritique de son système de valeurs et de pensées et induit une critique empathique envers autrui. La critique empathique ne sous-entend pas la complaisance, elle est la résultante de la reconnaissance de ses propres erreurs par une démarche autocritique, et donc les acteurs admettrons, du moins partiellement, les erreurs des autres. Des rapports d'assistance mutuelle, de cohésion et de solidarité seront mis en œuvre plus facilement. Les rapports de force engagés, au nom de ses croyances et modèles explicites ou implicites, pourront être atténués et peu à peu supplantés par « l'exigence partagée » plus féconde.

L'avis d'expert, est un outil permettant de hiérarchiser l'effet miroir et d'exprimer le non-dit ou le chercheur-praticien ou praticien-chercheur s'implique et exprime sa perception des dysfonctionnements sur la base de l'ensemble de l'information récoltée. A cette étape du diagnostic l'intersubjectivité contradictoire est double, elle concerne toujours les acteurs entre

²⁶² SAVALL H., ZARDET V., *Mesure Et Pilotage De La Responsabilité Sociale Et Sociétale De L'entreprise - Résultats De Recherches Longitudinales*, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009

eux, via notamment les nouveaux éléments qui sont exprimés dans le non-dit et qui découlent de l'observation sur le terrain, de la prise de note durant la phase de l'effet miroir et de la multi-triangulation des données. Néanmoins, le non-dit et la hiérarchisation de l'effet miroir sont deux documents où le chercheur s'implique, engage sa perception de la réalité et la soumet à la contradiction des différents acteurs. Par l'expression du non-dit, et les discussions qui s'engagent autour de la représentation du chercheur, l'avis d'expert atténue l'effet « blouse blanche ». En d'autres termes, en s'efforçant de formuler certains *dados*, contentieux ou tabous, il permet de corriger des biais liés à une construction décalée de la réalité ou d'atténuer certaines exagérations des différents acteurs induites par le simple fait de la présence du chercheur (Hammersley, 1990)²⁶³. La succession de ces étapes permet de dynamiser la recherche, et de corriger le caractère statique que peut avoir l'effet miroir seul.

Ces différentes démarches participatives permettent aussi d'évoluer progressivement vers une co-construction des hypothèses prescriptives, tout en capitalisant un apprentissage sur l'utilisation des zones de contiguïtés. En effet, l'avis d'expert va encore faire l'objet d'un effort de synthèse et se traduire par des paniers de résolution des dysfonctionnements dans la phase de projet.

3.1.1.1.2. L'intersubjectivité contradictoire et la phase de projet : conception des actions d'améliorations

Les groupes de projet sont des moments où les acteurs de l'organisation et le chercheur conçoivent les actions de résolution et de changement. Sur la base de l'avis d'expert et les discussions s'articulant autour, le chercheur constitue quelques paniers d'axe de résolution où il valorise les points de vue contradictoires exprimés lors des dernières réunions d'acteurs. Des groupes de projets sont constitués où seront discutés les axes de résolution et leurs démultiplications. Le principe est aussi de s'assurer d'une large participation, aussi variée que possible. L'implication de l'ensemble des catégories d'acteurs, ceux qui seront porteurs de la mise en œuvre du projet ainsi que ceux qui sont parties prenantes permet de concentrer les tensions, les résistances et ainsi de prévenir les blocages dans l'action.

L'intention est aussi d'exploiter au mieux le potentiel humain de tous les acteurs. Les points de vue contradictoires permettent également de stimuler la créativité, de trouver de nouveaux

²⁶³ HAMMERSLEY, *The dilemma of qualitative method*, Herbert Blummer and the Chicago tradition, routledge,

chemins stratégiques pour accroître les convergences entre les acteurs et ainsi accroître le degré de cohésion.

La présence des parties prenantes internes ou externes favorise la prise en compte de l'impact des actions retenues sur leurs activités et de convenir à minima du niveau de supportabilité. La contradiction-contrainte des parties prenantes est essentielle pour prévenir les conflits, le durcissement des règles et permet d'accroître la durabilité des actions. La participation des parties prenantes peut faciliter leur acceptation, adhésion et compréhension vis-à-vis des actions menées, de la nécessité d'innovation incrémentale et contribue à plus de transparence et donc moins de suspicion et réciproquement. L'obtention de l'implication des parties prenantes, de leur participation dans les projets et plus tard dans la mise en œuvre peut être un facteur supplémentaire de stimulation de créativité.

La large participation aux groupes de projets, la proposition d'axes de résolution, et non de solutions concrètes confère, pour un temps donné, à l'ensemble des acteurs la possibilité d'être une force de proposition. Cette proposition fait d'abord l'objet d'un autocontrôle de cohérence, de conformité et de faisabilité par les acteurs chargés de l'étude. Il s'agit d'introduire des éléments d'objectivation, notamment par l'élaboration d'une balance socio-économique et d'un contrôle rigoureux du budget temps nécessaire afin d'éviter toute proposition irréaliste. Ces propositions sont à leur tour contrôlées par une structure de gouvernance élargie aux parties prenantes qui vérifie la cohérence globale avec les autres projets d'actions, de la nécessité de synchronisation et l'impact sur les autres et leur acceptabilité.

Les discussions contradictoires sur la recherche de solutions concrètes aux problématiques et dysfonctionnements soulevés par le diagnostic, sont formalisées sur des outils simples fiabilisant la décentralisation et la synchronisation des projets d'actions. Ces outils consignent les contractualisations collectives et individuelles entre acteurs internes et externes, désignent les porteurs de l'action, responsable de sa mise en œuvre concrète et les parties prenantes concernées.

Durant cette phase de projet, le chercheur se rend compte que cet exercice de l'intersubjectivité contradictoire est primordial. La phase de diagnostic est loin d'épuiser l'ensemble des dysfonctionnements et que les acteurs en expriment d'autres. Cette flexibilité

contrôlée permet d'affiner « le réglage » de prendre en compte des éléments omis par la phase de diagnostic. S'accorder sur les dysfonctionnements, construire des convergences autour des problématiques est loin de garantir, ou de sous-entendre un accord sur les actions d'améliorations à mener. Les allers retours entre l'oral et l'écrit imposent aux acteurs de négocier leur langage ou leur langue, de préciser le contenu, le sous-entendu du vocabulaire qu'ils emploient afin d'atténuer la polysémie des mots. Elle autorise moins d'imprécisions qu'à l'accoutumé induite par l'exclusivité de la tradition orale. Elle corrige en même temps, en laissant un espace à l'oralité, à la rigidité que peut introduire l'écrit. La formalisation à l'aide d'instruments, d'outils élimine les propositions farfelues, irréalisables qui peuvent être exprimées par la seule subjectivité.

3.1.1.1.3. L'intersubjectivité contradictoire et la phase de mise en œuvre : actions concrètes et mini évaluations

Les deux premières phases, diagnostic et projet, sont deux grandes phases essentiellement de restructuration, d'activation des espaces de négociations et de tissage de liens dans les zones de contigüités. Elles favorisent la réflexion, les discussions et négociations entre acteurs internes ou externes issus d'horizons divers. Durant ces deux phases, on assiste implicitement ou explicitement à la redéfinition des rôles, des missions et des responsabilités de chacun. Cette nouvelle structuration est formalisée et fait l'objet de contractualisations multiples entre les différents acteurs de la mise en œuvre stratégique.

L'intention stratégique ainsi formalisée et démultipliée au niveau de tous les acteurs, doit faire l'objet d'un effort supplémentaire pour être fiabilisée, pour convertir l'intention en action concrète. Il s'agit durant cette phase d'assurer régulièrement des dispositifs de communication-coordination-concertation, pour ajuster, réguler et prendre en compte d'éventuelles nouvelles perturbations internes ou externes. Ces dispositifs de communications-coordinations-concertations peuvent être de nature diverses. Il peut s'agir de réunion de synchronisations, pour pallier à « trop d'indépendance » de certains acteurs sur des projets communs par exemple. Les dispositifs de formation intégrée permettent aussi l'interaction entre les acteurs, d'échanger des informations de nature à améliorer et fiabiliser l'action.

L'enseignement des phases précédentes est que quel que soit la qualité de la préparation et de la formalisation des contrats, l'action humaine est loin d'être infaillible. Il existe toujours des

omissions, des sous ou sur estimations de certains dysfonctionnements et de nouveaux éléments qui perturbent ou compromettent la réalisation des objectifs. Le principe de vigilance doit être régulièrement pratiqué à travers la surveillance de la concordance entre les éléments d'objectivation (outils et indicateurs) et la mise en œuvre des actions. La pratique de l'intersubjectivité contradictoire à l'occasion de réunions d'acteurs, des tête-à-tête et des mini-évaluations intermédiaires est primordiale pour apporter les correctifs nécessaires, assurer, réassurer les partenaires et prendre en compte d'éventuels nouveaux dysfonctionnements. Cette pratique régulière de l'intersubjectivité contradictoire permet si nécessaire de stimuler des micros innovations, d'agir sur de petits dysfonctionnements qui perturbent, retardent le bon déroulement de la planification.

3.1.1.1.4. L'intersubjectivité contradictoire et la phase d'évaluation.

La phase d'évaluation consiste à reconduire une phase de diagnostic et/ou de mini-diagnostic. La périodicité de ces évaluations est fonction de la planification des actions prioritaires de l'organisation. Dans la pratique, telle que conduite par l'ISEOR, la périodicité des actions prioritaires est semestrielle. Il en découle trois types d'évaluation : l'évaluation semestrielle, l'évaluation annuelle et un diagnostic intégral tous les deux ans.

L'évaluation des actions prioritaires comporte deux composantes essentielles : le taux d'avancement ou de réalisation des actions décidées et leurs effets ou leurs impacts.

Le taux de réalisation permet de lister ce qu'il reste à faire et à reprogrammer pour la période suivante. Les discussions collectives, individuelles, au sein des équipes de travail et avec leurs parties prenantes permettent de lister les nouveaux dysfonctionnements rencontrés ou les dysfonctionnements mal pris en charge et qui ont empêchés le bon déroulement des actions.

La deuxième composante, l'évaluation des effets et des impacts, engage les discussions sur l'objectif visé, ce pourquoi une démarche de changement a été menée. L'intention est de remettre l'enjeu, ce pourquoi l'ensemble des actions ont été mises en œuvre, au centre du débats et de ne pas uniquement se concentrer sur la réalisation des actions décidées. Pouvoir discuter, remettre en cause ce qui a été cristallisé à un moment, questionner l'efficacité même des actions décidées, pour ne pas oublier le sens et l'objectif des actions.

Ces discussions mettent en exergue l'impact et les effets sur les différents acteurs, les nouvelles problématiques et les anciennes non résolues. Ce mini-diagnostic où sont associés

l'ensemble des acteurs concernés facilite la planification pour la période suivante, la prise en compte des nouveaux dysfonctionnements et éventuellement l'introduction de nouvelles actions pour atteindre le résultat pour lequel l'effet attendu n'a pas été atteint.

« L'annualité est une fréquence bien connue des entreprises, particulièrement sous l'angle comptable et de la clôture de l'exercice et de la préparation budgétaire »²⁶⁴. Nous pouvons élargir cette fréquence à l'ensemble des organisations qui peuvent avoir quelques spécificités supplémentaires comme le bilan moral pour les associations par exemple. Elle devient une procédure « d'évaluation des effets économiques finaux des actions réalisées » à côté de l'évaluation intégrale des actions programmées. L'intersubjectivité contradictoire contribue à l'amélioration de la compréhension de cette échéance. C'est en particulier « un indicateur de la synchronisation » des actions entreprises et de leurs efficacités. Par exemple, les variations de l'indicateur Sinistre/Prime (S/P) peuvent avoir de multiples explications telles que des travaux pour limiter les dégâts des eaux programmés après le début de la saison des pluies.

Le diagnostic consiste à reprendre l'ensemble des phases décrites pour une évaluation globale, pour prendre en compte les nouveaux dysfonctionnements, non-dits, dados... . Il intervient également après que les actions de création de potentiel commencent à faire leurs effets pour pouvoir évaluer leurs effets et aussi sans doute améliorer la qualité des débats.

L'intersubjectivité contradictoire s'organise à tous les niveaux et à toutes les étapes du processus. L'écoute, la participation et l'implication de l'ensemble des acteurs pour Co-construire les hypothèses explicatives, descriptives et prescriptives permet d'exploiter au mieux le potentiel de connaissance et d'actions des différents acteurs. Pratiquer à plusieurs reprises, dans toutes les zones de contiguïtés, on peut observer un phénomène d'apprentissage, qui accroît l'efficacité de la pratique de l'intersubjectivité contradictoire interne et externe. Elle facilite le principe de réponse graduée, les phénomènes d'atténuation spatiale et de période de réfraction sont limités. Les potentiels miniatures et locaux sont stimulés par la pratique régulière de la négociation entre les acteurs.

Dans le cadre d'une décentralisation synchronisée, la pratique de l'intersubjectivité contradictoire permet d'apporter des réponses plus ou moins immédiates à des problèmes locaux, à responsabiliser les acteurs qui progressivement intègrent dans leurs activités et

²⁶⁴ SAVALL H., ZARDET V., Ingénierie stratégique du réseau, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 p 413

gestes du quotidien les effets et impacts sur autrui. Elle permet également de remonter des nouvelles problématiques, des signaux plus ou moins faibles qui ne peuvent pas être pris en charge à leur niveau et qui feront l'objet d'axes de résolutions ultérieurs ou à niveau méso ou macro.

3.1.1.2. La contingence générique

« Le principe de contingence générique, reconnaît à chaque situation analysée son caractère contingent ET sa contribution à une connaissance générique sur le fonctionnement et les pratiques des organisations, réfutant par là même la traditionnelle opposition entre contingence et universalisme »²⁶⁵. « A la différence des méthodes de recherche quantitative, où l'on recherche d'emblée des facteurs généralisables à partir d'un grand nombre de cas, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique commence par un long travail de décantation des données contextuelles par rapport aux données génériques, le plus souvent invisibles en première approche »²⁶⁶.

L'intersubjectivité contradictoire a l'avantage de stimuler la production de connaissance des acteurs. Néanmoins, les idées qui foisonnent, peuvent être exprimées anarchiquement et souvent instables. L'effet de stimulation recherché peut se transformer en effet d'inhibition et d'immobilisme. Le caractère spécifique des idées exprimées peut avoir l'apparence de divergences et d'oppositions, alors que souvent il peut y avoir convergence à un niveau générique contenant différentes spécificités.

3.1.1.2.1. La contingence générique et l'organisation de l'intersubjectivité contradictoire

La contingence générique permet de structurer, de classer le foisonnement des idées exprimées à travers le discours. La première étape se caractérise par un classement des phrases témoins recueilli pendant la phase du diagnostic. Les phrases témoins sont ainsi regroupées sous une même idée. A leurs tours ces idées sont regroupées dans un même sous-thème, sous une même idée clé. Ces idées clés font l'objet d'un dernier classement par thèmes et par idées-forces. Afin de dé-complexifier le discours, l'énoncé des acteurs l'intention est de le structurer sous forme d'arborescence. « La structure formelle « naturelle » d'un texte, si

²⁶⁵ SAVALL H., ZARDET V., *Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005

²⁶⁶ BONNET M., *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

court soit-il, se représente sous la forme d'un arbre ou d'une arborescence »²⁶⁷. Les mots se différencient selon leur contenu sémantique. Ce contenu sémantique peut exprimer une variable soit un thème ou « la valeur de la variable exprimée sous forme qualitative ou sous forme combinée qualitative et quantitative » (ibid.) soit une idée. Tout élément complexe se structure en variable (thème) et valeur de variable (idées).

Les phrases témoins collectées sont regroupées de cette manière en thèmes, sous-thèmes, idées clés. Le niveau d'interprétation ou de reformulation est faible pour la restitution de l'effet miroir. Le chercheur confronte son interprétation, la soumet à la contradiction des acteurs. La classification permet de redonner une certaine cohérence à l'expression spontanée des acteurs, d'explicitier les convergences, les spécificités des groupes d'acteurs et éventuellement leurs divergences. A ce stade, la valeur ajoutée du chercheur est essentiellement dans la classification en imputant les phrases témoins.

Savall et Zardet utilisent la métaphore d'un contenant, d'un récipient pour les thèmes qui sont appelés à avoir un contenu sémantique, les idées clés. La combinaison, l'agrégation de ses idées clés associées aux thèmes forment des idées forces, c'est-à-dire une règle de connaissance. La formulation des idées forces est une interprétation forte du chercheur sur la situation étudiée, notamment en termes d'effets et de causes. Cette formulation des idées forces est basée sur une hiérarchisation de l'effet miroir et du non-dit, qui se retrouve dans l'avis d'expert. Cette classification, synthèse et interprétation progressive des dysfonctionnements permettent de Co-construire patiemment les invariants et régularité d'idées clés génériques.

La recherche de ces invariants et la constitution d'une base de données facilitera la reproduction à d'autres organisations. La contingence générique permet de reconnaître à la fois le caractère spécifique de chaque groupe, type d'organisation et personne ainsi que sa dimension générique. Elle permet de stabiliser des indicateurs fiables, pertinents et utiles à différents niveaux. En permettant de reconnaître à la fois le caractère générique et spécifique elle facilite la coopération des acteurs situés de part et d'autres des zones de contiguïtés. Les spécificités de chacun, les asymétries trouvent des points de convergences au niveau des idées génériques et favorise la coopération tout en conservant ses spécificités.

²⁶⁷ SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Préface de David BOJE (États-Unis), ECONOMICA, 2004 P 241

La formulation des dysfonctionnements sous forme d'idées forces génériques contraint la recherche de solutions génériques ou des solutions de principes qui se précisent au fur et à mesure de leur démultiplication. Un degré de contingence générique élevé dans l'élaboration de la phase finale du diagnostic permet de reconnaître les spécificités de chacun dans la phase d'élaboration et de mise en œuvre des solutions dans un processus inverse.

3.1.1.2.2. La contingence générique et les phénomènes de diffusion passive

La présentation successive de l'effet miroir et de l'avis d'expert et les discussions qui se créent autour des dysfonctionnements restitués, classés et synthétisés permettent aux acteurs qui participent d'apprendre par l'exemple à classer et synthétiser les dysfonctionnements. Sur la base de leur discours le chercheur, par la recherche d'invariant et les négociations successives autour de son classement et de son interprétation, transmet aux acteurs une partie de son savoir-faire.

Les acteurs s'aperçoivent que leurs spécificités, la spécificité de leur perception de l'environnement ne sont pas forcément divergentes. Le regroupement des phrases témoins en idées clés, sous thèmes et thèmes leur permettent de se rendre compte qu'il existe un niveau de convergence et que les spécificités ne sont pas toujours des divergences. Ces convergences et spécificités peuvent être explicitées grâce une grille de convergence et spécificités.

Le contenu sémantique des thèmes et des idées clés est précisé par les phrases témoins. Il limite les quiproquos et les malentendus et qui peuvent être levés par les discussions. Implicitement les acteurs apprennent la distinction entre variables et valeurs de variables qui peuvent être qualitatives et une combinaison de qualitatif et quantitatif. La présentation explicite d'un calcul de coûts cachés permet l'apprentissage de la mesure des impacts de ces dysfonctionnements et la construction d'indicateurs partagés.

Dans le processus de construction de contingence générique, le chercheur mobilise des raisonnements d'intention scientifique qui permet de formuler les idées clés sur la base des phrases témoins récoltées. En mobilisant le raisonnement inductif, « qui consiste à découvrir à des régularités à partir de l'observation de l'objet, et à formuler des hypothèses »²⁶⁸. Dans le cadre du raisonnement inductif l'interprétation des phrases témoins est faible, elle permet

²⁶⁸ SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Préface de David BOJE (États-Unis), ECONOMICA, 2004 P 65

essentiellement de classer les phrases témoins. Puis en mobilisant le raisonnement déductif, qui consiste à valider une hypothèse posée et à en déduire la validité par la collecte de données, pour vérifier les idées clés induites précédemment, les corriger ou les reformuler. Cette première boucle induction-déduction est présentée aux acteurs sous forme d'effet miroir, qui intuitivement vont percevoir le raisonnement qui sous-tend la classification. Les acteurs vont soit en déduire de nouveaux dysfonctionnements par effet de stimulation de l'idée clé, soit apporter des contradictions à des inductions et corriger ainsi les risques de raisonnements tautologiques inhérents à la forme de raisonnement inductif. Par la pratique et l'exemple les acteurs commencent l'apprentissage de la boucle de raisonnement, à percevoir les limites et les erreurs que peut générer la mobilisation d'un seul mode de raisonnement. Les acteurs réalisent l'importance de la contradiction pour mobiliser différentes formes de raisonnements.

La combinaison des idées clés pour formuler les idées forces, à savoir l'expression du non-dit et de la hiérarchisation de l'effet miroir, est un effort d'interprétation supplémentaire qui mobilise essentiellement le raisonnement abductif et accessoirement le raisonnement inductif. « La principale différence entre l'induction et l'abduction est que la première est une inférence logique qui confère à la découverte une constance à priori alors que dans l'abduction, la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle »²⁶⁹. Les conjectures ainsi tirées sont discutées avec les acteurs, ce qui permet d'affiner, de corriger les nouvelles propositions explicatives.

Les sciences de gestion ne sont pas uniquement des sciences qui proposent de décrire et expliquer le fonctionnement des organisations et des groupements humains. Elle se veut une science de l'action, d'aide à la décision (Bonnet, 2003) et non seulement contemplative (David, 2000). Une deuxième boucle abductive est alors nécessaire pour énoncer des solutions de principes. Le raisonnement abductif est le fruit de la créativité du chercheur, de sa capacité d'imagination à émettre de nouvelles hypothèses. Cette créativité dépend également de la position d'extériorité du chercheur. Le cadre de référence d'un acteur en position d'extériorité est différent des acteurs internes. Cette position d'extériorité favorise le degré d'innovation des propositions abduites. Cette extériorité se retrouve dans les zones de

²⁶⁹ SAVALL H., ZARDET V., Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, Préface de David BOJE (États-Unis), ECONOMICA, 2004 P67

contiguïté, les acteurs en fonction de leur distance peuvent stimuler le raisonnement abductif plus ou moins innovant et fécond.

La qualité des hypothèses abduites dépend de la capacité de déduire un certain nombre d'implications afin d'en tester la pertinence et la faisabilité. Le risque est d'omettre une ou plusieurs implications qui mèneront au rejet ou à la reformulation de l'hypothèse. Une première étape consiste à contrôler la qualité du produit du raisonnement abductif, par un raisonnement déductif sur la base des données recueillies et des implications plausibles imaginées. Néanmoins, il est complexe pour une seule personne de mener à bien seul ce type de boucle de raisonnements. Les biais (idéologique et périmétrique) peuvent être nombreux, et il est complexe de se défaire de son cadre de référence d'une manière isolée. Pour accroître la qualité des hypothèses abduites, il convient de confier aux acteurs, qui formés par l'exemple, de produire par déduction les implications des principes de solutions et d'en tester la faisabilité. Les acteurs déduisent alors les actions à mener, expriment de nouveaux dysfonctionnements, de nouvelles solutions de principes et concrètes et le rôle du chercheur est essentiellement d'apporter la contradiction. Durant cette phase de projet et de mise en œuvre les acteurs s'approprient et pratiquent la boucle de raisonnement scientifique « déduction-induction-abduction » et font des allers retours entre génériques et contingences. Les hypothèses adductives sont mises à l'épreuve de la réalité et concourent à valider, invalider, corriger et formuler de nouvelles hypothèses.

Transmettre, apprendre et livrer aux acteurs les instruments et le raisonnement scientifiques permet de renforcer leur rôle de praticien chercheur et autorise la réflexivité qui constitue une forme de contrôle de qualité de la production de connaissance nouvelle et un outil de son renforcement.

3.1.1.3. L'interactivité cognitive

« Le principe *d'interactivité cognitive* repose sur l'hypothèse selon laquelle la connaissance a une consistance incorporelle, volatile et non stockable. La connaissance naît donc de la rencontre de deux ou plusieurs acteurs qui par leurs échanges produisent une connaissance "utilisable" : perceptible, formulable, produisant des effets sous sa forme de compétence mise en œuvre. [...] L'intersubjectivité contradictoire est l'une des modalités de l'interactivité cognitive »²⁷⁰.

L'organisation de processus d'interaction, de confrontation de « schèmes de pensées »²⁷¹ entre les acteurs internes et externes de l'organisation semble permettre l'émergence de connaissances nouvelles, différentes des connaissances de chacun isolé. Cette technique consiste à favoriser l'activation de tous les espaces d'interactions, de toutes les zones de contiguïtés, à toutes les étapes des processus de changements : la recherche des problématiques, la recherche de solutions, la mise en œuvre des solutions et l'évaluation. Cette technique joue « un rôle de **révélation de phénomènes** présents dans la réalité des acteurs, mais mal appréhendés, dans le sens où ils n'en sont pas pleinement conscients. Ces phénomènes signifiants ne portent pas de nom bien déterminé, ne sont pas réellement mesurés et ne font pas l'objet d'une attention, d'une surveillance ou d'actions correctives décisives particulières de la part des acteurs »²⁷². Ces processus de recherche de connaissances nouvelles sont une nouvelle représentation de l'organisation mais identifiables par les acteurs en ayant participé à l'ensemble des processus.

L'introduction du chercheur dans l'organisation par les processus d'interactivité cognitive est un stimulant à l'émergence de nouvelles connaissances de même que l'organisation stimule pour le chercheur ou l'équipe de recherche de nouvelles connaissances. Il existe des processus d'interactivité naturelle dans tout corps social ce qui contribue à plus ou moins uniformiser les différents cadres de référence entre acteurs du même corps. Le chercheur est porteur de ses propres croyances différentes, en principe, de celle des acteurs de l'organisation. Le degré des écarts entre les cadres de référence est un stimulant à l'émergence de nouvelles connaissances à condition qu'il soit formalisé et organisé.

²⁷⁰ SAVALL H., ZARDET V., *Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005

²⁷¹ PIAGET J., *L'Équilibration des Structures*, Cognitives, Paris, PUF. 1975

²⁷² CRISTALLINI V., *Le Concept D'interactivité Cognitive : Illustration Par La Construction Du Concept De Loyauté Professionnelle*,

3.1.3.1. L'interactivité cognitive et le concept trans-organisationnel

L'influence de la pensée moderne, des modes d'organisation sont extrêmement présentes en Algérie. Les concepts, les pensées et les modes d'organisation importés comme des produits clé en main sont inscrites dans le cours de l'histoire du carrefour algérien et sans aucun doute dans l'espace méditerranéen. Néanmoins, la célérité croissante avec laquelle elles se sont introduites et s'introduisent, ne permet plus à l'**hospitalité culturelle** de les intégrer, de les digérer et de les adapter aux contextes locaux. En effet, ces concepts, ces modes d'organisation sont porteurs d'une histoire, d'un socle commun avec leur territoire. Il s'agit de type d'organisations ; qui ont des années, voire des siècles d'interaction avec leurs parties prenantes ; qui sont importées. Un examen rapide de l'histoire des assurances (cf. chapitre 1) nous permet d'émettre l'hypothèse que la genèse des assurances s'est faite dans un contexte trans-organisationnel.

Le trans-organisationnel, comme la transdisciplinarité et la trans-culturalité sont des concepts qui traverseraient et dépasseraient les organisations les disciplines et les cultures, pour produire une nouvelle vision. Discipline, organisation, culture sont autant de représentations de description de différents niveaux de réalités, précédées du préfixe « trans » elles représentent l'intention d'intégrer tout ce qui n'est pas pris en compte et des écarts entre l'intention et la réalité. Il s'agit d'une remise en cause profonde de la croyance que le dogme épuise entièrement le champ de la vérité. Précédées du préfixe « inter » ou « pluri » elles mettent à jours les liens de continuité sans pour autant se préoccuper ou comprendre les ruptures et discontinuités ; la contiguïté en somme et ne modifie pas les attitudes. Le préfixe « pluri » ou « multi » contient l'idée de juxtaposition, l'idée que les disciplines, les cultures et les organisations se côtoient, cohabitent mais ne se fréquentent pas. Le préfixe « trans » contient « l'idée du franchissement (de limite), qui peut être considéré comme action ou comme état »²⁷³.

Dans le même sens Piaget pense qu'« à l'étape des relations interdisciplinaires, on peut espérer voir succéder une étape supérieure qui serait " transdisciplinaire ", qui ne se contenterait pas d'atteindre des interactions ou réciprocitys entre recherches spécialisées, mais situerait ces liaisons à l'intérieur d'un système total sans frontières stables entre les

²⁷³ GUILLOT G. *Un objet esthétique est-il totalement perçu ? Le suíngue brasileiro à l'épreuve d'un filtrage cognitif exotique*, séminaire esthétique et émotion, 2010

disciplines »²⁷⁴. « La frontière disciplinaire, son langage et ses concepts propres vont isoler la discipline par rapport aux autres et par rapport aux problèmes qui chevauchent les disciplines »²⁷⁵. Cette hyperspécialisation, malgré une fécondité certaine, a fragmenté la connaissance dont il est devenu difficile d'en appréhender la dispersion. Michel Perron dans sa réflexion sur la transdisciplinarité dans la pensée managériale retient « le terme de transdisciplinarité et non celui d'interdisciplinarité, car ce dernier concept sous-entendrait une réciprocité loin d'être évidente. Nous assistons plutôt à des incursions dans les domaines de la sociologie, de la philosophie, de l'anthropologie culturelle, de la linguistique [...], pour ne dresser qu'une liste très incomplète. [...] La gestion va au-delà d'elle-même pour devenir une méta-science dont la raison d'être est d'assurer la synchronisation de ces divers domaines dans un cadre souvent conflictuel »²⁷⁶.

« Interculturel indique une mise en relation et une prise en considération des interactions entre groupes, individus, identités. Si le multiculturel se limite au constat »²⁷⁷, la trans-culturation désigne le dépassement de l'opposition acculturation/déculturation pour mettre en exergue les phénomènes de fertilisation mutuelle des cultures (Ortiz, 1947)²⁷⁸. La dynamique des cultures s'expliquerait par « des liens, des interférences et des schèmes communs d'intelligibilité sans lesquels aucun échange, aucune traduction et aucune compréhension réciproque ne sont possibles »²⁷⁹. « Le concept de trans-culturalité parvient à mettre en relief la trans-formabilité mutuelle des pratiques et des imaginaires culturels dans le temps entre supposés dominés et dominants. [...] Elle n'est ni fusion indistincte des différents vers le même, ni subalternité nette dans le rapport de pouvoir culturel... elle est d'avantage création dialogique et bigarrée de nouveaux codes. [...] Elle est le plus souvent un fragile équilibre relationnel continuellement recréé dans la configuration du moment »²⁸⁰, sans harmonie spontanée dans la rencontre avec l'autre. La trans-culturalité semble reconnaître l'individu en tant qu'acteur de la culture, et non pas seulement en tant que produit de la culture. Elle semble autoriser

²⁷⁴ PIAGET J., 1967 - *Le système et la classification des sciences*. In J. Piaget, *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, p. 1151-1224. in Nicolescu B., 1993 - *Une nouvelle approche scientifique, culturelle et spirituelle : La trans-disciplinarité*. Passerelles, n° 7.

²⁷⁵ MORIN E., 1994 - *Interdisciplinarité et transdisciplinarité*. Transversales, Science, Culture, n°29, p. 4-8

²⁷⁶ PERRON M., *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?*, Economica 2002.

²⁷⁷ ABDALLAH-PRETCEILLE M., *Interculturel*,

<http://www.mondialisations.org/php/public/art.php?id=146&lan=FR>, 2001.

²⁷⁸ ORTIZ FERNÁNDEZ F., *El Huracán, su mitología y sus símbolos*, (1947)

²⁷⁹ LAPIERRE N., *Crossing Borders : from Transculturality to Transdisciplinarity*, Knowledge Production and Higher Education in the Era of Globalization : a Southern Perspective, Pretoria, University of South Africa, 2006

²⁸⁰ BENESSAIEH A. & IMBERT P., *Transculturalité relationnel* dans A. BENESSAIEH (dir.) *Transcultural Americas/Amériques transculturelles*, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa, novembre 2009.

l'individu en tant que producteur de culture, producteur d'une culture qui dépasserait sa propre culture et de produire une nouvelle vision. Elle n'est pas le fruit d'une réciprocité impossible, ni uniquement le résultat d'un dialogue interculturel favorisant la tolérance et l'acceptation de l'autre. Nous pourrions la formuler comme étant la résultante de la combinaison féconde d'un échange généreux et d'une hospitalité culturelle, dans un cadre souvent conflictuelle, d'une culture qui offre et d'une culture qui reçoit pour se l'approprier et restituer une nouvelle vision dépassant les logiques d'oppositions.

Le trans-organisationnel a pour objectif de permettre à l'organisation d'aller au-delà de ses frontières. L'intention est de permettre à l'organisation de dépasser ses schèmes de pensées, ces dogmes en les confrontant à ses différents types de parties prenantes. Cette posture adoptée par une organisation a pour objectif de mieux comprendre la complexité de son environnement, de modifier sa perception, de saisir les différents niveaux de sa réalité, d'inclure le tiers absent et d'aboutir à une transformation mutuelle Co-construite. Dans une approche trans-organisationnelle se mêlent également des phénomènes de trans-culturalité et de transdisciplinarité. L'organisation se mue ponctuellement en méta-organisation, dans l'intention de se dépasser, de produire une nouvelle vision, de nouvelles manières d'être pour dépasser les conflits avec son environnement. Il s'agit de trouver de nouveaux phénomènes, sans frontières stables ou se juxtaposent des problématiques partagées par d'autres organisations, ou la réciprocité n'est pas une règle fondamentale, mais plutôt de l'espérance d'un effet positif.

L'interactivité cognitive nous semble être une technologie à même d'accompagner et de fiabiliser les processus trans-organisationnels. Elle est l'aboutissement d'un long processus d'accumulation et d'affinage des connaissances, allant de dispositifs multi-organisationnels, en passant par des dispositifs inter-organisationnels pour aboutir à des dispositifs trans-organisationnels. En considérant des organisations présentes sur un même territoire, réseau ou filière, leurs interactions peuvent de différents niveaux. Leurs relations peuvent se limiter à une relation d'objet matérielle ou immatérielle, elles peuvent avoir des dispositifs de concertation en commun, et des actions concrètes communes. Respectivement, elles sont dans une situation multi-organisationnelle, inter-organisationnelle ou trans-organisationnelle.

Une approche multi-organisationnelle peut se limiter à un diagnostic, un audit, une enquête au niveau de chaque organisation et qui va aboutir à la production d'un document écrit de préconisations, de règles et des normes à suivre, une forme de livre de recettes élaborées

unilatéralement. L'approche inter-organisationnelle nécessite de mettre en place des dispositifs d'intersubjectivité pour tenter de mettre en évidence les liens communs entre les organisations de traiter la problématique en commun, chacune à sa façon et à un niveau restreint en terme d'acteurs. L'approche trans-organisationnelle met en œuvre des dispositifs impliquant l'ensemble des catégories d'acteurs concernés sur l'ensemble du processus du changement. Les acteurs participent à la phase de diagnostic, l'effet miroir, l'avis d'expert, le projet (conception des solutions), la mise en œuvre et l'évaluation. L'intersubjectivité contradictoire est essentielle à la progression de ces phases, mais de la même manière l'interactivité cognitive est primordiale et se renforce durant la phase de mise en œuvre si l'ensemble des acteurs dans leur domaine sont impliqués en commun pour les actions concrètes. Dans ce cadre l'intersubjectivité contradictoire ne devient qu'un dispositif pour préparer l'interactivité cognitive, ou se confronteront des gestes, des actions porteurs d'innovation et non plus seulement des mots, des idées et des concepts.

Dans le développement suivant nous proposons d'étayer nos précédents propos par l'exemple de l'Assurance-*Twiza*. Nous présentons nos différents terrains de recherches, la méthode de recherche intervention, une analyse des différents écarts et enfin les transformations nécessaires pour mettre en œuvre l'approche transorganisationnelle.

3.1.2. Explicitation par le concept de l'Assurance-*Twiza*

Cette partie tente de décrire comment s'est construit le concept d'Assurance-*Twiza*, par un long processus d'accumulation, affinage et décantation des observations scientifiques. Ce processus favorise l'émergence de problématiques et de questions à partir d'une observation scientifique du terrain de recherche. A partir de ces problématiques le chercheur formule un concept pour décrire, expliquer ou/et prescrire.

« La recherche-intervention comporte une double logique d'observation et de manipulation de l'objet de recherche, fondée sur l'extraction et l'introduction d'informations sur et dans l'organisation »²⁸¹. L'observation des situations concrètes, classées, synthétisées et modélisées font émerger des phénomènes signifiants de nature explicative et descriptive. La décantation des phénomènes observés permet de proposer, de formuler des hypothèses prescriptives. La

²⁸¹ CRISTALLINI V., *Le Concept D'interactivité Cognitive : Illustration Par La Construction Du Concept De Loyauté Professionnelle*, 2008

figure suivante proposée par Cristallini Vincent permet de schématiser le processus global d'accumulation, affinage et décantation des connaissances :

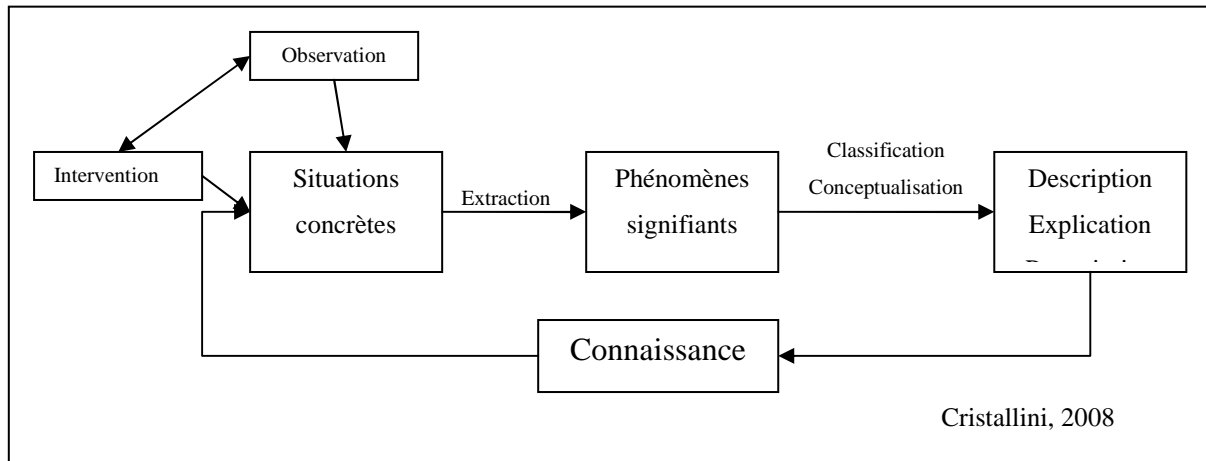


Figure 12 : Un processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances

3.1.2.1. Les principaux écarts observés dans l'assurance

Afin de mettre en œuvre le processus global d'affinage et d'accumulation des connaissances, nous avons la méthode de la recherche-intervention encore très peu répandue en Algérie. Notre sujet pouvait être traité de plusieurs manières par différentes approches : analyses des données statistiques, méthodes quantitatives fondées sur des enquêtes, etc.

Notre choix de mobiliser la recherche-intervention comme méthodologie centrale peut s'expliquer par la volonté de compléter et renforcer les méthodologies quantitatives plus largement répandues dans le milieu de la recherche et les pratiques professionnelles en Algérie. Cette méthodologie nous semble être la plus à même à répondre à l'ambition de créer des connaissances opérationnelles ayant une double utilité : la formalisation des connaissances pour le chercheur et une utilité pour les acteurs professionnels. La méthodologie de recherche qualimétrique proposée par Henri Savall et Véronique Zardet nous permet de « rechercher progressivement les invariants entre les différents résultats »²⁸² de recherche selon le principe de contingence générique ce qui nous permet de nous différencier

²⁸² BONNET M., SAVALL H., ZARDET V. (2006), *Lien entre GRH et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail exemple d'une recherche – intervention centrée sur la prévention des troubles musculo-squelettiques*, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH

des praticiens. Une « contingence générique » nous permet de répliquer d'un cas à un autre quel que soit le contexte culturel ou organisationnel.

L'ambition de la recherche est à la fois exploratoire et confirmatoire. La finalité est de tester et de vérifier des hypothèses déjà formalisées par la communauté académique, mais le but est aussi de découvrir des phénomènes méconnus ou inexploités. Le degré de complétude est dans un premier temps descriptif et explicatif. Puis dans un second temps l'objectif sera de formuler des hypothèses prescriptives afin de transformer l'objet étudié et d'aboutir à un mode d'organisation supérieur au précédent. La finalité est la création des connaissances opérationnelles pour les praticiens du management à mieux appréhender la problématique de la mise en œuvre concrète du développement durable ainsi que de sa mesure. La méthode de recherche préconisée pour y parvenir est la recherche intervention qui consiste à « aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini »²⁸³.

Dans le cas présent nous allons présenter les différents outils méthodologiques mobilisés pour construire les différentes hypothèses notamment au niveau descriptif et explicatif.

3.1.2.1.1. Méthode qualitative de recueils des données

La méthode de recueil des données choisie est le diagnostic socio-économique développé par le Professeur Henri Savall²⁸⁴. Celle-ci consiste tout d'abord par une phase d'écoute de l'ensemble des acteurs impliqués. Chaque acteur subit et provoque des dysfonctionnements, d'où l'importance d'une écoute large de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Le recueil des données se base essentiellement sur les entretiens qui seront développés ci-après, mais aussi dans un souci de fiabilisation de l'information sociale, selon le principe de triangulation²⁸⁵, la collecte et l'analyse de documents, et l'observation directe des situations de travail ne sont pas négligées.

²⁸³ DAVID A, *La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management*, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 215 p., 2000

²⁸⁴ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica 1986

²⁸⁵ YIN R., *Case Study research, Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Sage Publications, 1984, 1990 and 1994 editions New York, 171 p.

3.1.2.1.1.1. L'analyse des documents

Le premier entretien avec le responsable du micro-espace est l'occasion de récupérer des documents nécessaires à l'analyse. Cet entretien directif est essentiellement orienté vers une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise. Les thèmes abordés sont les objectifs de son organisation, l'absentéisme, l'état des compétences, les principales activités, les syndicats.

Les documents qui sont indispensables à un diagnostic socio-économique sont les suivants :

- l'organigramme de l'entreprise et du micro-espace,
- la liste du personnel du service, mentionnant âge, sexe, ancienneté, qualification, grade, salaire,
- l'absentéisme ventilé par personne, mentionnant le motif et la durée,
- le budget de fonctionnement et d'investissement,
- les tableaux de bord de gestion,
- les fiches de postes,
- les documents de communications internes,
- des documents plus spécifiques tels que des documents relatifs au régime indemnitaire,
- documents formalisant les objectifs du service.

Sur les deux derniers exercices l'entreprise présentait une situation déficitaire. Le système comptable classique et le contrôle de gestion et l'analyse documentaire d'une manière générale ne permettent pas de déceler les causes profondes de la perte de création de valeur ajoutée. Néanmoins, elle permet de dégager des pistes d'investigation. L'analyse par ligne de produit laisse paraître que le ratio prime sur sinistre est favorable et donc d'orienter la recherche vers les gains de productivité et la tarification des différents produits. Le portefeuille produit nous permet de comprendre qu'il est essentiellement constitué d'assurance obligatoire et qu'il est fortement orienté assurance automobile (plus de 50%). La structure du portefeuille nous conduit à nous intéresser à la force de vente, à la conception et l'attractivité des produits.

Les documents sur les ressources humaines se limitent à un fichier de paie mentionnant le nom, prénom, la date d'embauche, le salaire de net et la fonction. L'absence de documents et la tenue du tableau existant laisse présager qu'un chantier important devra être mis en œuvre

pour gérer le potentiel humain. L'analyse des salaires nous permet de déceler une disparité salariale importante non seulement entre les différents paliers hiérarchiques mais aussi pour une même et unique fonction. Le calcul de l'ancienneté moyenne (2ans) laisse deviner un turnover important. Ce constat étant fait, spontanément nous nous sommes dirigés vers le personnel pour tenter de reconstruire l'organigramme dans le but de mener et planifier la conduite des entretiens. Ces rencontres nous ont permis de faire d'autres constats :

- Les services sont une juxtaposition de territoires isolés ;
- Les responsables viennent de différents environnements et ont reproduit le mode d'organisation qu'il connaissait dans leur zone de responsabilité sans se préoccuper de la cohérence globale ;
- L'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante et l'intrusion constante du fond d'investissement a accentué la désarticulation de l'organisation.

L'observation des comportements des différents acteurs ; et au-delà des dysfonctionnements flagrants liés à de mauvaises conditions et organisations de travail ; nous avons constaté sous une apparente bonne ambiance de travail un climat de suspicion qui se manifeste par de multiples mouvements stratégiques et tactiques individuels tel que : la rétention d'information, diffusion volontaire de fausses rumeurs et de multiples d'autres actions du même ordre qui perturbent fréquemment le bon fonctionnement de l'organisation.

Ces différents éléments recueillis, et qui s'enrichissent de jours en jours, au fur et à mesure que l'intervention se déroule, permettent de prendre en compte les différents facteurs de risques et ainsi de maximiser les chances de l'aboutissement de la démarche socio-économique.

L'analyse des documents permet au consultant chercheur de relever des pistes de dysfonctionnements. L'organigramme du service laisse deviner une difficulté à manager les équipes, certains responsables hiérarchiques ayant un nombre d'employés trop important. L'absence de documents formalisant la stratégie et les objectifs sont aussi une piste de possibles dysfonctionnements. L'ensemble de ses pistes de dysfonctionnements relevés par le biais de l'analyse documentaire permet de dresser un état des lieux global. Elle permet aussi l'élaboration d'une stratégie d'observation ainsi qu'un contrôle de la véracité de certains propos au cours des entretiens.

3.1.2.1.1.2. L'observation directe

L'observation directe permet essentiellement de recenser les dysfonctionnements et leurs effets en termes de régulations. Elle est essentielle pour l'expression du non-dit et pour repérer les dadas qui ne sont pas de réels dysfonctionnements.

L'observation doit être organisée, faire l'objet d'une prise de note pour éviter la perte d'information. Selon les cas, la prise de note doit être plus ou moins discrète. L'analyse documentaire permet d'organiser son observation, d'orienter les différentes discussions informelles, pour affirmer ou infirmer certains axes, et de l'ajuster au fur et à mesure que l'information s'accumule.

Au cours de l'observation, au-delà des pistes induites par l'analyse documentaire, l'intervenant doit, en plus de l'observation du dysfonctionnement élémentaire, relever les actes de régulation et chercher l'incidence de celui-ci. Dans ce cas, la position de l'intervenant, en tant qu'intervenant interne, est privilégiée pour l'observation. En effet, elle est concentrée sur plusieurs jours, et lui permet un relevé important d'informations.

Cependant, l'observation et la source documentaire sont des sources d'information essentielles à la réalisation d'un diagnostic, mais restent limitées et les entretiens sont la source d'information privilégiée.

3.1.2.1.1.3. Les entretiens

Nous pouvons identifier deux groupes de personnels rencontrés, le personnel du micro-espace (la direction générale) et le personnel de l'entreprise extérieur au micro-espace (délégation et agences). Les personnes extérieures à la direction générale ont été intégrées à la suite de phase d'observation et du début des entretiens suite à des discussions informelles avec des clients et le personnel du réseau qui nous ont permis de déceler des dysfonctionnements non ou mal perçus par le personnel de la direction générale. Ces entretiens étaient réalisés essentiellement dans une intention académique et ne devaient apparaître dans la méthodologie d'intervention dans l'entreprise que lors de l'expression du non-dit, notamment pour faire prendre conscience aux acteurs qu'ils sont peu concernés par l'aspect environnement. L'intention était, également, d'éviter et de prévenir un conflit éventuel avec un consultant déjà en charge des aspects réseaux et d'obtenir des éléments sur des phénomènes signifiants qui commençaient à émerger des premiers entretiens et des discussions informelles. Par exemple,

il s'agissait d'enrichir et affiner nos observations sur un fait ou un dada qui consiste à dire que « les algériens n'ont pas la culture de l'assurance » et d'éviter des biais liés à notre perception de l'environnement. Dans le même ordre d'idée, l'autre assertion consiste à dire que le marché algérien est un « boulevard », que les assureurs historiques ne sont pas à la hauteur et qu'il suffit d'importer quelques recettes pour développer le secteur. La stabilité du taux de pénétration et de la densité sur plusieurs années montre que les nouvelles compagnies d'assurances n'ont pas créé de nouvelles parts de marché. Nous avons donc mené trois diagnostics :

- Diagnostic horizontal : 31 entretiens avec les responsables hiérarchiques de la direction générale,
- Diagnostic réseau commercial : 30 mini-entretiens (plus courts et plutôt libres) avec le personnel des agences,
- Diagnostic environnement : 2 entretiens avec le directeur général et la directrice technique d'un réassureur, 20 mini-entretiens avec des clients et participation à la conférence « Organisation Africaine des Assurances ».

En ce qui concerne, le diagnostic horizontal, seul le personnel encadrant de la direction générale a participé et les collaborateurs directs du directeur général. Les entretiens ont été individuels. La durée moyenne des entretiens était de deux heures. Les entretiens sont essentiellement semi directifs, l'intervenant dispose d'un guide d'entretien mis au point par Henri SAVALL²⁸⁶ (cf. ci-après). Cependant, pour les entretiens où l'interlocuteur ne décrit pas spontanément les dysfonctionnements, une directivité se met en place à partir du guide d'entretien et des observations sur le terrain. Il est à noter que la majorité des interlocuteurs se sont exprimés spontanément, ou s'expriment spontanément après quelques minutes de directivités. Les mini entretiens ont duré en moyenne entre quinze minutes et une heure, plutôt individuel pour le personnel du réseau et en fonction des situations avec les clients. Ils étaient essentiellement ouverts, l'intention étant de recueillir leur perception de l'assurance ou des clients.

Les informations recueillies à l'occasion du diagnostic horizontal sont :

²⁸⁶ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica 1986

- des descriptions de dysfonctionnements, des faits qui ont la particularité d'être peu contestables et qui perturbent la bonne marche du service. Suite à l'expression de ces dysfonctionnements, le consultant intervient pour obtenir des informations sur leurs effets,
- les effets des dysfonctionnements sont en général les actes de régulation. L'intervenant intervient afin d'obtenir des informations en terme de fréquences et des effets sur la base d'un modèle d'analyse socio-économique. On recherche les effets en termes de conséquences sur la consommation, le temps, l'arrêt de la production, de glissement de fonction et de non création de potentiel. Ces conséquences aboutissent en général sur un calcul de coûts cachés,
- en dernier, le consultant tente d'obtenir une opinion sur les causes des dysfonctionnements. Néanmoins, ce type d'information n'est pas prioritaire étant donné son caractère contestable.

Tableau 10 : le guide d'entretien

THEMES	SOUS THEMES
1. Conditions de travail	Matériel fourniture Aménagement et agencement des locaux Nuisances Ambiance de travail Horaires de travail Sécurité
2. Organisation du travail	Répartition des tâches et des missions, des fonctions Intérêt du travail Charge de travail Autonomie dans le travail

THEMES	SOUS THEMES
	<p>Règles et procédures</p> <p>Organigramme</p> <p>Régulation de l'absentéisme</p>
3. Gestion du temps	<p>Respect des délais</p> <p>Tâches mal assumées</p> <p>Planification, programmation des activités</p> <p>Facteurs perturbateurs de la gestion du temps</p>
4. Communication, coordination, concertation (3C)	<p>3C Horizontale</p> <p>3C Verticale</p> <p>Transmission des informations</p> <p>Relations avec les services environnants</p> <p>3C au niveau de l'équipe de direction</p> <p>3C entre élus et fonctionnaire</p> <p>3C interne au service</p>
5. Formation intégrée	<p>Adéquation formation/emploi</p> <p>Dispositifs de formations</p> <p>Compétences disponibles</p> <p>Besoins de formation</p> <p>Formation et changement technique</p>
6. Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques

THEMES	SOUS THEMES
	Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Moyens de la mise en œuvre stratégique Mode de management

©ISEOR 1989

La méthode d'analyse des entretiens consiste à extraire des phrases témoins de la prise de note exhaustive des entretiens, qui seront ensuite classées dans les six domaines de dysfonctionnement, puis dans les sous thèmes énoncés précédemment dans le guide d'entretien. Ensuite, l'intervenant formule une idée clé, générique, regroupant un ensemble de phrases témoins. Les phrases témoins sont des données essentiellement qualitatives, il doit donc s'armer de deux outils, développés par l'équipe d'ISEOR sous la direction du Professeur Savall²⁸⁷, qui sont la fiche d'anomalie et la grille des coûts cachés.

L'avis d'expert comprend d'une part une synthèse du diagnostic qui se construit à partir des idées clés et des coûts cachés ainsi que la grille de compétences et la grille d'auto analyse du temps ; l'intervenant recherche les idées forces et élabore ainsi la hiérarchisation de l'effet miroir (HEM). D'autre part il construit le non-dit sur la base de dysfonctionnements observés et non exprimés pendant les entretiens.

²⁸⁷ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica 1986

3.1.2.1.2. Niveau prescriptif et dynamisme de la recherche

L'effet miroir est une construction de l'objet par les différents acteurs à un moment donné. La restitution du diagnostic permet aux différents acteurs de préciser, nuancer, valider ou invalider leurs idées. Elle est aussi un moment privilégiée de confrontation entre l'interprétation du chercheur, qui s'exprime à travers les idées clés, et des acteurs qui sont représentés par les phrases témoins. Le dialogue qui se construit durant la séance de restitution permet essentiellement de valider les hypothèses descriptives mais permet aussi d'entreprendre implicitement la co-production des hypothèses prescriptives.

L'avis d'expert constitue une étape supplémentaire dans l'effort de construction de connaissance générique permettant la description et l'analyse des différentes situations. Il permet aussi, notamment par l'expression du non-dit d'atténuer l'effet « blouse blanche ». En d'autres termes, en s'efforçant de formuler certains *dados*, contentieux ou tabous, il permet de corriger des biais liés à une construction décalée de la réalité ou d'atténuer certaines exagérations des différents acteurs induites par le simple fait de la présence du chercheur (Hammersley, 1990)²⁸⁸. La succession de ces étapes permet de dynamiser la recherche, et de corriger le caractère statique que peut avoir le diagnostic. Elle permet aussi de filtrer les dysfonctionnements racines expliquant et décrivant les différentes situations.

Ces différentes démarches participatives permettent aussi d'évoluer progressivement vers une co-construction des hypothèses prescriptives. En effet, l'avis d'expert va encore faire l'objet d'un effort de synthèse et se traduire par des paniers de résolution des dysfonctionnements dans la phase de projet. Les groupes de projet sont des moments où les acteurs de l'organisation et le chercheur conçoivent les actions de résolutions et de changement. Le chercheur se retrouve alors confronté, dans sa co-construction des hypothèses prescriptives, avec ses propres modèles, et ses croyances qui vont influencer sur sa production scientifique. La construction d'indicateurs fiables, rigoureux et adaptés à son thème de recherche lui permettra de valider ou d'invalider la construction de la connaissance. Ils lui permettront d'analyser les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Aussi, durant tous les processus de recherche ainsi que dans la phase de projet une démarche modeste et humble avec les acteurs de l'organisation permettra d'atténuer ce biais. Le choix de la méthode de recherche admet

²⁸⁸ HAMMERSLEY, *The dilemma of qualitative method*, Herbert Blummer and the Chicago tradition, routledge, 1990.

implicitement au moins une hypothèse prescriptive qui est d'admettre que la méthode choisie permettra d'étudier et d'analyser son objet de recherche.

En ce sens, il est illusoire de prétendre que l'on peut se détacher de ses propres croyances qu'elles soient implicites ou conscientes. Il s'agit alors d'organiser une évaluation de la construction de connaissances notamment en construisant des indicateurs solides permettant de conclure sur la supériorité de la nouvelle organisation par rapport à l'ancienne et de mesurer les écarts entre les résultats théoriques attendus et les résultats obtenus. Le but est de conclure sur l'utilité sociale de sa recherche mais aussi de pouvoir avoir une démarche autocritique sur son propre système de valeurs.

3.1.2.1.3. Principaux résultats de recherche et les questions qui précèdent l'émergence du concept d'Assurance-*Twiza* :

3.1.2.1.3.1. Résultats affinés de la recherche-intervention dans l'assurance

Le tableau suivant résume les principales idées résultant du diagnostic horizontal et contenu dans l'avis d'expert de l'assurance :

Tableau 11 : Idées forces des dysfonctionnements de l'assurance :

THEMES	IDEES FORCES
1. Conditions de travail	<p>L'aménagement et l'agencement des locaux ne fait pas l'objet de suffisamment de réflexion.</p> <p>Le manque de matériel informatique, de communication et de mobilier nuisent à l'activité et provoquent un effet de rareté qui engendre des surtemps, de non production qui nuisent à la qualité et la productivité du travail.</p> <p>Le climat de suspicion ambiant, les conflits entre le personnel et les clients semblent ne pas permettre que le travail se réalise d'une manière sereine.</p>

THEMES	IDEES FORCES
	<p>Le rapport de force qui s'est installé entre les directeurs et les chefs de département fait bien plus l'objet d'attention que la survie de l'entreprise et la satisfaction du client.</p>
<p>2. Organisation du travail</p>	<p>L'excès de mimétisme et la multiplicité des sources de mimétisme sans réflexion préalable et collective sur la cohérence globale des structures misent en place induisent incidence une absence de synergie dans le travail et un profond phénomène de résistance.</p> <p>Le manque et/ou l'absence de définition claire des répartitions des tâches, des missions et des responsabilités semble générer toutes sortes de dysfonctionnements : des glissements de fonctions, des doubles dépendances hiérarchiques, des doublons, un phénomène de déloyauté professionnel et une fuite face aux responsabilités à tous les niveaux hiérarchiques.</p> <p>Les Responsables effectuent encore trop souvent des tâches de non encadrant.</p>
<p>3. Gestion du temps</p>	<p>La gestion du temps par la planification et programmation est quasiment inexistante. Il n'existe aucune pro activité et une culture excessive de la réactivité.</p> <p>Les engagements pris avec les clients ne sont pas réalistes ce qui accroît leur mécontentement.</p> <p>De nombreuses sollicitations désorganisatrices, tel que des demandes d'informations intrusives, l'intervention du personnel en dehors des procédures allongent le temps de traitement des différentes affaires.</p>
<p>4. Communication, coordination, concertation (3C)</p>	<p>La structuration de l'information semble être insuffisante, elle circule mal fait l'objet de rétention, elle est contradictoire, incomplète, manque de fiabilité et son circuit de circulation est complexe.</p>

THEMES	IDEES FORCES
	<p>L'absence de dispositifs de communication, le manque de méthodologie de conduite des réunions conduisent à un cloisonnement excessif des différents départements, des différentes directions, ainsi qu'avec le réseau</p> <p>La 3C verticale semble être défaillante à tous les niveaux hiérarchiques. Elle se traduit par un manque de suggestions et de participation de l'encadrement et du personnel, en même temps ce dernier ressent un manque de transparence et une non prise en compte des différentes suggestions émises.</p> <p>La communication coordination concertation est défaillante, elle est encore trop orientée régulation de dysfonctionnements et n'est pas suffisamment proactive et orientée prévention.</p>
<p>5. Formation intégrée</p>	<p>Les besoins de formation sont importants. En effet, il semble qu'il y a un manque voir une absence totale de formation commerciale, technique, informatique et bureautique ce qui semble altérer d'une manière conséquente l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.</p> <p>La gestion des compétences est défaillante, tantôt c'est un manque de compétence qui est souligné tantôt c'est une utilisation partielle des compétences qui est déplorée.</p> <p>La formation en interne est informelle et n'est pas suffisamment valorisée</p>
<p>6. Mise en œuvre stratégique</p>	<p>Le manque d'adhésion au projet stratégique s'exprime essentiellement par de l'inquiétude qu'il s'agisse de stratégie externe ou de stratégie interne. La forte rotation des auteurs de la stratégie et les changements induits, sont mal vécus par le personnel.</p> <p>La stratégie interne semble être encore timorée et tarde à se mettre en place.</p> <p>Les clients ne semblent pas adhérer aux principes des produits</p>

THEMES	IDEES FORCES
	<p>d'assurance.</p> <p>Les nombreuses sollicitations de l'actionnaire sont intrusives et désorganisatrices.</p> <p>La politique salariale est jugée peu motivante par la Direction, l'encadrement et le personnel.</p> <p>Les quelques sanctions appliquées sont mal vécues par le personnel. Tantôt elles sont ressenties comme un excès d'autoritarisme, tantôt comme du laxisme et perçoivent une dimension relationnelle trop importante déconnectée de la réalité du travail.</p> <p>Les perspectives de promotion sont faibles, ce qui crée une perte d'intérêt au travail.</p> <p>La communauté de manager ne forme pas une équipe soudée ce qui engendre des difficultés de fonctionnements à tous les niveaux hiérarchiques et une remise en cause du mode de management.</p>

Les résultats signifiants que nous avons retenus du diagnostic auprès des clients sont :

- les exclusions de garanties sont aberrantes, elles rendent inutiles les polices d'assurances (rare)
- les clients ne comprennent pas pourquoi les primes ne leurs sont pas restituées (fréquent)
- l'achat d'une police d'assurance est plus motivé par la crainte d'un contrôle de police que par la conviction de son utilité (fréquent)
- achat pour répondre à une obligation légale ponctuelle (vente ou location d'une maison et assurance voyage par exemple) (rare)
- perception de l'assurance comme une arnaque légale (fréquent)

- arguments d'ordre éthique mais confus par rapport à une vision du destin et de la validité de pouvoir le contourner, de ne pas l'accepter par rapport au droit canon musulman. (très rare)
- assurance vie :
 - « fais-moi vivre aujourd'hui et tue moi demain »²⁸⁹ (très fréquent)
 - Contenu opaque du produit et questionnement par rapport à la validité des préceptes de la finance islamique (rare)
- Préoccupation des entreprises essentiellement orientée prix, participation aux bénéfices et réduction sur leurs biens privés. La vente dépend essentiellement aussi du réseau du vendeur. (Très fréquent)

Suite à ce processus d'accumulation et d'affinage de la connaissance extraite du terrain, la décantation et l'assimilation des connaissances mènent le chercheur à constater des écarts entre l'attendu et le réalisé. Ces écarts sont de nature à stimuler la réflexion, à faire émerger des problématiques et à déterminer des ensembles et des sous-ensembles signifiants.

3.1.2.1.3.2. Décantation et émergence de problématiques signifiantes

Afin d'explicitier l'émergence de notre concept à partir d'une réflexion sur les écarts, nous proposons de le montrer à partir du constat des écarts d'intention stratégique. La réflexion s'articule autour de la provenance de ses écarts, des écarts entre l'intention stratégique et les actions menées, entre les effets attendus des actions menées et leurs effets observés.

Pour expliquer les écarts entre les intentions stratégiques et les actions menées de nombreuses hypothèses peuvent être formulées. Pour certaines elles sont bien connues dans le monde académique et des praticiens tel qu'une trop grande ambition stratégique, une mauvaise préparation logistique de la planification stratégique, des aléas internes et externes. Ces hypothèses formulées génèrent leur propre incomplétude des lors qu'on s'intéresse à leurs effets, elles font émerger des questionnements de type pourquoi les actions menées n'ont-elles pas eu l'effet escompté ? Des hypothèses explicatives peuvent également être formulées tel que l'absence de synchronisation de certaines actions au niveau de la compagnie et au niveau de la

²⁸⁹ Dictionnaire populaire pour exprimer la difficulté du quotidien et de l'avenir à court terme qui ne permet pas de se projeter sur le long terme.

filière de l'assurance, l'absence de pédagogie, une force de vente timorée ainsi que la politique ressources humaines ou marketing.

Néanmoins, force est de constater que des efforts ont été menés au niveau de chaque compagnie, qui se sont traduits par des efforts communs du secteur sans pour autant contribuer à une amélioration de la densité et du taux de pénétration. Par exemple, un effort constant et de toutes les compagnies a été entrepris notamment sur les aspects d'indemnisation que ce soit en terme de célérité ou de réalité des prix. D'autres actions ont été menées tel que l'accélération de l'expertise en cas de sinistre, une amélioration de la politique marketing et diverses formations. L'Algérie a de plus connu une série de catastrophes naturelles durant la décennie, qui n'ont pas n'ont plus contribué à l'amélioration des ventes des produits d'assurances liés pourtant devenus obligatoires. L'efficacité limitée des efforts du secteur des assurances dans un contexte favorable, nous a conduits à approfondir la question de la problématique culturelle.

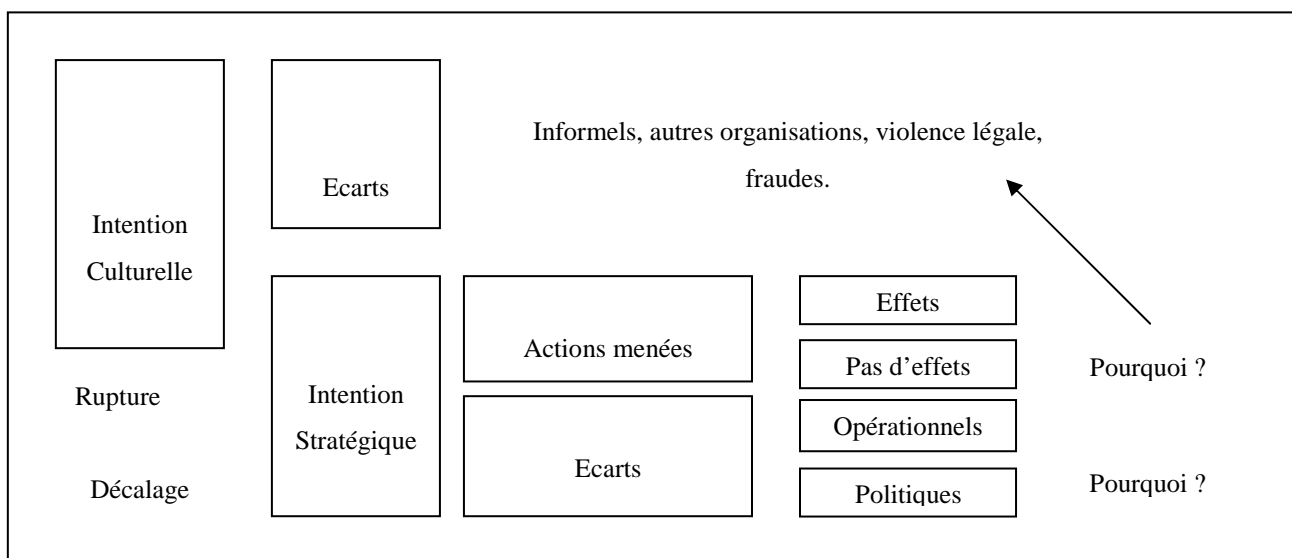
3.1.2.1.3.2.1. Ecarts entre intention culturelle et intention stratégique

L'hypothèse d'une problématique liée à la culture nous a donc semblé avoir un certain potentiel de validité. Par contre, sa formulation qui rejette, expulse la faute et la responsabilité sur les clients et les algériens d'une manière générale nous semble plus être une forme de fatalité, un aveu d'échec contre lequel on ne peut rien. La formulation inverse, à savoir que le modèle de l'Assurance ne s'est pas adapté à la culture algérienne n'est que rarement formulée, pour ne pas dire jamais. L'isomorphisme (Walter W. Powell et Paul DiMaggio)²⁹⁰ des compagnies d'assurances en Algérie est flagrant et ne souffre d'aucune adaptation concrète et visible. Il s'observe au niveau de l'organisation même des compagnies d'assurances par effet de mimétisme, de la formation public/privé et du code des assurances. Les deux principaux facteurs de cet isomorphisme sont l'état et les réassurances. Le rejet de la clientèle, perplexe face à ce modèle semble être une réalité. Le débat concret s'articule en général autour du fait que l'assurance est exclusivement un système de prévoyance, et que les autres aspects de gestion des risques ne sont qu'un discours. La compensation est limitée, voire inexistante à cause de l'exclusion des risques. L'autre objection évoquée, est souvent la non restitution des primes restantes, et que la rémunération du capital est suffisante au même titre que les

²⁹⁰ DI MAGGIO P. et POWELL W., *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphisme and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, n° 48, 1983, p. 147-160.

banques. La résistance au modèle de l'assurance semble être profonde et nous incite à formuler une hypothèse prudente. Il existe, à minima, **un écart entre l'intention stratégique des assurances et l'intention culturelle**, s'il ne s'agit pas d'une rupture ou d'un décalage. Les écarts entre l'intention stratégique et les actions menées ne suffisent pas expliquer les difficultés des assurances en Algérie. L'absence d'effets des actions menées nous conduit à penser que l'intention stratégique ne contient pas suffisamment d'éléments culturels, qu'elle ne répond pas à l'intention d'une culture. La culture en tant que mise en forme intégrée de croyances, de comportements, de connaissances (approche du siècle des lumières) est au service d'une intention. Cette mise en forme intégrée est fonction d'intentions, d'objectifs que nous pouvons appeler « intention culturelle » (§1.2.1.2). La figure suivante tente de schématiser la problématique qui préfigure le concept de l'assurance-*Twiza* :

Figure 13 : Problématique culturelle des assurances



« L'observation rapprochée du fonctionnement des équipes montre que **certains écarts sont plutôt d'ordre politique**. Certains flux de décisions et de mise en œuvre ne tiennent pas compte des désaccords cachés, non exprimés par certains acteurs »²⁹¹. Cristallini explique que la provenance de ses écarts, qui sont d'ordre politique, par un phénomène d'absence de loyauté professionnelle. L'absence de loyauté professionnelle est essentiellement due à des désaccords cachés qui ne sont pas exprimés en temps voulu et qui se traduisent par des

²⁹¹ CRISTALLINI V., *Le Concept D'interactivité Cognitive : Illustration Par La Construction Du Concept De Loyauté Professionnelle*, 2008

ralentissements de l'action. Des discussions informelles et l'échec de la mise en place d'une équipe de vente en interne pour tester des « nouveaux produits » nous ont conduit à penser que les salariés étaient face **un dilemme de loyauté professionnelle/loyauté culturelle**, ils ne croyaient pas en l'utilité des produits d'assurances. La majorité des salariés à qui fut proposé de vendre les produits à leurs collègues étaient gênés et pour ceux qui n'ont pas eu le courage de refuser n'ont en réalité tenté aucune démarche de vente. Cette démarche leur a d'autant plus posé problème qu'il s'agissait de vendre des produits à leurs collègues, et des collègues qui sont parfois des amis.

L'absence d'effets, ou des effets limités de la mise en œuvre stratégique sont aussi des révélateurs des écarts entre l'intention stratégique et l'intention culturelle. Diverses actions ont été entreprises, comme par le renforcement de l'équipe de vente, que ce soit par le recrutement ou la formation, augmentation des primes de ventes, accélération des procédures d'indemnisations, amélioration de l'accueil client, réaménagement des agences, ouvertures de nouvelles agences, agence virtuelle au niveau des directions, adoption d'une nouvelle charte graphique, doublement du capital, négociation de partenariat avec des réassureurs prestigieux (pas encore de traité de réassurance), mensualisation des primes d'assurances, ajout de nouvelle garantie, campagne de communication, voire même des indemnisations indues et bien d'autres actions moins visibles de l'extérieur. Il est vrai que toutes ces actions souffraient d'un manque de synchronisation, et renvoyaient une image parfois contradictoire due au décalage temporel, mais elles n'ont eu que très peu d'effets sur les clients. Nous pouvons également souligner que l'effort a été sectoriel, toutes les compagnies ont entrepris des actions pour améliorer leur fonctionnement et leur image sans résultat probant, sans création de nouvelles parts de marché. La densité et le taux de pénétration stagnent. Même le renfort de la loi portant obligation d'assurer son habitation contre les catastrophes naturelles n'a pas permis l'augmentation des ventes des polices d'assurances CATastrophes NATurelles, les moyens de contrôle sont inexistant à l'inverse de l'assurance auto.

La rupture culturelle entre les formes modernes d'assurances et la clientèle potentielle est multiforme. Le principe de l'appropriation du capital mutualisé et des intérêts qu'il a généré n'est pas admis et compris. Les approches coercitives tels que les exclusions de garanties sont également rejetées, de tous les aléas les assurances n'assurent que le moins aléatoire et paraissent donc inutiles. Les arguments fondés sur la peur heurtent les personnes et se réfugient derrière l'acceptation d'une fatalité éventuelle. La promesse d'une compensation

contre un éventuel aléa n'est pas un argument suffisant pour inciter l'acte d'achat. Le système éthique de la forme moderne de l'assurance, basée quasi exclusivement sur une éthique de la compensation, ne semble pas correspondre au contexte algérien. La compensation intervient, se prévoit lorsque les autres dispositions, tel que la prévention et la précaution, ont été mise en œuvre. Ces principes de précautions, de préventions et de sécurisations semblent loin d'être mis en œuvre selon notre perception du discours des clients potentiels et par conséquent ils préfèrent allouer leur budget à ces postes-là. Pour illustrer nos propos, un client potentiel après avoir expertisé sa maison a préféré renoncer à s'assurer et allouer son budget assurance à l'épargne pour réparer l'assainissement de sa maison dont les risques allaient être exclus. Lorsque l'assurance fait preuve de pédagogie, une forme de conseil technique, le client préfère orienter son budget vers la prévention, et lorsqu'elle est opaque (complexité des contrats) le client se sent floué en cas de dommage, il découvre l'exclusion de garantie. Les clients avertis, prévenus du fonctionnement des mécanismes de régulation de l'assurance, mettent en place des stratagèmes pour contourner les règles ou ne s'assurent tout simplement pas.

L'écart entre l'intention culturelle et l'intention stratégique semble être une réalité, les ruptures et les décalages semblent être nombreux et constituent un obstacle pour le développement de l'assurance et doivent être concurrencés par l'informel. Cette écart se retrouve y compris à l'intérieur de l'entreprise à travers le dilemme de loyauté professionnelle/ loyauté culturelle.

Des demandes de participation à la réflexion sur des développements de nouveaux produits et des observations de mécanismes de solidarités traditionnelles à l'intérieur de la société ont contribué à l'émergence du concept de l'Assurance-*Twiza*. Par exemple, suite à un accident grave de voiture d'un collègue, les employés ont organisé une *Tawssa*, une collecte d'argent, pour aider la famille à faire face aux dommages. D'autres *Tawssas* ont été organisées pour des mariages et des naissances au sein de l'entreprise. Une demande du directeur technique de faire une recherche sur l'existence de tontines décès comme il en existe dans la communauté des immigrés algériens en France pour financer le rapatriement des corps et les obsèques dans l'intention de les réassurer et ainsi ouvrir un champ de coopération avec l'ONU. Toujours dans le cadre de coopérer avec l'ONU, une autre demande émanant du directeur technique consistait à réfléchir sur la possibilité de créer une assurance sécheresse, notamment via des

dérivées climatiques sur le modèle californien²⁹². Suite au conseil du directeur de thèse, nous nous sommes documentés sur la micro-assurance et la micro-finance et l'histoire de l'assurance. Nous avons présenté le projet de recherche sur la micro-assurance au premier directeur général ayant une forte expérience dans le domaine notamment en Asie. Il a donné son accord sous réserve de le concevoir exclusivement comme un outil marketing et que ce n'est pas absolument rentable. La décantation de ces différentes sollicitations et observations ont contribué à l'émergence de l'idée de l'Assurance-*Twiza* dont nous développons dans ce qui suit le cheminement de la viabilité de notre projet, la méthode de validation de certaines hypothèses, les contrastes en l'assurance et la *Twiza* et les transformations nécessaires pour mettre en œuvre ce projet.

3.1.2.2. Concept de l'Assurance-*Twiza*

L'Assurance-*Twiza* consiste à concevoir des produits d'assurance épurés, ouverts permettant la **négociation** sur les garanties. L'intention consiste à **inciter** les *Twizas* pour mener **des actions négociées de gestion des risques en contrepartie d'une restitution d'une partie de la prime et une implication des acteurs** pour financer ces actions.

3.1.2.2.1. Introduction du concept de l'assurance *Twiza* et recherche exploratoire sur les *Twiza* existantes

La conceptualisation de l'assurance-*Twiza* s'est élaborée dans un contexte de recherche multi-organisationnel et inter-organisationnel. Pour accroître la robustesse de l'hypothèse prescriptive formulée et de nature trans-organisationnelle, nous devons la tester et approfondir la recherche.

3.1.2.2.1.1. Test et premier niveau de validation

La première étape consistait à rechercher des témoignages de participants à des *Twizas*. Avant d'en faire part au sein de la compagnie d'assurance, nous avons testé notre concept auprès de notre réseau privé en veillant à varier les profils et en leur demandant de nous alerter au cas ils observent une *Twiza*. Pour obtenir cette variété nous avons appliqué des principes simples, à savoir des générations différentes, des professions différentes, des hommes, des femmes et différentes régions du pays y compris en France dans la communauté immigrée. Dans un

²⁹² http://siteresources.worldbank.org/EXTCC/Resources/WBG-at-Work-fr_web.pdf, P11

premier temps, sans la définir, nous demandons s'ils connaissent la *Twiza* et s'ils en ont une expérience. L'intention était d'influer le moins possible l'interviewé et ainsi de s'enrichir de leur conceptualisation de l'objet de recherche. Par exemple, nous n'avions pas pensé à l'enterrement et les groupes d'autodéfense comme une variante de la *Twiza*. Cette approche ne cesse d'enrichir le contenu, après avoir arrêté les travaux de recherche pour rédiger la thèse, nous obtenons encore d'autres témoignages sur d'autres *Twizas*. Par exemple, à l'occasion d'une rencontre on nous a signalé l'existence de *Twizas* dans le sud est algériens pour faire des *Ghouts*²⁹³. Ensuite, à la recherche de contradictions, nous proposons une définition de la *Twiza* ce qui nous permis de la faire évoluer d'une corvée, d'un échange basé sur la corvée vers un échange généreux par l'activité. Finalement, nous leurs exposons le concept de l'Assurance-*Twiza* et engageons alors une forme de négociation sur les applications et modalités susceptibles de les intéresser à titre privé ou professionnel. Cette approche nous a permis d'avoir un premier niveau de validation, dans le sens ou à partir d'une abduction, des déductions ont été faite par d'autres. Nous avons rencontré une seul réticence, la personne en question ne se voyait pas participer aux corvées. Néanmoins, nous sommes parvenus à un accord, qu'une *Tawssa* (un effort financier supplémentaire du client) pouvait permettre de recruter des personnes en plus. Face à la prudence du chercheur et une certaine fébrilité par rapport à ce nouveau concept il a été encourageant de voir les clients et clients potentiels s'approprier le concept et de produire de nouvelles applications possibles.

3.1.2.2.1.2. Présentations du projet dans l'assurance

A l'occasion des comités d'innovation organisés par le nouveau directeur général nous avons présenté le projet de l'assurance-*Twiza*. L'accueil de ce projet fut différent en fonction des profils des acteurs internes de l'organisation.

Le personnel encadrant de la direction technique a rejeté l'idée au motif qu'elle est irréalisable techniquement sans développer l'argumentaire. Nos tentatives pour obtenir plus de détails et un contenu à leur motif de refus s'est soldé par un échec. D'autres acteurs nous ont signalé qu'ils craignaient que ce projet ne réduise leur primauté et influence au sein de l'organisation.

²⁹³ Travaux titanesque pour creuser une dépression dans le désert dans l'intention d'en faire une palmeraie et ainsi éviter l'érosion de la terre fertilisée.

Le personnel commercial, directeur d'agence et agents généraux ont plutôt bien accueilli l'idée et émis quelques suggestions d'applications associées à des produits existants. Ils ont également insisté sur l'opportunité qu'elle pouvait leur donner pour développer leur portefeuille client tout en approfondissant leur relation client.

Le directeur général, dans un premier temps a bien accueilli le projet et nous a encouragé à le développer. Quelques temps après, à l'occasion d'un tête-à-tête, tout en retenant le projet il nous suggère de réorienter les axes de recherches et plutôt que de restituer la prime on devrait accorder une réduction au groupe constitué et contrepartie les membres du groupe s'engage à participer à hauteur d'un certain pourcentage à l'indemnisation en cas de sinistre. Il nous a également recommandé de plutôt que de s'orienter réseau, de s'orienter famille. Le but avoué de ces réorientations étaient qu'en cas de sinistre les membres auraient hontes de faire contribuer leur famille, par conséquent la compagnie serait dégagée de son obligation d'indemniser ce qui influencerait positivement sur les résultats de l'entreprise tout en améliorant ses statistiques. A l'objection de la durabilité d'une telle conception et des risques à moyen terme, il rétorque que la stratégie est de maximiser les résultats à 24 mois dans l'intention de revendre la compagnie. L'esprit de notre projet était complètement modifié et cette réorientation signifiait la fin de mission d'autant plus que le projet de conduite de changement contractualisé avec l'ancien directeur général était bloqué par le nouveau directeur général.

3.1.2.2.1.3. Observation des *Twizas*

Une fois le concept de l'Assurance-*Twiza* stabilisé ainsi que son potentiel d'un point de vue aussi bien pratique que conceptuel, il nous fallait organiser l'observation rapprochée des *Twizas* existantes. Jusqu'alors nous n'avions construit notre concept que sur la base de nos propres participations à des *Twizas* ainsi que sur les souvenirs d'autres personnes de notre réseau au sens large. L'un des résultats signifiants de cette première phase est qu'il existe des variantes et des variations de la *Twiza* en fonction du temps, du lieu et de son objet. Ces écarts nous ont incités à observer ce qu'elles sont devenues aujourd'hui et non ce qu'elles étaient. Ces écarts sont également une piste pour caractériser les noyaux dur de la *Twiza*, pour caractériser ses invariants. D'emblée il nous fallait enrichir notre cadre conceptuel par des sciences ayant une certaine expérience de l'observation des groupements traditionnels et informels. Les problématiques, méthodologies de l'ethnologie, de l'anthropologie et de la

sociologie nous ont permis de renforcer notre concept, notamment de ne pas confondre les faits de la tradition et la tradition propre.

Afin d'extraire des matériaux riches et limiter les biais, nous avons tenté de varier les *Twizas* en terme de lieux géographique, de son objectif, de sa taille et de son intérêt individuel ou collectif. Nous avons eu la chance de pouvoir organiser des observations rapprochées de plusieurs *Twizas*. En fonction des situations et des opportunités les observations étaient participantes, non participantes avec ou sans conduite d'entretiens formels. Il nous a par exemple semblé incongru de conduire des entretiens formels pour une *Twiza* d'enterrement. Les opportunités que nous avons pu saisir pour l'observation rapprochée sont :

- 3 Nanos *Twizas* : observation non participante avec 5 entretiens informels courts sur leur motivation et les difficultés rencontrées, une dans une petite ville dans la grande banlieue d'Alger pour construire un ralentisseur, une au centre d'Alger pour entretenir les systèmes d'écoulement d'eau avant la saison des pluies et une aux abords d'une petite ville Miliana dans une zone semi rurale pour réparer les trous sur la chaussée.
- 2 *Twizas* traditionnelles : observation participante avec dix entretiens informels, le mariage se passant à Alger et l'enterrement dans une ville au sud qui est à limite des hauts plateaux et du désert.
- Un diagnostic de deux *Twizas* inter-quartier : Nous avons réalisé dix entretiens sans observations. L'absence d'observation est liée à des difficultés de planning, notamment à cause de difficultés de mobilité internationale. A l'origine cinquante entretiens étaient programmés, les difficultés à la mobilité sont associées au fait qu'il s'agit d'organisation informelle et que les acteurs ne sont pas contraints de respecter leurs engagements. Ce diagnostic s'est déroulé dans une ville de cinquante mille habitants dans la vallée de la Mitidja. Elle a mobilisé un grand nombre d'acteur pour améliorer le cadre de vie de plusieurs quartiers.
- *Twiza* de quartier : Dans la même ville notre contact, inspiré par les autres actions, a tenté d'amorcer une *Twiza* dans son quartier pour améliorer le cadre de vie. Les négociations se sont soldées par un échec. Nous avons pu observer les négociations.
- Simulation d'Assurance-*Twiza* multirisques habitations : la simulation a mobilisé dix acteurs, un expert (ingénieur au centre technique de construction) et le chercheur a joué le rôle de l'assureur.

Par manque de moyens et de temps nous n'avons pas pu organiser de restitution collective par la technique de l'effet miroir. Nous n'avons pas de salle pour organiser la réunion des différents acteurs. Cependant, pour pallier cette carence nous avons effectué des mini restitutions pour les acteurs que nous avons revus pour qu'ils apportent des précisions à leur propos et le dispositif d'intersubjectivité contradictoire ne concernait que le chercheur et les acteurs individuellement. Concernant les acteurs des Nanos *Twiza* nous n'avons pu en revoir aucun, pour les acteurs de *Twiza* inter-quartier nous avons revu sept acteurs sur les dix rencontrés. Concernant les acteurs nous avons pu revoir un petit groupe d'entre eux pour comprendre les raisons de l'échec de la *Twiza*. Les acteurs de la simulation de l'assurance-*Twiza* ont été rencontrés depuis à deux reprises pour évaluer le projet et la mise en œuvre.

3.1.2.2.2. Contraste entre l'assurance et la *Twiza*

La *Twiza* et l'assurance, toutes deux, ont pour objectif de gérer les risques. Les complémentarités effectives et potentielles sont nombreuses. Par exemple, les *Twizas* traditionnelles correspondent à certains cycles de vie et ont pour intention de prévoir, prévenir et compenser les impacts et les difficultés liés à ses événements heureux ou malheureux. La branche de l'assurance vie peut compléter ses dispositifs et susciter des *Twizas* nouvelles pour les cycles de la vie moderne telle que les cycles liés à la scolarité, les études et la formation. D'autres *Twizas* sont en lien direct avec des produits d'assurance tel que les *Twizas* d'habitat et l'assurance construction et risque habitation. Les interventions pour améliorer l'état de la chaussée ont un lien évident avec l'assurance auto par exemple. Les convergences d'objectifs et d'intérêts entre l'assurance et la *Twiza* sont nombreuses et peuvent constituer une forte incitation pour coopérer. Néanmoins, il existe des contrastes importants pouvant être des freins ou des facteurs d'échecs à cette coopération. Caractériser ces contrastes, sans pour autant les opposer, peut contribuer à accroître et fiabiliser le degré et l'intérêt de la coopération entre l'assurance et la *Twiza*, entre l'informel et le formel et entre le traditionnel et le moderne. Les principaux contrastes qui ont retenus notre attention, sont le contraste du mode d'organisation, le contraste de gouvernance et leadership et le contraste du mode de régulation.

3.1.2.2.2.1. Contraste du mode d'organisation

Le verbe organiser exprime l'action de « doter (quelque chose) d'une certaine structure; de combiner (les éléments d'un ensemble) d'une certaine manière », [...] de soumettre à une

méthode, à une façon efficace de vivre, d'agir. [...] et de préparer, mettre sur pied, rendre opérationnel »²⁹⁴. Le verbe ordonner exprime l'action de « disposer dans un certain ordre (des éléments dans l'espace, de façon à obtenir un ensemble régulier, harmonieux ou fonctionnel) de classer méthodiquement, ranger dans un ordre logique, satisfaisant pour l'esprit et de conférer un ordre aux éléments d'un ensemble » (ibid.).

L'observation rapprochée de l'organisation de l'assurance nous mène à la **qualifier d'une organisation plutôt bien ordonnée mais plutôt inorganisée**. Certaines idées clés tel que les services sont une juxtaposition de territoires isolés où l'absence de dispositif de communication-coordination-concertation entre les acteurs nous ont conduit à penser que l'assurance pêche à combiner les éléments entre eux. L'affirmation erronée du principe d'indépendance des risques semble renforcer ce caractère ordonné mais inorganisé de l'assurance. Elle est plutôt inorganisée et non désorganisée car il existe tout de même des dispositifs de communication-coordination-concertation centralisés, mais insuffisants et des dispositifs informels entre les salariés pour trouver des solutions à des problématiques perçues comme ponctuelles. L'assurance s'est ordonnée autour des 26 branches d'assurances, en ayant quasiment autant de services que de branches d'assurances, et des compagnies qui se spécialisent de plus en plus au détriment d'un équilibre de leur portefeuille risques. Il nous semble qu'il existe **une confusion entre ordonner et organiser** induite par le virus « TFW »²⁹⁵. La tentation de générer une spécialisation, voir un service et un produit à chaque fois qu'un sous ensemble est formulé est grande, au détriment de la cohérence globale et à moyen terme et qui menace la survie des assurances à moyen terme.

Les territoires semblent être également ordonnés et inorganisés. Dans le champ de la gestion des risques ont trouvé un nombre important d'institutions et d'organisations dédiées à la gestion des risques, tel que les services de sécurités (gendarmerie, police...), la protection civile, les municipalités, les services d'urbanismes, les différents services de contrôles (hygiènes, contrôle technique des constructions, contrôle techniques autos, pollutions...), les organismes publics/privées émetteurs de normes, de règlements et de lois... . Bref, il existe presque autant d'organisations que de classifications d'ensembles et de sous-ensembles de

²⁹⁴ TLFi : Trésor de la langue française informatisé : <http://atilf.atilf.fr>

²⁹⁵ SAVALL H & ZARDET V. (2005) explique que la large croyance « des acteurs dominants dans le bien fondé paradigme de soumission dont découle les principes suivants : l'hyperspécialisation des postes de travail, l'hyperspécialisation des fonctions et des organes de l'entreprises, efficacité de l'énoncé de règles rationnelles

risques. La fécondité de cet ordonné est certaine. Néanmoins, chacun travaille, produit d'une manière isolée se préoccupant essentiellement des effets directs de son domaine de compétence sans se préoccuper des effets induits au détriment d'une cohérence globale. Le manque de combinaison et de synchronisation des éléments entre eux se traduit au niveau local par un désordre dû par de nombreuses sollicitations, injonctions et violences inhibitrices des différents ordonnés.

La *Twiza* est une tentative d'organiser ces éléments désordonnés au niveau local. Elle est aussi une tentative de régulation des dysfonctionnements provoqués par un global ordonné mais inorganisé. Elle est un objet observable mais caché, dans le sens où à notre avis elle n'est prise en compte par aucune organisation formelle. Ces *Twizas*, deviennent visible une fois que l'observateur est averti, et peuvent être une piste pour d'autres *Twizas* encore moins visibles faisant intervenir deux trois personnes pour trouver des solutions à d'autres dysfonctionnements. L'observation rapprochée des *Twizas* fait apparaître qu'elles sont « in-ordonnées », dans le sens où elles procèdent par tâtonnement pour trouver des solutions en organisant les différents éléments entre eux. La *Twiza* n'est pas désordonnée, car les acteurs en fonction de leurs compétences ordonnent, classent leurs idées, mais il s'agit d'un ordonnancement volatile, ponctuelle et implicite. On peut dès lors s'interroger sur la possibilité d'organiser des éléments in-ordonnés. Elle parvient bon gré mal gré, à combiner ses différents objets contingents, en organisant une interactivité cognitive entre ses acteurs ce qui lui permet de combiner les savoir-faire. Néanmoins, sans classements, sans reconnaissance d'un caractère générique à des situations de contingences, elle reste limitée. Elle est limitée dans le sens où l'effet expérience est limité ainsi que les différentes implications de son action peuvent être ignorées. La *Twiza* est un dispositif au potentiel organisant qui s'ignore de même qu'il est ignoré. La *Twiza* est in-ordonnée et inorganisée ou organisée avec une intention organisante.

3.1.2.2.2. Contraste de la gouvernance & de Leadership

« La gouvernance traduit l'intérêt que les chercheurs en sciences sociales accordent à l'évolution des styles de gouvernement (Stocker, 1998)²⁹⁶. A cet égard, la gouvernance traduit

pour accomplir le travail. » La théorie du virus du TFW a entre autres pour conséquence des organisations ordonnées et pas si organisées.

²⁹⁶ STOCKER G., *Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance*, Revue internationale des sciences sociales, Mars 1998 n° 155.

une nouvelle façon de concevoir la pratique du pouvoir dont il convient d'identifier le sens. La gouvernance représente bien plus qu'une méthode de gouvernement dans la transparence qui pourrait être qualifiée de gouvernance (Cabanes, 2004²⁹⁷) »²⁹⁸. La conception de la gouvernance organisationnelle se fonde sur deux théories sous-jacentes : la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes. Deux notions de gouvernance en découlent. Une gouvernance restreinte qui se limite à la représentativité du conseil d'administration et à la relation de ce dernier avec les dirigeants de l'entreprise. La deuxième est une gouvernance élargie ou étendue « qui, au travers de la gouvernance, pose la question de la substance politique de l'activité d'entreprise et l'extension de ses catégories aux autres « organisations » et aux institutions, cette conception large de la gouvernance dépassant la conception géographique des territoires pour une déterritorialisation y compris institutionnelle (Global Governance). [...] La conception « large » de la gouvernance contient l'idée de superposition réglementaire de règles de nature différente : des règles de nature institutionnelle et politique et des règles managériales.»²⁹⁹. La notion restreinte s'intéresse à la valeur actionnariale, elle est tendue vers la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La notion élargie de la gouvernance se préoccupe de la valeur partenariale qui permet de déterminer les mécanismes de création de valeur (Charreaux et Desbrières, 1998)³⁰⁰. Dans le cadre de parties prenantes engagées, D. Khouatra (2005³⁰¹) propose le concept de « valeur intégrale » comme approche possible de la valeur partenariale.

La gouvernance des assurances mobilise un style de leadership plutôt autoritaire, le leader, s'appuyant sur les relations hiérarchiques et l'autorité absolue, impose les tâches à réaliser par le groupe (Lewin, White, Lippitt, 1960³⁰²). Ce style de leadership légitime ses décisions en s'appuyant sur les techniques d'assurances qui constituent aujourd'hui un véritable dogme. Ce dogme ; dont les fondements déterminent largement son style de gouvernance et son projet ; repose sur l'utopie de l'exclusivité de la loi des grands nombres, la mutualisation monétaire des risques, divisions/dispersions/indépendances des risques. Le style de gouvernance induit

²⁹⁷ CABANES A., *Essai sur la gouvernance publique*, Gualino Editeur, (2004).

²⁹⁸ KHOUTRA D., *La diffusion du concept de gouvernance organisationnelle : effet de mode ou exigence universelle ?*

²⁹⁹ PESQUEUX Y., *Gouvernance et moment libéral*, 2007. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/73/PDF/GouvernanceetmomentlibA_ral.pdf

³⁰⁰ CHARREAUX G. et DESBRIERES P., *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale*, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, Juin, pp. 57-88, (1998).

³⁰¹ KHOUATRA D., *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*, *Communication à la 16^{ème} conférence de l'AGRH*, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005, 23 p.

est une forme de gouvernement, plutôt qu'une gouvernance centralisée, unilatérale, coercitive et verticale. Il nous semble, à travers notre terrain d'observation scientifique et nos lectures, qu'on soit encore dans une conception de gouvernance restreinte, à savoir que ces actions sont orientées vers la maximisation de la valeur actionnariale.

Replacée dans un contexte de « gouvernementalité », l'assurance est un dispositif de prévoyance qui s'inscrit dans un cadre global de gouvernance « qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité »³⁰³. Foucault « met en avant, non pas une problématique de l'ordre (Machiavel) mais une problématique du conditionnement »³⁰⁴. L'état intervient pour modifier les conditions de vie en imposant des normes à la population afin de la gérer. L'assurance est à l'origine un dispositif majeur qui intervient sur les « trois choses » de la gouvernementalité d'une nation. Elle produit une forme majeure d'information et de savoir sur les risques qu'encourt la population à travers sa fonction d'actuariat. Elle a un rôle majeur également dans l'économie politique en tant qu'acteur majeur dans l'investissement (15% des avoirs mondiaux), « certains économistes n'hésitent pas à parler de zinzins »³⁰⁵. Elle est également acteur dans les dispositifs de sécurité, par les normes qu'elle essaie d'imposer ou qu'elle aide à mettre en place et son rôle de compensation. « M. de Certeau³⁰⁶, reprend la différence entre « appareil » et « dispositif ». La dénomination d'« appareil » désigne des « institutions localisables, expansionnistes, répressives et légales » et celle de « dispositif » tout ce qui vit des institutions et qui permet que se « réorganise en sous-main le fonctionnement du pouvoir : des procédures techniques minuscules jouant sur et avec des détails ». Les appareils rendent compte d'un « système général de domination » et les « dispositifs » des formes de relations de pouvoir qui agissent, non pas directement sur les destinataires mais sur les actions qu'ils entreprendraient de tout façons. A ce titre, la gouvernance serait l'appareil et l'organisation le dispositif. »³⁰⁷. Dans le cadre de la mondialisation et compte tenu de la taille

³⁰² RALPH K. WHITE et RONALD LIPPITT, *Autocracy and Democracy: An Experimental inquiry*, Harper & Brothers: New York, 1960, 330p.

³⁰³ FOUCAULT M., *Dits et Ecrits*, Gallimard, collection « nouvelle revue française », Paris, 1988, Tome III, p. 655

³⁰⁴ PESQUEUX Y. « Gouvernance et moment libéral », 2007. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/73/PDF/GouvernanceetmomentlibA_ral.pdf

³⁰⁵ HEMARD J., in : Eliashberg, Couilbault, Latrasse, *Les grands principes de l'assurance*, A.A EDITEURS 1992, P 18.

³⁰⁶ M. De CERTEAU, *L'invention du quotidien, Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990

³⁰⁷ PESQUEUX Y., *Gouvernance et moment libéral*, 2007. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/73/PDF/GouvernanceetmomentlibA_ral.pdf

des réassureurs et de leur importance stratégique pour les assureurs locaux, la gouvernance de l'Assurance ne serait-elle pas devenue un appareil ?

La particularité de la *Twiza* par rapport aux autres formes d'organisations habituellement étudiées en sciences de gestion, est que les acteurs impliqués ne sont pas liés par des relations hiérarchiques. La gouvernance qui s'exerce est dépourvue des contraintes habituelles qu'elle peut exercer sur les différents acteurs. De prime à bord elle n'est pas visible contrairement à ce que l'on peut observer dans les organisations. Elle s'organise dans les espaces de contiguïté dans l'intention de prendre en charge les effets induits des différentes institutions, de compenser l'absence ou le manque d'organisation des différentes institutions.

Ses effets induits, ses dysfonctionnements externalisés sont perçus différemment par les individus. De la formulation de la problématique va dépendre la formation de la *Twiza*. Plus cette formulation est large, générique plus elle va laisser d'espace pour les acteurs susceptibles de participer à la *Twiza* d'exprimer leur perception de la problématique suggérée. La recherche de solution est également large, une forme de mot d'ordre politique peu défini. Ces formulations imprécises ne sont pas une mauvaise chose, à notre sens c'est toute la portée heuristique qui est en jeu et donc l'adhésion, l'efficacité des acteurs et la cohésion. Cette forme spécifique de gouvernance, distille peu à peu des doses de normativité, elle se précise au fur et à mesure de l'avancement du projet. Elle permet l'émergence de plusieurs leaders successifs en fonction des sous-ensembles de la problématique qui sont abordés. Cette composante est plus de l'ordre de la notion de guidance, la gouvernance s'exprime lorsqu'on arbitre. La notion de guidance sous-entend une étroite collaboration entre les acteurs où l'on observe des aspects de conseils, d'aide, de soutien, d'accompagnement et d'implications. Différentes situations peuvent être à l'origine de la formation d'une *Twiza* (qu'elle aille jusqu'à la mise en œuvre ou non), où se met en place cette guidance. Le ou les demandeurs signalent une situation problématique et demandent une aide pour la résoudre. Cette problématique est enrichie, discutée avant de discuter des objectifs et des moyens nécessaires. Les discussions sur les objectifs et les moyens permettent de faire émerger les compétences disponibles et nécessaires. Dans tous les cas, la composante guidance permet de mettre en place une stratégie d'écoute, de négociation, d'élargir l'information, de conseiller, de soutenir, d'accompagner les demandeurs et d'impliquer un grand nombre d'acteurs. L'intention est de trouver les meilleures stratégies en fonctions des compétences, des difficultés et des moyens disponibles. La guidance est également l'expression de l'intention culturelle, d'une manière

implicite ou explicite elle donne un sens à la *Twiza*. La guidance serait l'appareil de l'intention culturelle qui s'intéresse pour partie à ses effets induits et la *Twiza* un dispositif où s'organise et s'exprime l'intention culturelle.

Au fur et à mesure de l'avancement, la guidance cède la place à la gouvernance. Elle est l'expression de l'intention stratégique et s'intéresse aux effets directs de la *Twiza*. La gouvernance de la *Twiza* consiste à arbitrer et à décider de ce qui va être mis en œuvre. Il s'agit de choisir les chemins stratégiques en accord avec la guidance. La gouvernance serait un appareil de la gouvernementalité ; pour compléter ses carences, intégrer ses normes et en corriger les dysfonctionnements ; la *Twiza* un dispositif où s'organise le prolongement de la gouvernementalité.

La gouvernance-guidance, par son interaction permanente dans la *Twiza* permet de prendre en charge pour partie l'ancestralité, non sous sa forme rigide mais en tant que guide, de référence tout en s'inscrivant en s'adaptant aux exigences de son temps et en apportant des réponses à des questions contemporaines, du moment voire instantanées. Elle est une réponse locale et culturelle aux violences et contradictions locales du global. Elle tente de réduire l'hostilité du quotidien à travers le filtre de la guidance. La guidance a tendance à dissoudre les objectifs du global dans la culture locale, dans l'intention de lui donner du sens. Cette dissolution n'est pas sans rétroaction sur la culture locale, ou d'adaptation en adaptation, de dissolution en dissolution ; un phénomène d'hospitalité culturelle successive; se produit une transculturalité ou une inter-culturalité qui produit une nouvelle vision. La guidance autorise également la variété des profils que ce soit en terme social ou professionnel provenant d'organisations et de disciplines différentes et elle favorise la transdisciplinarité dans un cadre trans-organisationnel. Le processus d'interactivité cognitive conduit souvent à des solutions heuristiques pour les acteurs en présence. La gouvernance intervient une fois que les compétences légitimées techniques ont émergé afin d'arbitrer. Elle est élargie dans le sens où elle prend en charge les carences de la gouvernance restreinte des autres institutions et d'intégrer les acteurs concernés. Néanmoins elle reste restreinte par manque de compétences, de sciences et de sensibilisation sur d'autres parties prenantes. Elle est d'intention élargie mais restreinte par manque d'information et de sensibilisation.

L'absence de relation hiérarchique favorise un mode de fonctionnement démocratique. Les acteurs, les leaders ne sont pas liés juridiquement. Les liens sont de l'ordre de la convergence d'intérêts, chacun poursuit, recherche ses avantages qu'ils soient à court, moyen ou long

terme. Afin de connaître les avantages recherchés par chacun, la pratique démocratique est une nécessité intimement liée à la notion de guidance et n'est pas liée à des croyances ou à une idéologie de la démocratie. Les acteurs que nous avons interviewés n'ont jamais d'ailleurs évoqué la démocratie comme principe d'action mais la pratique et la décrivent. Il ne pratique pas la démocratie parce qu'ils croient qu'elle est une bonne ou mauvaise chose, elle est pratiquée dans le sens où il n'y a pas de relation hiérarchique entre les différents acteurs, où ils ont conscience de leur limite en tant qu'individu et qu'ils ont intérêt à prendre en compte les propositions des autres pour susciter l'adhésion ainsi qu'une efficacité supérieure de l'action. Les *Twizas* abordées d'une manière autoritaire, où les demandeurs croyaient à l'objectivité et à l'évidence de certaines situations échouent, elles sont des mort-nés. Les acteurs n'ont en général pas conscience de leurs propres pratiques démocratiques et assimilent souvent la démocratie à la représentativité. Selon Voyant, la démocratie « tient à la nécessité de construire des causalités réciproques entre les verbes « écouter », « penser », « dire » et « faire » »³⁰⁸. La *Twiza* est un dispositif ; aux pratiques démocratiques ; qui, lorsqu'elle est d'intérêt collectif, s'arroge le pouvoir de faire, d'écouter, de penser et de dire en l'absence de pratiques démocratiques des autres institutions et organisations. « La corrélation suivante a été fréquemment observée : lorsque le pouvoir visible des acteurs à participer, à se faire entendre sur les orientations de l'entreprise est faible, le pouvoir de nuisance, caché, suit une courbe exponentielle » (ibid.). Étendue au territoire cette observation, donne une forme ironique à la *Twiza* où elle montre la nuisance des institutions en tentant de devenir un pouvoir local d'innocuité. Son originalité réside dans le fait qu'elle est à contre-courant de l'individualisme dont l'incivilité est en partie contrainte par l'absence de pratique démocratique et qui renforce la nuisance ambiante et devient par la même occasion un alibi pour d'autres parties prenantes. Dans des territoires atomisés par la prolifération des institutions et l'individualisme les *Twizas* sont un balbutiement des nécessités à redécouvrir pour reconstruire une cohésion sociale.

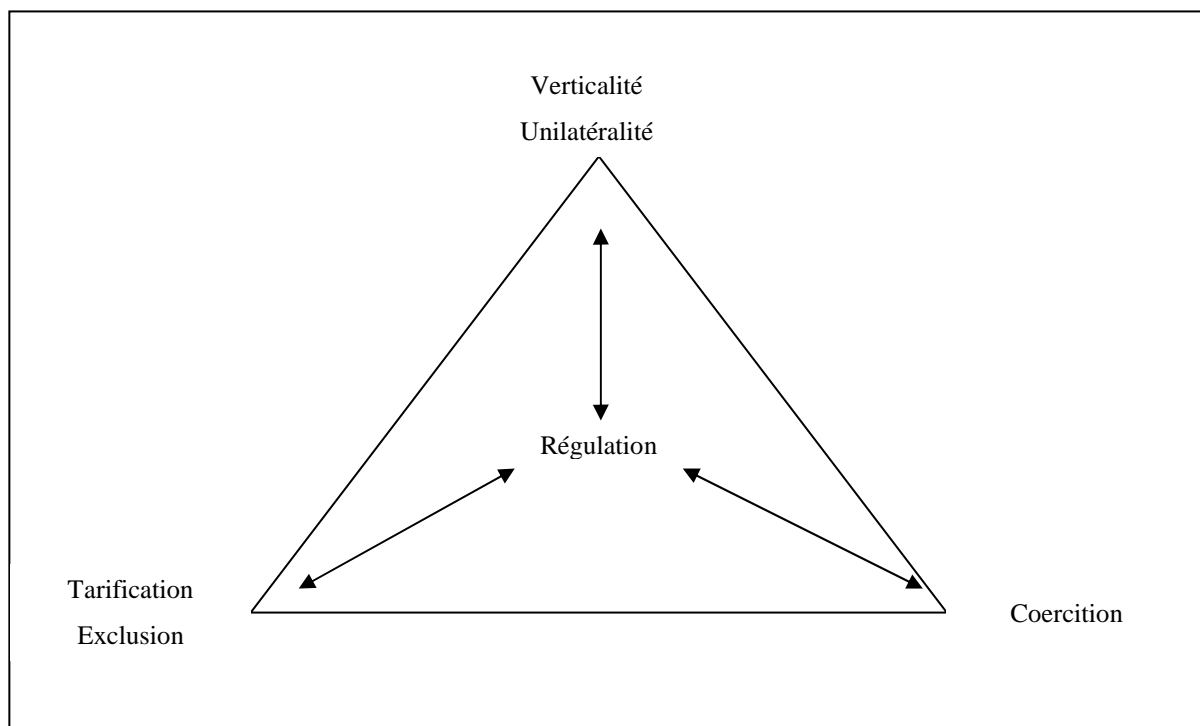
3.1.2.2.3. Contraste des modes de régulations

Pour l'assurance, la régulation est l'ensemble des éléments permettant de pallier les déficiences induites par le comportement des assurés. L'objectif principal est de protéger la mutualisation, le fond d'indemnité. L'asymétrie de l'information est au cœur de la problématique de régulation des assurances, elle s'appuie sur des informations générales pour

³⁰⁸ VOYANT, O., *La démocratie d'entreprise : Une vertu stratégique pour la conduite du changement*, 2008

élaborer une tarification lui permettant d'assurer ses engagements globaux. La tarification « personnalisée », sur la base d'un rapport d'expertise technique est un des éléments fondamentaux de la régulation. Le deuxième élément de régulation est l'exclusion de garantie, cette exclusion peut être généralisée, avec parfois une option de rachat, ou personnalisée toujours sur la base d'un rapport d'expertise. La tarification et l'exclusion sont essentiellement fondées sur la protection de la mutualisation et l'espérance de la réaction du client pour améliorer ces conditions face aux risques et ainsi baisser ces risques. Des mécanismes de sanctions sont prévus en cas de fraude, mais en pratique à cause de la difficulté de les repérer la sanction se traduit par une sanction collective via une augmentation générale des prix. Les mécanismes de régulation sont conçus comme une organisation de contraintes d'actes coercitifs décidés unilatéralement pour modifier les conditions des risques existantes. La notion de régulation dans l'assurance est une notion construite comme une vision réglementaire de la règle qu'elle tente d'imposer via la verticalité supposant la subordination du client. La figure suivante schématise les mécanismes de la régulation de l'assurance. Pour réguler les risques l'assurance exerce une coercition sur ces clients via la tarification et l'exclusion de garanties décidée unilatéralement.

Figure 14 : le triangle de régulation de l'assurance

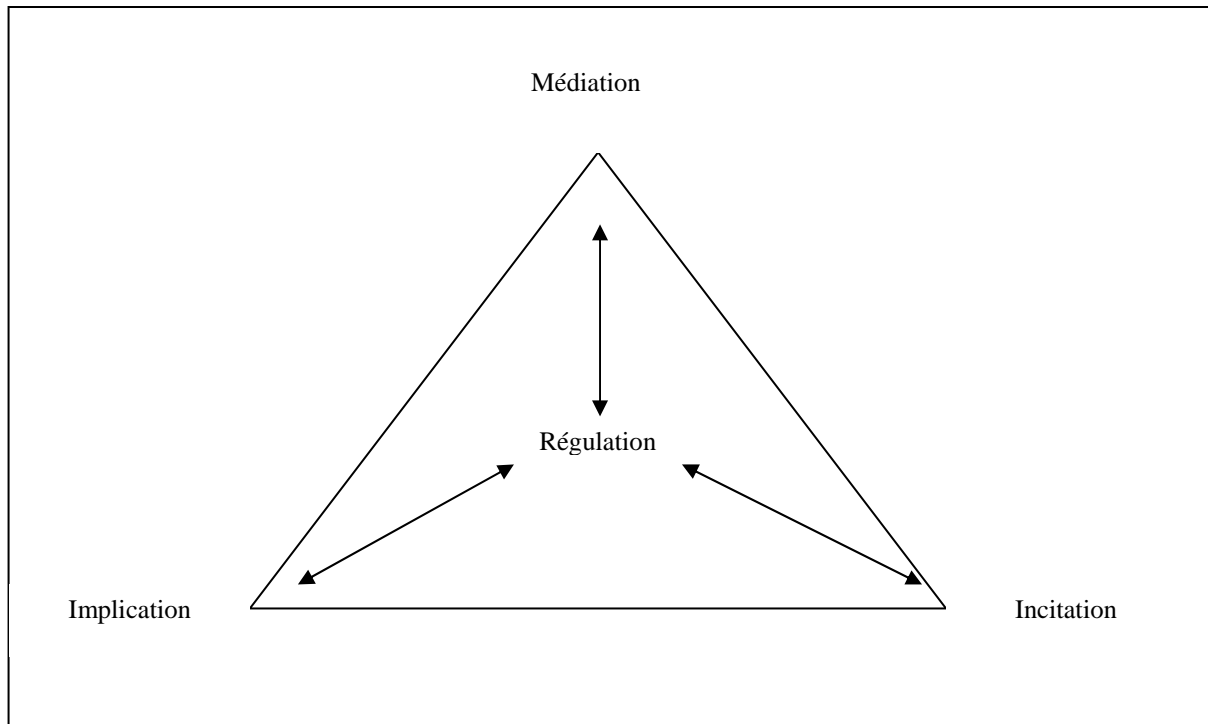


La notion de régulation dans la *Twiza* est proche de la notion de régulation sociale. Elle met « à l'épreuve des liens unissant l'individu à la société qui « passe par la négociation et la transaction des modalités d'échange et de réciprocité ainsi que par la reconnaissance de choix, de droits, de pouvoir et d'initiatives personnelles qui influencent et changent les systèmes de régularités en renouvelant les enjeux sociaux »³⁰⁹ »³¹⁰. L'enjeu dans la *Twiza* n'est pas tant la règle en soi mais l'objectif de la règle ce pourquoi elle a été mise en place. Elle peut être également la concrétisation de l'absence ou de l'inefficacité de règles, une tentative de régulation souhaitée. Elle repose essentiellement sur des mécanismes d'incitations, dont l'intention est de limiter, réduire les dysfonctionnements ou de les corriger. Son mode de régulation repose essentiellement sur trois éléments l'incitation, la médiation et l'implication entre les acteurs (cf. figure 15). L'incitation repose sur la formulation de son objet, suffisamment large pour susciter divers intérêts et que les acteurs en présence puissent identifier les avantages qu'ils peuvent en tirer. La médiation consiste essentiellement à trouver des vecteurs de convergences, des solutions qui apportent un avantage quelconque aux participants dans le but de s'assurer de la coopération des participants. L'implication des acteurs est un mode d'action concret pour mener la transformation de son objet. L'implication rétroagit également sur les acteurs où l'on constate en général une modification des attitudes envers l'autre ainsi que l'objet transformé. L'on peut trouver également la notion de « réglage » qui consiste essentiellement non pas à transformer son objet mais une forme de maintenance afin d'en assurer le fonctionnement correct. Ce réglage permet également une forme de maintenance des liens sociaux. Afin de parvenir à la régulation, les acteurs de la *Twiza* cherchent à impliquer les bénéficiaires, de jouer un rôle de médiateur entre les différents acteurs et de trouver de multiples incitations.

³⁰⁹ J. SELOSSE, article « régulation sociale », in : R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003:73

³¹⁰ PESQUEUX Y. « Gouvernance et moment libéral », 2007. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/73/PDF/GouvernanceetmomentlibA_ral.pdf

Figure 15 : Triangle de régulation de la *Twiza*



3.1.2.3. Implication de l'assurance-*Twiza*

L'évolution de l'assurance vers l'assurance *Twiza* n'est pas uniquement une simple opération marketing. Elle est à notre sens de l'ordre de la nécessité. Cette nécessité réside dans le fait que les deux organisations présentent des spécificités et des complémentarités dès lors qu'on se place dans l'optique d'une nouvelle dynamique de production de connaissance, de la décision et de l'action.

Une réciprocité totale, au sein du partenariat, plutôt qu'une coopération, que nous souhaitons mettre en place entre l'assurance et la *Twiza* nous semble impossible. C'est dans ce sens-là où il nous semble qu'il s'agit d'un partenariat trans-organisationnel à l'intérieur duquel s'organisent une trans-culturalité et une transdisciplinarité. L'enjeu de l'hybridation des concepts et pas uniquement l'hybridation des ressources est d'aboutir à «une valeur intégrale»³¹¹. Une valeur supérieure à la précédente où chaque partie prenante trouve un intérêt et des avantages. L'application de partenariats trans-organisationnels supplante les simples intérêts économiques à court terme, est dépourvue des relations hiérarchiques, est

moins institutionnalisée. Elle autorise également une réflexivité prélude à une responsabilité sociale dynamique. « La problématique soulevée par [ce chapitre] est de savoir comment appliquer et transposer des concepts, des méthodes et des outils de management, originellement créés, testés et validés dans des contextes intra-organisationnels à un champ trans-organisationnel »³¹².

Les implications souhaitées d'un partenariat trans-organisationnel sont nombreuses. L'espoir que suscite un tel partenariat est une gestion des risques supérieure à la gestion existante. Cet espoir repose que de ce nouveau partenariat résulte une meilleure prise en compte des effets diffus, des dysfonctionnements externalisés où coûts-performances cachés et visibles des espaces de contiguïté, qui par effet de sommation spatiale et temporelle prennent des dimensions incommensurables. La coévolution que nous souhaitons mettre en œuvre s'apparente à la progression du modèle 1 vers le modèle 2 (cf. tableau 11) de production de connaissance de Gibbons où « le mode 2 est caractérisé par une transdisciplinarité institutionnalisée dans un système social hétérogène et flexible »³¹³ :

Tableau 11 : CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 2 DE GIBBONS³¹⁴

MODELE 1	MODELE 2
Les problèmes sont posés et résolus par la communauté académique uniquement.	Interaction forte entre les acteurs tout au long du processus de création de connaissances
Les chercheurs travaillent entre eux (tour d'ivoire)	Les problèmes sont posés dans le cadre d'une application ou d'une demande sociale
Mono-disciplinaire	

³¹¹ KHOUATRA D., « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », *Communication à la 16^{ème} conférence de l'AGRH*, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005, 23 p.

³¹² ZARDET V. et NOGUERA F., *Mythes et réalités de la contractualisation de l'action publique : les cas de contrats de développement territoriaux*,

³¹³ GIBBONS M., LIMOGES C., NOWOTONY H., SCHWARZMAN S., SCOTT P., TROW M. (1994), *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London, Sage Publications. P11 "Mode 2 is characterised by transdisciplinarity and instutionalized in a more heteregeneous and flexible socially distribued system"

³¹⁴ BONNET M., *Exemple d'une recherche-intervention Socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*

<p>Focalisation sur un facteur principal</p> <p>Il y a homogénéité des problèmes posés</p>	<p>Hétérogénéité des données et besoin de transdisciplinarité</p> <p>Responsabilité sociale des chercheurs</p> <p>Variété des critères</p>
--	--

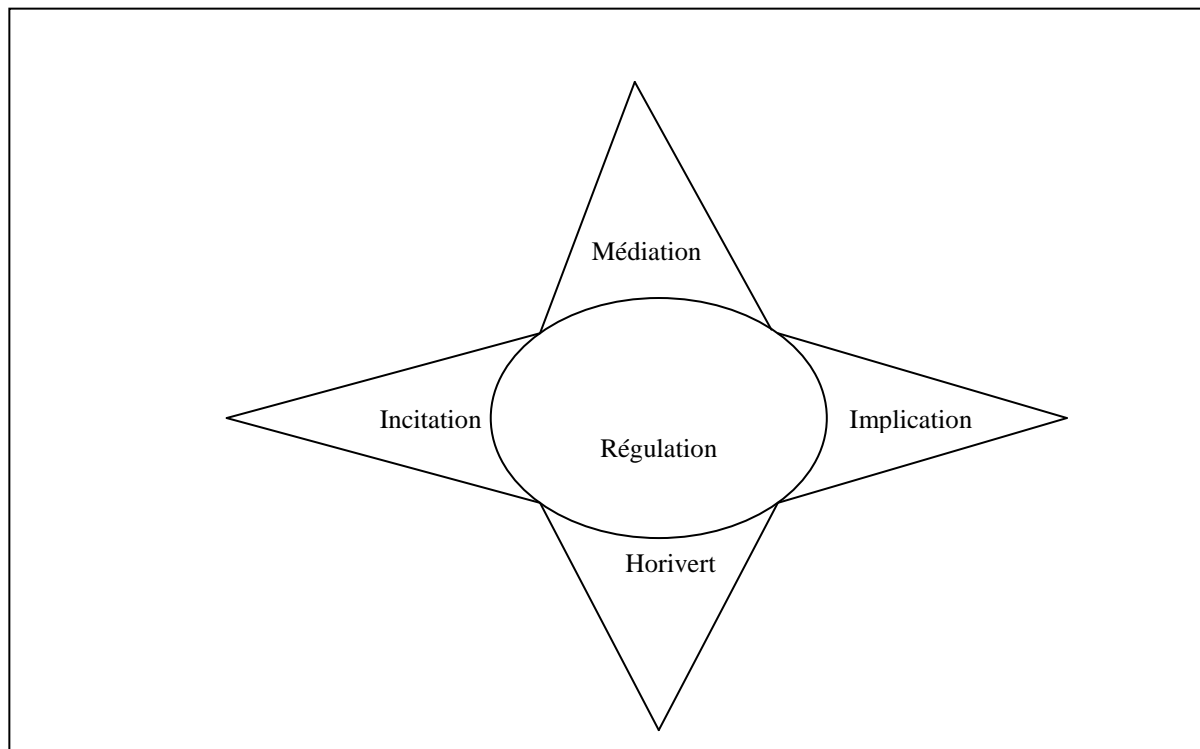
L'autonomie des assurances cèderait peu à peu la place à une exigence partagée avec ses parties prenantes d'une certaine réflexivité, donc d'une responsabilité sociale accrue. L'assurance actuellement se situerait dans le modèle 1. La production de connaissance est essentiellement l'œuvre des assureurs et de leur réseau d'experts. Le critère principal est la mesure de la fréquence de survenance d'un événement et de son impact. Les problèmes, les événements à mesurer sont déterminés par la communauté des actuaires et la résolution des problématiques qui émergent sont également résolues par eux, selon les mêmes mécanismes de régulations (homogénéité). La *Twiza* se trouve dans une situation intermédiaire entre les modèles 1 et 2. Il existe une forte interaction et interactivité entre les acteurs dans le processus de création de connaissance, elle se forme en général pour répondre à une demande sociale dont les bénéficiaires sont les propres acteurs. L'hétérogénéité est une de ses caractéristiques principales, les acteurs/bénéficiaires sont issus de milieux, d'organisations et de formations différentes. Les critères sont en général variés, ainsi que les avantages. Par contre, elle ne se préoccupe pas toujours de ces effets diffus, de sa responsabilité, dans le sens où elle ne prend pas compte des externalités qu'elle produit au-delà des frontières qu'elles se sont délimitées soit par manque de connaissance ou plus rarement une forme d'incivisme notamment quand les externalités négatives concernent les institutions considérées comme responsable.

Le contraste entre les deux modes d'organisation est un révélateur de phénomène, et des complémentarités qu'elles peuvent s'apporter l'une et l'autre. Cependant suffit-il de rapprocher les deux organisations pour obtenir l'effet escompté à savoir :

- des espaces de contigüités ordonnées et organisées,
- un fonctionnement plus démocratique, une gouvernance-guidance et élargie,

- un nouveau mode de régulation fondé sur : la médiation, l'incitation, l'implication et une horizontalité-verticalité (Horivert)³¹⁵ (cf. figure 16) :

Figure 16 : Etoile de la régulation



L'introduction de l'Horivert dans le modèle de régulation est destinée à faciliter les coopérations verticales entre les acteurs et à synchroniser les actions dans l'objectif d'accroître l'efficacité de la gestion des risques.

L'intention d'aboutir à des changements de comportements, des comportements plus responsables permettant de convertir les potentiels d'action, de connaissances et de compétence locaux en actions et décisions efficaces et efficientes dans le domaine de gestion des risques. L'exemple du directeur général, que nous avons cité plus haut, voulant détourner la *Twiza* de son esprit et la dissoudre dans le modèle assurantiel, ainsi que les contrastes entre les deux modes d'organisations montrent la nécessité d'un pilotage. « Le changement et la transformation ne se recouvrent pas si la transformation ne précède pas le changement. [...]. Le processus de la transformation doit être piloté pour que le changement soit la manifestation de la transformation »³¹⁶.

³¹⁵ SAVALL H, ZARDET V, Maîtriser les coûts et les performances cachés, Edition Economica 1986

³¹⁶ BONNET D., La duplicité du changement et de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle,

3.2. Pilotage et dispositifs de l'approche qualimétrique dans un contexte trans-organisationnel.

La mise en œuvre d'un partenariat trans-organisationnel entre l'assurance et la *Twiza* nécessite la mise en place de certaines conditions :

- le passage progressif du triangle anthropologique vers le triangle d'échange,
- la réduction de l'hyperspécialisation des concepts et des organisations concernées,
- l'introduction et l'élaboration d'outils de gestion,
- la sensibilisation et la formation intégrée des acteurs,
- transition de « l'effet de domination » (Perroux, 1948)³¹⁷, « du paradigme de soumission », vers le paradigme « d'engagement négocié » (Savall & Zardet, 2005)³¹⁸.

Pour mettre en place ces conditions, il est nécessaire de mettre en place dans les assurances « une architecture de décentralisation et synchronisé »³¹⁹.

Le champ général de recherche est caractérisé par des espaces de contiguïté. Ces espaces de contiguïté désignent des phénomènes de dispersion, de distanciation et de rupture qui sont spatiales, temporelles et cognitives.

En partant de deux exemples concrets de recherche-intervention, dans une assurance et les *Twizas*, nous proposons un modèle d'implantation de management trans-organisationnel. Le processus que nous décrierons s'appuie sur une organisation « instituante », dans notre cas l'assurance, qui aura la charge d'essaimer dans les *Twizas*. Le rôle du chercheur étant

³¹⁷ L'auteur pense que « l'effet de domination brise tous les schémas d'interdépendance générale et réciproque (p. 293) », « l'effet de domination [...] mériterait peut-être le nom de dynamique de l'inégalité (p 254) » les éléments de l'effet de domination sont le pouvoir de négociation, la nature de l'activité et sa dimension (P PERROUX F., (1948), Esquisse d'une théorie de l'économie dominante, *Economie Appliquée*, tome 1.

³¹⁸ Les auteurs pensent que le paradigme de soumission est une fiction, que le phénomène de « la désobéissance spontanée » est une réalité. Afin de mieux la gérer il faut la reconnaître à travers l'engagement négociée contractuelle et en contre partie en obtiendra une force d'engagement supérieur. In : SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, 2005, op. cit., p. 171.

³¹⁹ SAVALL H, ZARDET V, *Mesure Et Pilotage De La Responsabilité Sociale Et Sociétale De L'entreprise - Résultats De Recherches Longitudinales*, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009

« d'aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini »³²⁰.

3.2.1. Intervention-recherche dans l'organisation « instituante » ou structurante : exemple d'une Assurance.

3.2.1.1. Négociations de l'accès au terrain

Le processus de recherche et d'accès au terrain peut être parfois un processus long. Nous souhaitons rendre compte succinctement des enseignements suite aux échecs et des difficultés que nous avons rencontrés. Après une longue période d'expatriation, pour les études en France (6 ans), le retour au pays pour le chercheur peut être un vrai processus d'intégration ou de réintégration. Le chercheur expatrié de retour n'a pas forcément suffisamment conscience que l'expatriation est un processus de trans-culturalité, que son pays d'origine est devenu un pays de vacances, qu'il a évolué différemment de ses compatriotes et sans réel contact avec le monde professionnel. Les échecs successifs des négociations conduisent à faire un bilan, afin de mieux aborder les négociations suivantes. Voici l'essentiel des quelques enseignements retirés :

- S'appropriier le langage des managers³²¹.
- lutter contre la perception de stagiaire³²²
- se méfier des contacts « trop puissants »³²³
- dépasser les intermédiaires³²⁴
- l'enquête exploratoire peut être d'une grande utilité³²⁵

³²⁰ DAVID A, *La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management*, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 215 p., 2000

³²¹ Par exemple, le mot thèse prête à confusion et n'est pas associé à un doctorat, nous avons remplacé le mot « dysfonctionnement » par l'expression « goulot d'étranglement »

³²² Souvent perçu comme stagiaire, ce qui avait pour conséquences un cantonnement à une simple étude documentaire.

³²³ L'introduction par des contacts « puissants » est souvent perçue comme un ordre, qui ne laisse pas de place à la négociation et à l'échange.

³²⁴ Les intermédiaires sont une bonne stratégie d'introduction dans les entreprises et organisations, mais il s'agit de rapidement se faire introduire auprès des décideurs et d'éviter qu'ils ne deviennent des « portes paroles »

³²⁵ Sous les conseils de notre directeur de thèse, l'enquête exploratoire est une stratégie intéressante de pré-négociation qui permet d'orienter les entretiens d'une autre manière, justifier la position d'écoute et débouche plus souvent sur une négociation de recherche-intervention. Elle permet également de récolter de l'information qui facilite l'adaptation.

- reformulation des problématiques et adoption du langage courant

Suite à cette phase d'enquête exploratoire, certains entretiens aboutissent à un rendez-vous de négociation à la demande de l'interviewé ou à l'initiative du chercheur. Le premier rendez-vous se caractérise par un temps d'écoute important. De façon concomitante à l'entretien, il faut parvenir à identifier les points clés pour le client. En se basant sur les points principaux de l'enquête exploratoire et du discours au cours de l'entretien, il s'agira de relancer l'interlocuteur pour approfondir les besoins réels. Dans un deuxième temps, il s'agira de reformuler les points clés exprimés par l'interlocuteur et présenter quelques éléments de la méthodologie, qui semble être adaptée aux besoins, et observer sa réaction. Dans le but de valider les différents points de son discours, un mini *effet-miroir*³²⁶ est à effectuer, notamment pour ce qui concerne les points objectifs. La prise de note demeure essentielle au cours de l'entretien ; elle permet d'utiliser de manière efficiente l'information recueillie au cours du premier rendez-vous et de repérer des éléments clés qui n'ont pas retenu notre attention sur le moment.

Suite au premier rendez-vous, éventuellement un deuxième pour des précisions, il faut passer à la phase écrite de la négociation. La phase écrite est essentielle, car elle donne une force stratégique à la proposition, elle est non périssable et donc réutilisable par les deux parties prenantes. Elle conditionne la qualité de la recherche future et certains points sont souvent *non renégociables*³²⁷.

Le POMP (Produit Objectifs, produit Méthodes, produit Prestations) un outil de négociation pour les produits immatériels, développé par l'équipe de l'ISEOR, nous semble particulièrement adapté à la finalisation et la formalisation de la négociation. Il se décompose en trois colonnes : *objectifs, méthodes, prestations*.

La colonne produit objectif représente l'expression des besoins de l'entreprise et constitue le réel attrait pour le responsable de l'unité. Mais aussi il permet au chercheur de vérifier l'adéquation de son terrain et son champ de recherche.

La colonne méthode donne une visibilité globale au client sur le déroulement de l'intervention, mais détermine aussi la qualité de la collecte d'information d'intention

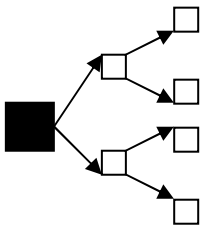
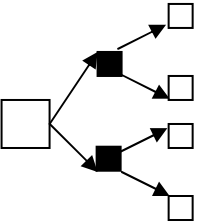
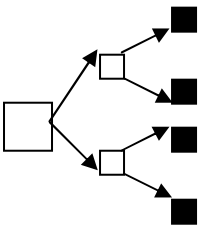
³²⁶ SAVALL H., ZARDET V., Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica 1986

³²⁷ SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion* : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, Préface de David BOJE (Etats-Unis), ECONOMICA, 2004

scientifique pour la recherche. Elle résume aussi les outils de base que va utiliser le chercheur pour mettre en exergue les sous problématiques de son terrain d'observation scientifique.

La colonne prestation est la démultiplication de la méthode, elle recense les actes humains et concrets. Elle permet la planification de l'intervention, une évaluation qualitative, quantitative et financière de la démarche. Le POMP se présente comme suit :

Figure 17 : Produit Objectifs, Méthodes, Prestations

PRODUIT OBJECTIFS	PRODUIT METHODES	PRODUIT PRESTATIONS
<p>Expression du besoin</p> 	<p>Méthode, outils de base : réponse à la demande</p> 	<p>Actes concrets</p> 

©ISEOR

Les négociations avec différentes entreprises nous ont permis de finaliser un accord avec une assurance. Cette assurance de capital privé vient d'être rachetée par un fond d'investissement international dédié à l'investissement en Afrique. Elle couvre l'ensemble des branches d'assurance ainsi que les opérations de réassurance.

L'assurance en question bénéficie d'un réseau de 170 agences réparties sur l'ensemble du territoire national et organisées en 7 délégations régionales. En 2007 elle a réalisé un chiffre d'affaire de 1,3 milliards de dinars algériens (13 millions d'euros) et bénéficie d'un capital social de 1,2 milliards de dinars algériens (12 millions d'euros) ainsi que de 500 collaborateurs.

Dans l'objectif de contribuer à la transformation maîtrisée de l'entreprise en une véritable assurance et afin d'améliorer ses performances socio-économiques dans le cadre des missions qui lui sont confiées, l'intervention devait³²⁸ se dérouler en six grandes étapes :

- Conduite d'un diagnostic horizontal (réalisé)
- Conduite d'un groupe de projet de direction sur les axes d'amélioration (réalisé partiellement)
- Animation de séances de formations concertations sur les outils et les méthodes de management socio-économique (réalisé partiellement)
- Conduite de quatre diagnostics verticaux (non réalisé)
- Conduite de quatre groupes de projet verticaux (non réalisé)
- Evaluation et bilan des réalisations (non réalisé)

Le chercheur, au cours de l'intervention, bénéficie de plusieurs occasions pour intégrer et personnaliser la démarche à son lieu d'intervention. La restitution du diagnostic et d'une manière plus spécifique l'expression du non-dit pour exposer des dysfonctionnements non exprimés par les acteurs durant les entretiens tel que le climat de suspicion. Les séances de formations concertations sont aussi une occasion pour tenter, par son comportement, d'atténuer certains dysfonctionnements. Les groupes de projets horizontaux constituent une opportunité pour décloisonner les services et redonner une cohérence aux différentes expériences et convertir des dysfonctionnements en richesse.

Les différentes étapes répondent aussi à des objectifs intermédiaires qui constituent les différentes étapes de changements qui permettront de se diriger vers l'objectif principal :

- Conduire une démarche de changement globale intégrant les initiatives et les projets en cours.
- Optimiser la mise en œuvre de la stratégie définie : « développer l'activité assurance entreprise (PME et grand compte), et rentabiliser l'activité assurance grand public ».

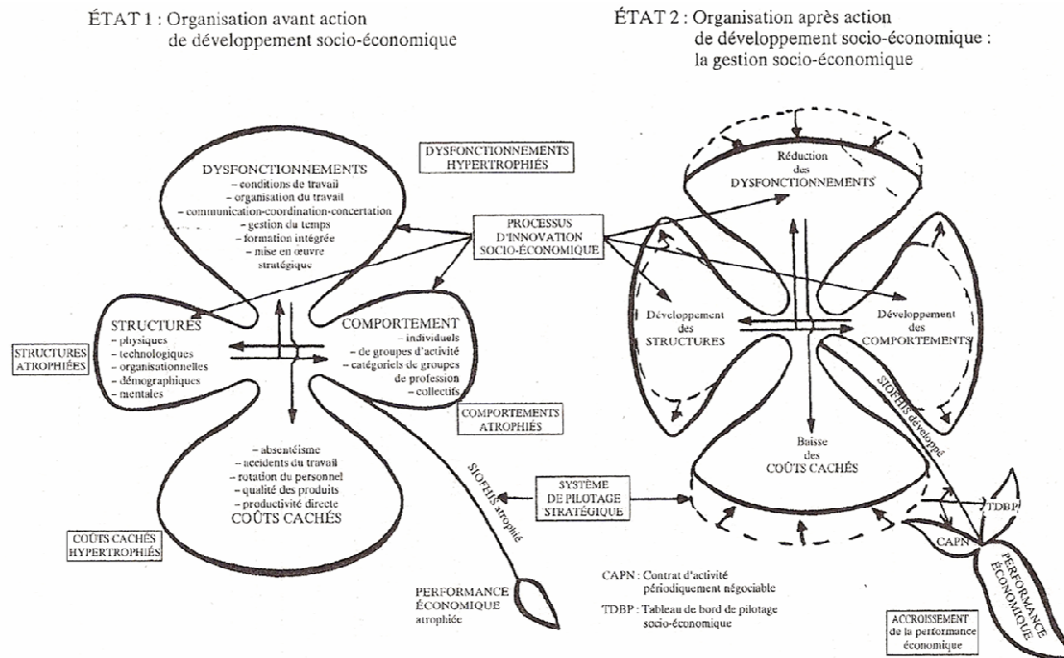
³²⁸ Pour des raisons de changement de Directeur Général le projet s'est arrêté après quelques séances de formations concertation. Sans mettre un terme au contrat pour deux raisons nous semble-t-il, l'intérêt pour le projet de l'assurance-Twiza (mais en le détournant), et un recrutement définitif en contre partie de l'abandon du doctorat et de la méthode jusqu'alors mis en œuvre. Nous avons néanmoins mis à profit cette période de flottement, où les dirigeants étaient occupés à une lutte de pouvoir, pour poursuivre d'une manière informelle la recherche et quelques séances de formations-concertations personnelles.

- Développer la capacité managériale de l'encadrement en lui transférant des outils de management lui permettant de mieux piloter et mettre en œuvre le projet stratégique.
- Recentrer les équipes sur le cœur de leur métier pour améliorer la rentabilité et la productivité des activités et pour développer l'offre de prestations individuelles à la clientèle.

D'une manière générale, la théorie socio-économique repose sur le fondement que toutes organisations présentent des structures et des comportements atrophiés, dont l'interaction génère des dysfonctionnements qui produisent à leur tour des coûts cachés, une véritable « hémorragie économique ». « Le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains au sein de cette organisation » (Savall, 1977³²⁹). La démarche de conduite de changement socio-économique consiste essentiellement à développer les comportements et les structures pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés en s'appuyant sur le principal levier de performance socio-économique à savoir le Potentiel Humain. Notre démarche de transformation s'appuie sur ces fondements théoriques pour permettre le passage de l'état 1 vers l'état 2 comme le décrit la figure suivante :

³²⁹ SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain », Rapport au VII^{ème} colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. PERROUX et Présidé par J. PIAGET , décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 1978, pp. 561-593.

Figure 18 : Intervention Socio-économique



Source : © ISEOR, 1985

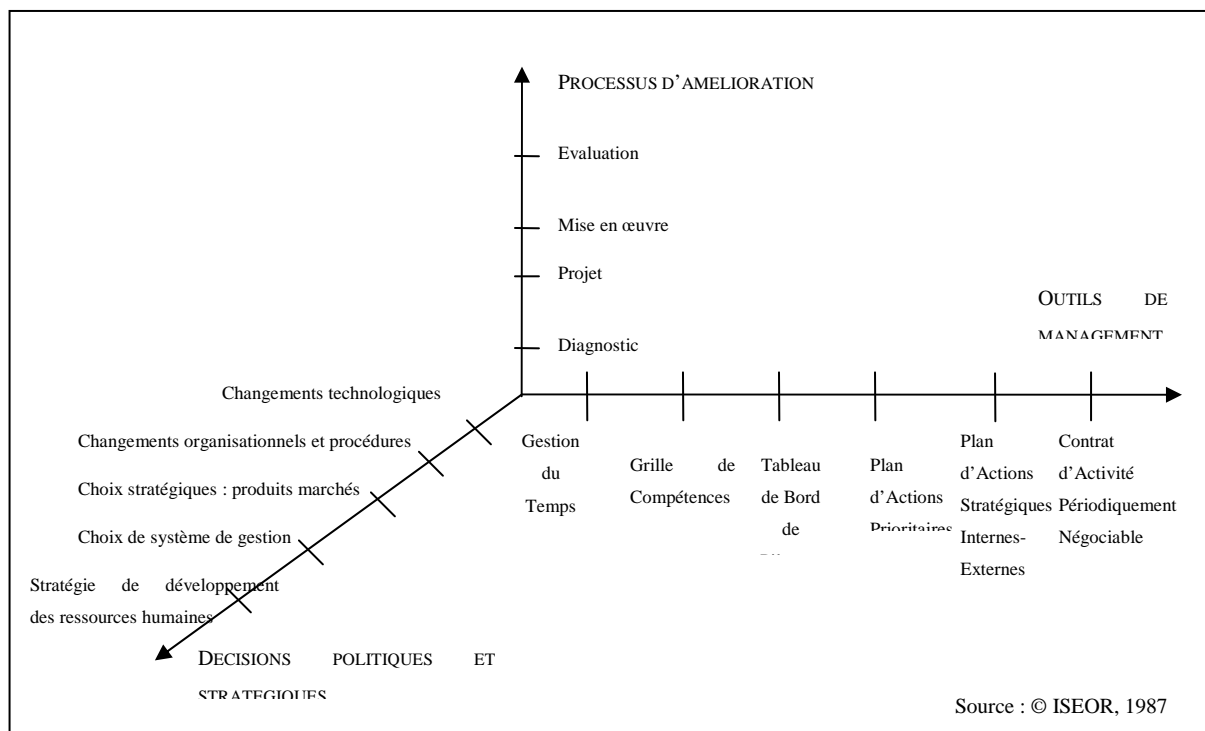
3.2.1.2. Méthode d'implantation des outils au niveau de la Direction Générale et les Direction Régionale

Cette étape correspond à l'amélioration de la mise en œuvre stratégique. En effet, il nous semble qu'il est essentiel, en nous appuyant sur la longue expérience de l'ISEOR, de commencer par cette étape afin de convertir le gisement pour l'instant potentiel que constitue les coûts et performances cachés en gisement réel, concret et exploitable. « C'est seulement dans une seconde étape que l'entreprise accepte des infléchissements significatifs de sa stratégie proprement dite (orientations, décisions, axes et actions stratégiques) »³³⁰.

Les deux axes que constituent cette première étape sont : l'implantation des outils de pilotage, des outils de mise en œuvre stratégique dans l'organisation et les dispositifs permettant la dynamique des actions d'améliorations comme présentés dans la section 3.1.1.1. La figure suivante décrit l'articulation des trois axes, sachant que l'axe « décisions politiques et stratégiques » ne connaît que des infléchissements mineurs durant la première étape :

³³⁰ SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P 243

Figure 19 : Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique



L'acte de pilotage de l'amélioration de la mise en œuvre est fiabilisé par l'implantation combinée de plusieurs outils de management proposés par la théorie socio-économique :

- **la gestion du temps** : fondée sur la grille d'auto-analyse du temps, elle permet à chaque acteur de mesurer son degré de dispersion, de fractionnement du temps, son degré d'autonomie, d'initiative, la part d'activité individuelle, collective, de gestion courante et de pilotage stratégique. Elle lui permet également d'évaluer la part de valeur ajoutée de son temps, l'urgence réelle des tâches et de l'évolution qu'il souhaite pour l'exécution de cette tâche (à conserver, à déléguer ou à supprimer). Elle conduit en général à une meilleure répartition du temps des managers, à des actes de délégation concertée et de réduire le décalage entre le temps et la stratégie.
- **la grille de compétence** : est un synoptique des compétences, cartographiant les compétences disponibles et nécessaire à une équipe. Elle est un outil d'aide à la décision, pour piloter l'organisation du travail que ce soit pour des circonstances courantes (suivi du personnel, absence) ou exceptionnelles (réorganisation de l'unité, recrutement interne/externe). Elle permet de repérer les formateurs internes, les besoins de formation, de mieux gérer l'organisation du travail (congés, répartition des tâches ingrates, enrichir le

travail) et de définir de nouveaux modes de gestion de travail. Elle permet également d'agir pour réduire la vulnérabilité de l'équipe et la poly-compétence des personnes. La consolidation des grilles de compétences permet à la direction de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

- **tableau de bord de pilotage** : se conçoit dans le cadre du nouveau rôle attribué à l'encadrement dans la théorie socio-économique. Ce rôle consiste à une participation plus active des cadres sur l'axe politique de l'entreprise notamment via une participation accrue dans la mise en œuvre stratégique et une prise en compte explicite de leur contribution. Concrètement cela se traduit par des prises de décisions de la part des cadres, une promotion de leur rôle pédagogique qui consiste à faire partager le contenu des décisions, à accroître la coopération entre acteurs. Pour l'efficacité de ce nouveau rôle, l'instrumentation via un tableau de pilotage contenant des indicateurs et les différents outils de management socio-économique est primordiale. Les indicateurs mis en place ne sont plus un simple outil statistique pour les autres, mais des indicateurs locaux qualitatifs, quantitatifs et financiers (qQFi) servant au pilotage actif de sa zone de responsabilité et des indicateurs stratégiques qQFI servant au supérieur hiérarchique mais aussi au responsable de direct de contrôler la cohérence globale de ses actions et décisions.
- **plan d'actions prioritaires** : est la traduction en actions, la démultiplication des objectifs du plan d'actions stratégiques internes-externes sur une période de six mois. Il est par excellence l'outil de la mise en œuvre, l'outil de liaison entre les différents acteurs concernés et un outil de gestion des actions prioritaires au lieu de subir les urgences. Il permet la gestion temporelle (synchronisation) et spatiale (décentralisation) des actions prioritaires qu'elles soient de réduction de dysfonctionnements majeurs ou d'expansion stratégique. Outil de stimulation et vigilance il permet également de tester la faisabilité de la stratégie à son état de projet et la concertation périodique à travers les dispositifs périodiques d'évaluation.
- **Le plan d'actions stratégiques internes-externes** : de l'organisation « pluriannuel (3 à 5 ans) qui identifie les principaux axes stratégiques et les actions associées, relatives à quatre volets produits – marchés – technologies – potentiel humain et organisation »³³¹

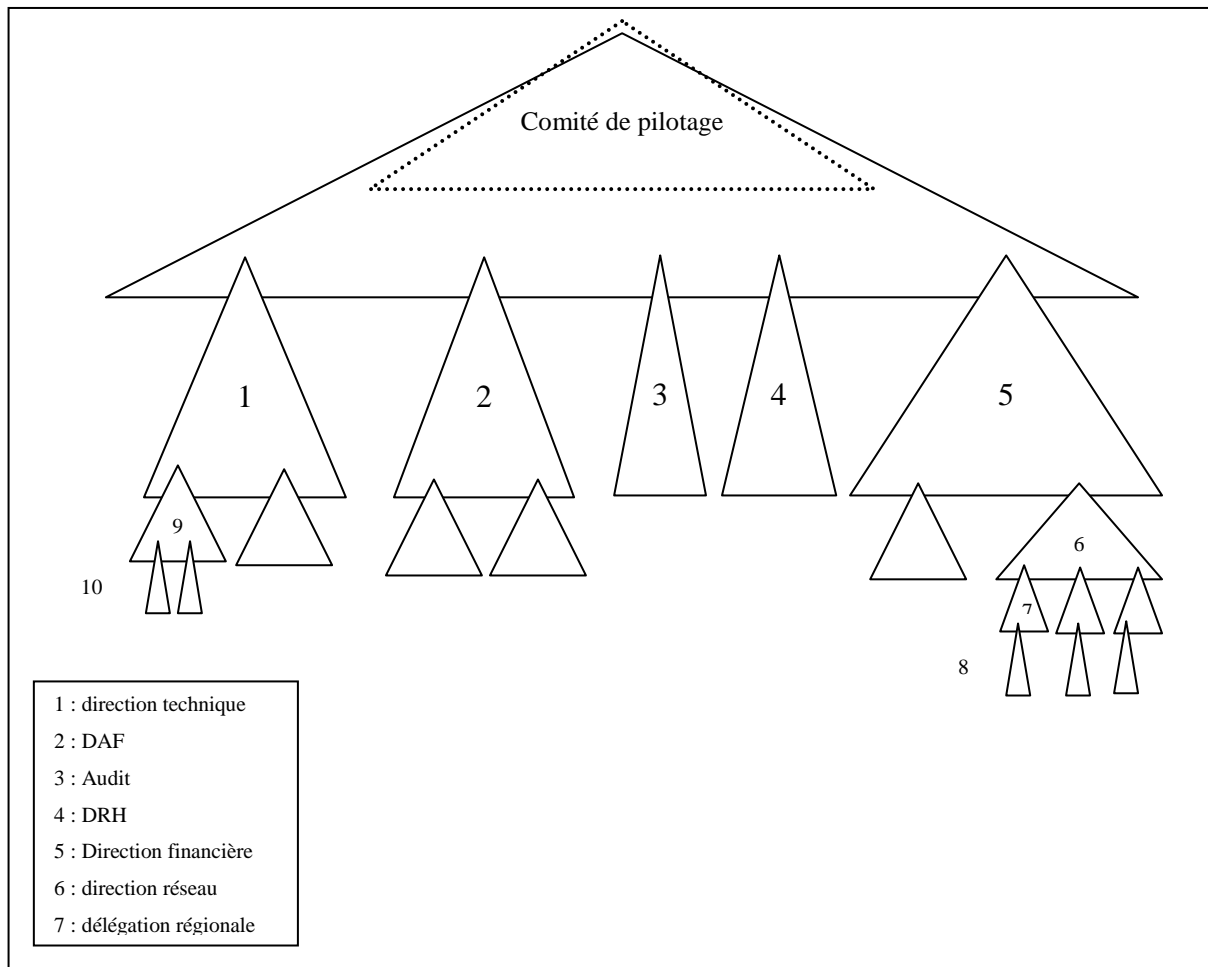
³³¹ SAVALL H, ZARDET V, *Mesure Et Pilotage De La Responsabilité Sociale Et Sociétale De L'entreprise - Résultats De Recherches Longitudinales*, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009

- **contrat d'activité périodiquement négociable** : réceptacle individualisé du plan d'action prioritaire permettant de fiabiliser via une incitation financière la mise en œuvre stratégique. Il comporte des volets collectifs, semi-collectifs et individuels négociés avec chaque acteur essentiellement sur la base du projet collectif et quelques éléments individuels pouvant être un frein aux actions prioritaires. L'accumulation des CAPN est un outil précieux de gestion du potentiel humain. Son évaluation se fait sur la base des indicateurs contenus dans le tableau de bord de pilotage.

Les 3 piliers épistémologiques de l'approche qualimétrique, que l'on peut aussi décrire comme un triangle à la base de tout échange, sont à l'œuvre pour l'implantation et la dynamique de chaque outil, de la même manière qu'ils sont présents à chaque phase de l'axe du changement. Ils permettent, progressivement d'accroître la fiabilisation des indicateurs, de la décision et de l'action.

Afin de permettre la dynamique de l'échange de se mettre en place, la méthode de conduite de changement de l'ISEOR s'appuie sur une double action globalisante, horizontale et verticale (Démarche Horivert). Les dispositifs constitués suivent l'architecture réelle de l'organisation, ils suivent une logique de grappes ou sont regroupés le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs directs. Les séances de formations/concertations se déroulent à l'intérieur de ces grappes (cf. Figure 20), de même que les dispositifs de l'axe du changement.

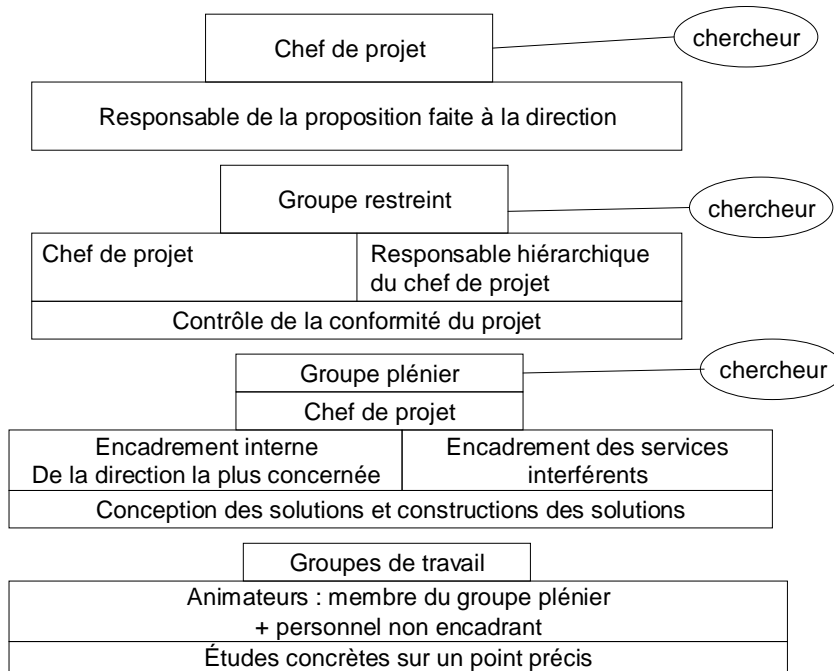
Figure 20 : logique de grappe



La logique de grappe tout au long du processus du changement permet une Co-construction des problématiques et des solutions et favorise une coévolution de l'ensemble des acteurs. Elle fiabilise l'irrigation de tous les espaces de l'organisation.

Une particularité dans la structuration des groupes de projet, permet de décloisonner les différents services de l'organisation qui consiste à faire participer les acteurs des services interférents (cf. figure 21) pour veiller à la cohérence et prévenir les dysfonctionnements aux interfaces des services.

Figure 21 : Structuration des groupes de projet



Cette étape, qui permet une décentralisation synchronisée progressive, est source d'une plus « grande force stratégique ». Elle favorise, facilite une démarche autocritique de l'entreprise qui entre dans une démarche d'amélioration continue. La démarche horizontale implique l'ensemble de l'équipe de direction et d'encadrement au niveau de la direction générale. La démarche verticale implique aux moins deux unités par palier hiérarchique jusqu'au niveau dit d'exécution (agence ou service). Ces unités deviennent des unités pilotes pour l'intervention sur la stratégie de l'entreprise qui porte essentiellement sur deux thèmes : « la construction de scénarios stratégiques alternatifs à double composante interne-externe, et le renforcement de la cohérence de la direction quant à la détermination des objectifs prioritaires [...] (principe de réactivité stratégique) »³³².

Suite aux phases d'implantation des outils dans les unités concernées, l'intervenant chercheur en collaboration avec l'équipe dirigeante sélectionne une équipe qu'il formera aux méthodes d'interventions socio-économique afin d'accélérer de le processus de transformation. La méthode HORIVERT multi-PME peut être également adaptée pour irriguer l'ensemble des agences.

^{332 332} SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 P.253

3.2.1.3. Les intervenants internes

La formation d'intervenants internes ou de consultant interne répond à un double objectif :

- l'accélération de la démarche de transformation en cours, et une réduction de coût pour l'organisation concernée.
- Une implantation durable de la pratique de réflexivité régulière à visée transformative ou de maintenance dans l'organisation après le départ du chercheur.

Le chercheur, tout en pilotant dans un premier l'équipe d'intervenants internes, peut consacrer plus de temps à ses problématiques de recherche, aux actions pilotes et mieux gérer les rythmes de l'intervention qu'il ne peut pas toujours mener comme souhaité par manque de ressource. La formation au conseil permet aux acteurs de mieux cerner les phénomènes fondamentaux de la conduite de changement. Elle explicite certains aspects implicites de la démarche de changement qu'il a déjà expérimentée. L'encadré suivant présente la formation de consultant interne tel qu'elle est conçue par l'équipe de l'ISEOR³³³ :

³³³ <http://www.iseor.com/forcons.asp>

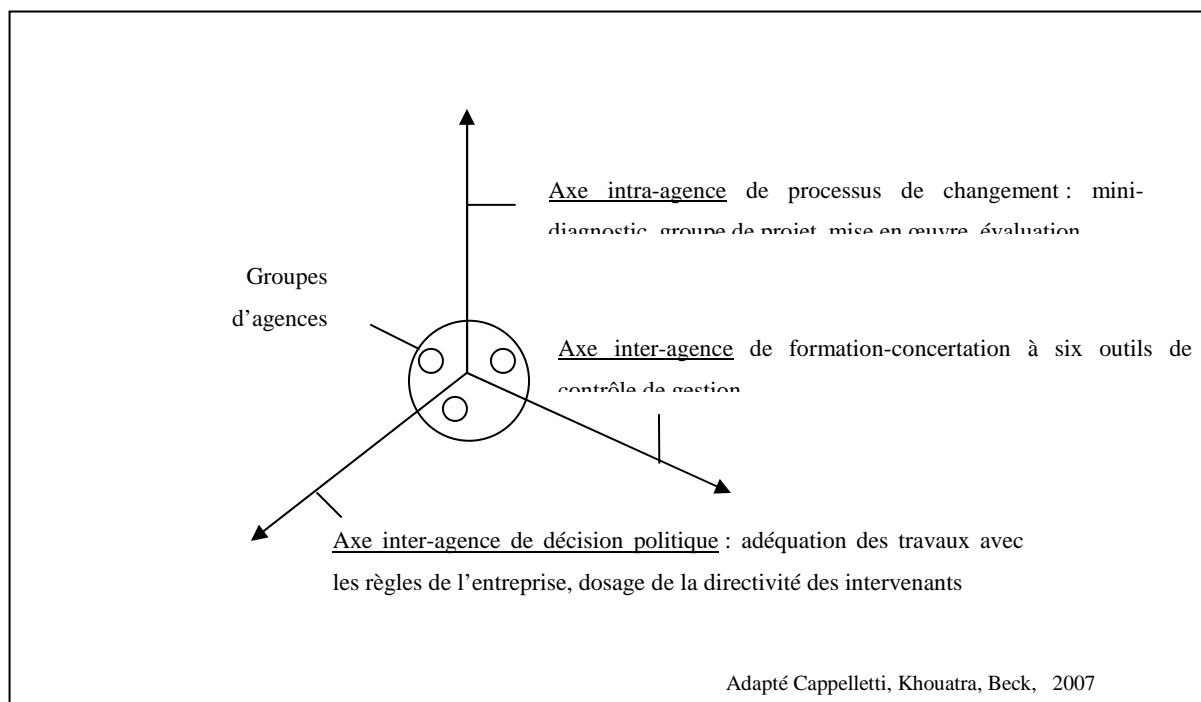
Tableau 12 : Programme de formation conseil

<p>8 JOURNÉES DE FORMATION CONTINUE (4 sessions de 2 jours)</p> <p>Session 1 : La vente et l'architecture de l'intervention socio-économique, le rôle de la gestion du temps dans la démarche L'approche socio-économique : principes et méthodes La méthode HORIVERT La gestion du temps La négociation La vente d'une intervention, la typologie des interlocuteurs</p> <p>Session 2 : Préparation des acteurs au changement et rôle des intervenants Le diagnostic dysfonctionnel qualitatif Présentation du logiciel SEGESE Le tableau de bord de pilotage La grille de compétences La gestion des rythmes de l'intervention L'intervenant générateur d'énergie de changement</p> <p>Session 3 : Un projet de changement autofinancé par le recyclage des coûts cachés Le diagnostic coûts cachés L'avis d'expert Le projet : du diagnostic à la proposition de solutions innovantes Les outils de structuration et de conduite d'une intervention</p> <p>Session 4 : Les outils de management des activités et de l'implication des personnes Le plan d'actions prioritaires Le contrat d'activité périodiquement négociable L'articulation des outils pour un pilotage permanent du management socio-économique La gestion des compétences des intervenants internes et des consultants</p> <p>3 DEMI-JOURNÉES D'ASSISTANCE MÉTHODOLOGIQUE (en sous-groupes de 4 à 6 personnes.)</p>
--

3.2.1.4. Méthode d'implantation des outils au niveau des agences : Méthode miniaturisée

« La méthode HORIVERT multi-PME d'implantation [...] de gestion socio-économique dans des entreprises de petite taille respecte les principes de la méthode HORIVERT, mais présente des dispositifs miniaturisés en sorte d'être adaptée à des TPE et à des entreprises libérales »³³⁴. Ces dispositifs de la méthode HORIVERT multi-PMO s'adaptent en fonction des axes du trièdre socio-économique (cf. figure 22) : l'axe de changement est constitué de dispositifs intra-organisations et les axes outils du management socio-économique et décision/adéquation politique sont constitués de dispositifs inter-organisations.

Figure 22 : La méthode miniaturisée HORIVERT multi-PME



Les dispositifs intra-agences comportent un mini-diagnostic sur les dysfonctionnements qui diminuent l'efficacité et l'efficacité de l'agence, le directeur de l'agence est interviewé séparément de l'entretien collectif avec le personnel de l'agence. Les entretiens de coûts cachés sont organisés collectivement, directeur de l'agence et personnel en même temps. Les résultats de la phase du mini-diagnostic servent de base de travail à un groupe de projet, composé d'un tête-à-tête entre le directeur de l'agence et l'intervenant, et un groupe plénier regroupant l'ensemble des collaborateurs de l'agence. L'assistance personnalisée est couplée aux séances de groupes de projets (Cappelletti, Noguera, 2007)³³⁵.

Le groupe restreint est organisé en dispositif inter-agence avec le directeur régional et quelques-uns de ses collaborateurs pour le contrôle de conformité avec les axes de l'organisation, et validations des propositions des directeurs d'agences. Les dispositifs d'inter-agences de formations/concertation sont réalisés durant la même période que ces séances de groupes restreints, ainsi que les dispositifs inter-agences d'adéquation politique et stratégique

³³⁴ CAPPELLETTI L., KHOUATRA D., BECK E., *L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires*, Congrès de l'AFC – Poitiers 2007

³³⁵ CAPPELLETTI L., NOGUERA F., *Normalisation du management dans les professions libérales quels défis pour la GRH ? : Cas des notaires de France*, AGRH 2007

notamment sur le dosage de la directivité hiérarchique pour permettre aux agences d'adapter les projets à leur particularité territoriale. La démarche miniaturisée prévoit un groupe de pilotage par région avec des membres élus et un représentant de l'instance nationale (Cappelletti L., Noguera F. & Beck E., 2004)³³⁶, dans notre cas le comité de pilotage peut être constitué par le directeur régional, le directeur commercial et quelques directeurs d'agences.

3.2.2. Essaimage de la méthode vers les *Twizas*

Traditionnellement l'assurance ne s'est pas destinée à la transformation des conditions existantes des risques en s'appuyant sur les rapports sociaux, bien qu'historiquement (section 1.1.1) il semble que ce soit les rapports sociaux et leur mode coopératif face aux risques qui aient permis l'émergence des compagnies d'assurances. Elles se sont attelées, dans leur intervention de la vie de la cité, à la production de connaissance en tant que prolongement de disciplines scientifiques, avec pour principe la séparation et la spécialisation, une culture de centralisation et de compensation. Son développement, sa survie, sont fondées sur des traditions, des habitudes de métiers, une pensée et un savoir qui est un filtre implicite pour les facteurs d'innovation (produit, recrutement, méthodes, organisations...) ce qui implique qu'elle se reproduit et se multiplie par l'exclusion. Les répercussions socio-économiques de son action qu'elles soient directes ou indirectes sont rarement évaluées, ce qui permettrait de prévoir les conséquences des objectifs qu'elle s'est assignée, ainsi que des objectifs d'autres organisations dont elle est parfois partie prenante. Sociologiser l'assurance et son savoir nous semble une nécessité pour renouveler, adapter en continue ses pratiques, sans pour autant détruire l'existant sur lequel elle repose au risque d'assister à la chute du savoir sur lequel elle repose. De la même manière détruire l'existant sur lequel repose la tradition risque de mener la destruction de son savoir survivant péniblement. Bourdieu³³⁷, pensait que l'histoire est notre impensée. Nous le rejoignons en ajoutant que la tradition est l'impensée de la modernité, l'informel est l'impensé du formel et inversement. A ce titre la *Twiza* est l'impensée de l'assurance, comme l'assurance est l'impensée de la *Twiza*.

L'intervention-recherche dans l'assurance a permis d'activer et de multiplier les pôles d'initiatives et de négociations tout en assurant l'articulation et la cohérence (principe de décentralisation synchronisée). Elle a favorisé l'implication de toutes les catégories d'acteurs

³³⁶ CAPPELLETTI L., NOGUERA F. & BECK E. (2004), *Improving management quality in the very small enterprises: the case of French notaries*, 64th Academy Of Management Meeting, New Orleans, August

en acceptant de traiter toutes les catégories de problèmes sans les sous-estimer. Cette démarche permet d'obtenir des résultats à court terme (productivité, rentabilité, efficacité...) et une création de potentiel (produits nouveaux, technologie nouvelle, compétences, comportements...). Elle est le résultat d'un processus complexe, parfois douloureux, d'une démarche autocritique où tous les acteurs produisent et subissent des coûts cachés. Le résultat de ce processus est entre autre une prise de conscience d'une humilité nécessaire face aux problèmes et la recherche de solutions ainsi qu'une forme de critique empathique. La pratique de l'interactivité cognitive et de l'intersubjectivité par itération sont des technologies dont l'assurance s'est appropriée. Ces deux éléments nous semblent être fondamentaux pour le fonctionnement des *Twizas*, une contrainte pour le succès de leur survivance et pour interagir avec elle. La contingence générique, les outils de management socio-économique et la connaissance historique des risques de l'assurance sont la valeur ajoutée qu'elle peut apporter aux *Twizas* en contrepartie de stratégies de prévention de risques et de nouvelles informations.

L'assurance disposant de la méthode Horivert, de la méthode Horivert multi-PME, d'une équipe de consultant et de l'appui du chercheur ou groupes de chercheurs peut inciter les *Twizas* existantes à coopérer avec elle, inciter la genèse de nouvelles *Twizas*. Une *Twiza* est un groupement d'acteurs en réseau ou sur un même espace géographique présentant des complémentarités et une certaine cohésion culturelle, sociale et économique. « Cette cohésion doit permettre aux acteurs locaux, [...] de développer des coopérations multipartenaires et de créer des synergies visant à mettre en œuvre des projets de développement »³³⁸.

³³⁷ « Pierre Bourdieu et l'anthropologie », *Actes de la recherche en sciences sociales* 5/2003 (n° 150), p. 4-8.

³³⁸ NOGUERA F., ZARDET V., *Mythes et réalités de la contractualisation de l'action publique : les cas de contrats de développement territoriaux*, L'Harmattan Collection management, 2009

3.2.2.1. La négociation et une phase exploratoire

3.2.2.1.1. La phase exploratoire

Avant toutes négociations, toutes propositions du produit Assurance-*Twiza* le personnel de l'agence doit entamer une enquête exploratoire sur sa zone commerciale sur les *Twizas*, leurs champs d'action et leurs actions potentielles.

L'observation des *Twizas* d'intérêt collectif sont plus ou moins faciles à observer, car visibles, elles se déroulent sur l'espace public et leurs vestiges sont également souvent observables. Par exemple les ralentisseurs, les nids de poules et d'autres interventions sur l'espace public comme les trottoirs, l'aménagement des espaces de détente etc... peuvent s'observer à posteriori par le type de matériaux utilisés, le respect des normes et des encombrants restés sur place. Les traces qu'elle peut laisser, les dysfonctionnement qu'elle peut générer sont en général liées aux manques de moyens, de compétences et de savoirs.

L'esprit ou le degré de solidarité, l'intérêt pour la chose d'intérêt collectif peut également être observé par des gestes simples en fonction des territoires observés, par exemple dans certaines villes on peut observer des micro-comportements de solidarités. Il est fréquent de trouver des bombonnes d'eau mise à disposition des passants, des familles qui offrent régulièrement des repas à quelques personnes en difficultés dans leur voisinage proche (ouvriers, SDF, orphelins...) et l'hospitalité offerte aux voyageurs (notamment ceux qui demandent leur route) en les invitant à partager un café ou un repas en fonction de l'heure. A notre sens, ces petits gestes de solidarité du quotidien révèlent un esprit de solidarité et une demande d'actions solidaires. D'autres comportements révèlent également l'intérêt pour le bien collectif, une forme de synchronisation tacite par mimétisme de certains comportements est révélatrice. Par exemple, quelqu'un qui débouche une bouche d'égout provoque souvent un comportement mimétique des voisins, ou encore des commerçants qui nettoient devant leur façade induit un mimétisme de la part des autres commerçants. Les acteurs n'ont pas forcément conscience qu'ils provoquent le mimétisme ou qu'ils miment. Etre un agent révélateur de ces microphénomènes est une forme d'encouragement pour les différents acteurs qui se découragent se croyant seuls à agir. Une fois révélé on assiste même à des encouragements verbaux, une expression explicite de la reconnaissance et des coups de mains spontanés. Repérer, observer et révéler ces micros comportements peut être à notre avis un puissant stimulant à des *Twizas* latentes. Il s'agit aussi parfois de se méfier des apparences,

nous avons eu l'occasion d'observer des comportements en apparence d'incivisme, où des acteurs jetaient des ordures à même le sol dans des endroits bien précis de la ville. Nous avons interrogé un acteur qui nous a conseillé de revenir le soir pour comprendre. En réalité, les citoyens de la ville faisaient un détour pour jeter les déchets recyclables (cartons et plastique), y compris lorsqu'il s'agit de simples gobelets pour faciliter la tâche aux « chiffonniers » qui se réunissent le soir pour la collecte. Révéler ce type de phénomène, en souligner les avantages mais aussi apporter une critique constructive dans l'intention, comme le dit l'adage populaire, de « finir le bien que tu as commencé » et de souligner les avantages à organiser et ce qui est encore inorganisé. L'intérêt immédiat pour l'assurance de cette enquête exploratoire est de connaître la demande de solidarité, d'ancrer son argumentaire sur une réalité sociale et locale que les acteurs pourront observer. A moyen terme, révéler ses micros comportements permet de sensibiliser et encourager les comportements responsables de ses clients et clients potentiels et de préparer une coopération avec d'autres institutions de Gestion de Risque qui ont un intérêt direct et immédiat comme la municipalité pour l'exemple des déchets recyclables. A long terme, l'intérêt pour l'assurance est de diminuer les « effets boomerangs » plus globaux tel que l'impact que peut avoir le non traitement des déchets plastiques sur la santé, les ressources agricoles et halieutiques par exemple. Faire le lien entre le global et le local ou l'infra local peut inciter l'état central et les réassurances à prendre en compte cette Assurance-*Twiza*.

L'observation des *Twizas* d'intérêt individuel est plus difficilement observable. Elles ont lieu en général dans des espaces privés. L'arborescence de contacts de chaque employé peut en faciliter l'accès et l'observation. Le lien entre les *Twizas* d'intérêt individuel et les produits d'assurance est plus facile à établir. Son observation permet d'avoir une première évaluation de potentialité de marché, de solidarité et des besoins à apporter. L'observation des *Twizas* d'intérêt individuel, mais traditionnelle, permet d'observer l'évolution des faits de la tradition, de la place de la *Twiza* et de la *Tawssa* dans ces événements.

3.2.2.1.2. La négociation avec les acteurs des *Twizas*

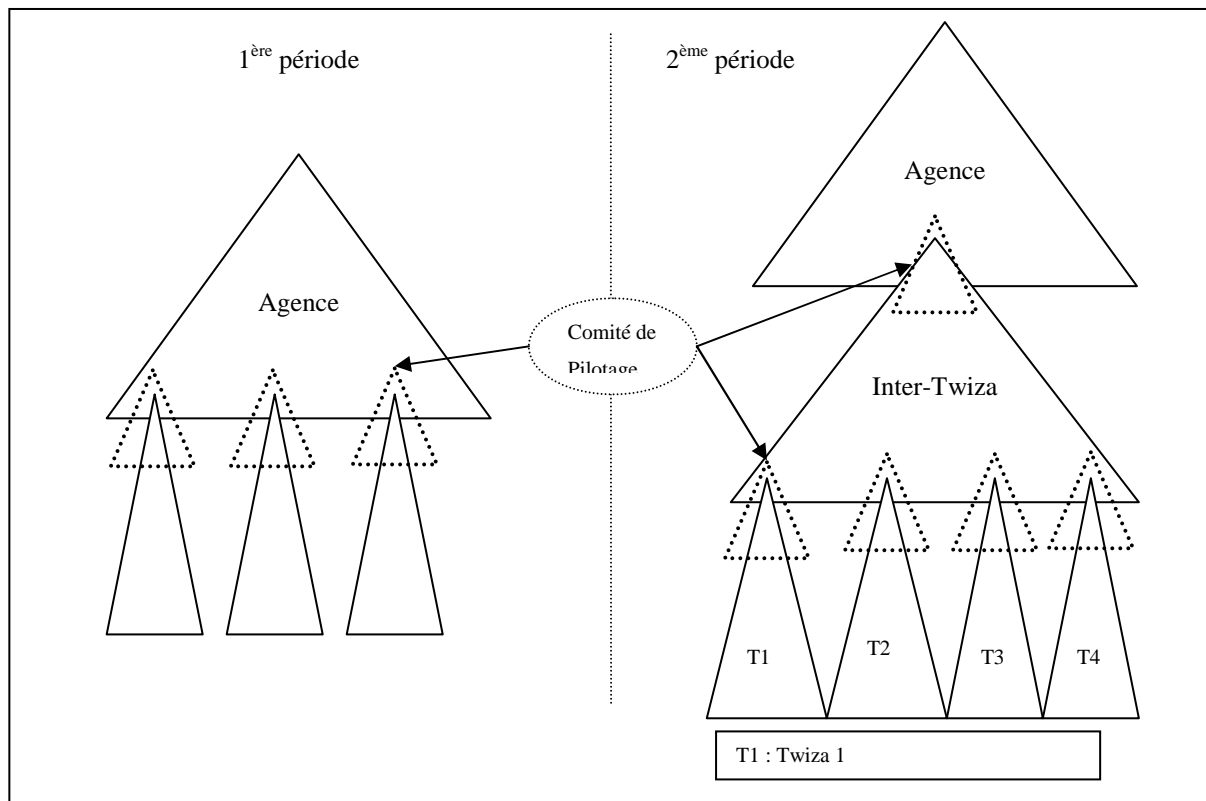
Le processus de négociation avec les acteurs de la *Twiza* peut être long. Pour l'accès à la *Twiza* inter quartiers il nous a fallu pas moins de cinq négociations-entretiens pour établir un lien de confiance et rencontrer d'autres acteurs. L'aspect primordial du succès de cette phase de négociation a été l'écoute et la prise de note exhaustive. Le classement des problématiques, des dysfonctionnements dans des thèmes et sous-thèmes sans émettre d'hypothèses prescriptives dans cette première phase a fini par apaiser la suspicion et rassurer le leader que l'intention n'est pas l'intrusion ou l'ingérence. Nous pouvons noter également les difficultés de programmation des entretiens, retards, oublis, lieu pour les réaliser qui nous ont conduits à revoir à la baisse l'ambition quantitative de la recherche.

Dans le cadre de la négociation pour l'incitation d'une *Twiza* par l'assurance, la prise de notes exhaustive des premiers entretiens peut être primordiale étant donné le temps de latence important qu'il peut y avoir entre les premières négociations et la réunion des acteurs. L'utilisation du POMP pour cristalliser le contenu des négociations, est un bon moyen pour simplifier la complexité habituelle des contrats d'assurances. La colonne objectif est forcément orientée gestions des risques, la colonne méthode donne une visibilité globale aux clients et garantit une qualité d'information à l'assurance. La colonne prestation permet de visualiser les actes concrets pour chaque client et les apports de l'assurance. Il s'agit également d'éviter l'effet d'aubaine de la part des clients qui vont percevoir ce nouveau mode d'action comme un mode de simple financement et se défaire de l'accompagnement de l'assurance.

3.2.2.2. L'architecture de l'intervention trans-organisationnelle

L'architecture de l'intervention trans-organisationnelle est de la situer sur le plan organisationnel et non sur le contenu des projets, sur le plan de l'infrastructure et non de la superstructure (Noguera, Zardet 2009). La recherche-intervention trans-organisationnelle se construit selon la démarche Horivert et en deux temps comme le présente la figure suivante :

Figure 23 : architecture de l'intervention trans-organisationnelle

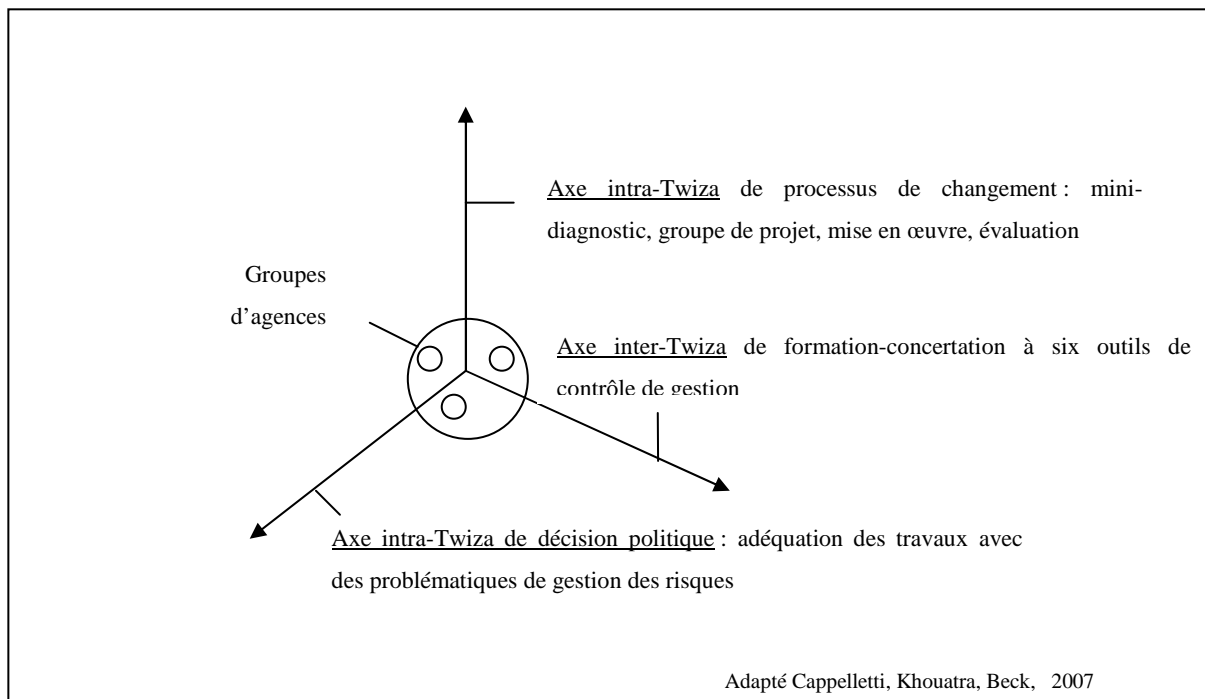


La première période représente une période d'investissement immatériel, un investissement dans la qualité de transaction dans l'intention d'établir des liens et rapports sociaux de qualité entre le personnel de l'agence et les acteurs de la *Twiza*. Le commercial chargé de la *Twiza* mènent à bien la phase de diagnostic et assiste les acteurs durant la phase de projet. Pour ses premières interventions il peut être assisté par un des membres de l'équipe de consultants internes. Les dispositifs sont pour l'essentiel intra-*Twiza*, hormis les séances de formations/concertations qui seront dispensées dans le cadre d'un dispositif inter-*Twiza*. Les séances d'assistance personnalisée seront comme dans le cadre de la démarche Horivert multi-PME couplées aux groupes de projets.

Les séances de formations concertations seront dans le cadre de l'assurance grand public adaptées, essentiellement en ce qui concerne la gestion du temps dont l'utilité peut ne pas être immédiate, et seront donc allégées se limitant à sensibiliser les personnes sur les aspects essentiels et utiles comme la fiche d'ordonnancement des opérations. Cette formation sera couplée à une formation sur les balances économiques pour le bon déroulement du projet mais également une forme de début d'éducation à l'argent où les acteurs prennent conscience de la gestion de budget, de la notion d'investissement pour réduire des coûts entre autres. La grille

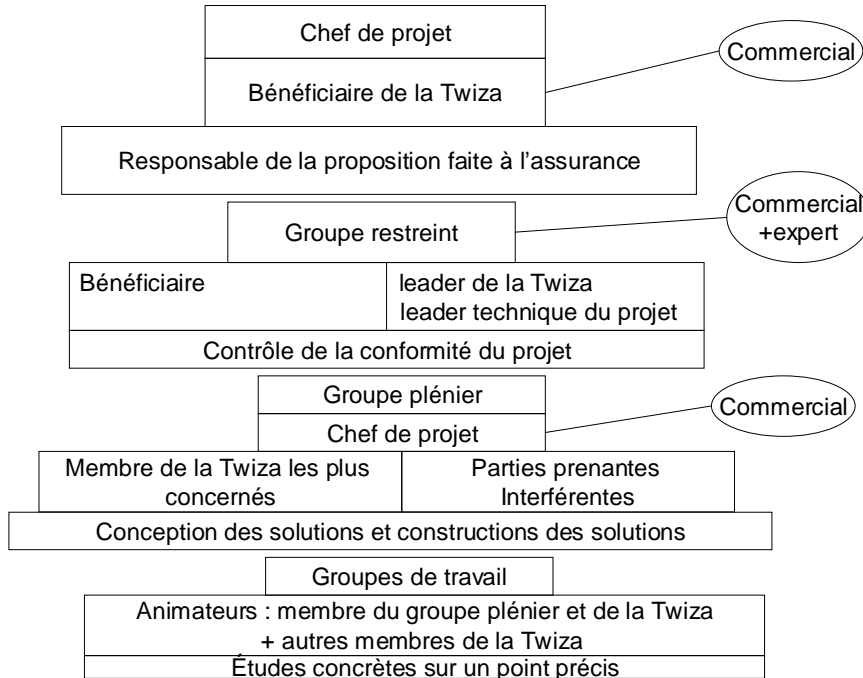
de compétence sera élargie aux compétences et savoir en tant que citoyens et consommateurs. La compétence citoyenne peut être utile à la *Twiza* à travers la connaissance des droits, des devoirs, des institutions et de la taille et de la qualité du réseau qui peut être précieux en termes de conseil et de solution à trouver. La compétence consommateur peut être utile en termes de connaissance des produits, de leur qualité et de la capacité à négocier par exemple (théorie de l'homme éclaté). Les dispositifs inter-*Twiza* de formation sont également un moyen de préparer les acteurs à la deuxième période et facilitant les échanges entre eux.

Figure 24 : La méthode HORIVERT multi-PME 1^{ère} période



Le dispositif de gestion de projet est essentiellement un dispositif intra-*Twiza* (cf. figure 25), il est piloté par le bénéficiaire de la demande, dans le cadre d'une *Twiza* d'intérêt individuel, accompagné par le commercial de l'assurance. Le groupe restreint est élargi au leader de la *Twiza* (le sage, le guide), le partenaire expert de l'assurance et le membre de la *Twiza* ayant le plus de compétences techniques sur le projet. Dans le cadre d'une *Twiza* d'intérêt collectif le groupe de projet est piloté par le leader de la *Twiza*. Le groupe plénier est élargi à d'autres membres de la *Twiza* en fonction de leurs compétences, proximité avec le bénéficiaire et est l'occasion d'inviter des parties prenantes directes et diffuses afin de prendre en compte au mieux les éventuels impacts et désagréments sur les parties prenantes et éventuellement de bénéficier de leurs aides. Les groupes de travail sont pour l'essentiel membres de la *Twiza*.

Figure 25 : structuration groupe de projet Twiza



Le dispositif d'inter-Twiza de la deuxième période est un dispositif essentiellement de l'axe politique. Il devient un lieu et un moment de partage d'expérience entre les différents leaders des Twizas où l'on discute tour à tour les principales problématiques des différentes Twiza (Avis d'expert) en présence d'autres parties prenantes. Elle est aussi le lieu de sensibilisation des acteurs sur des problématiques globales, nationale et régionale (mésos). Son rôle est le guidage des différents projets des Twizas, d'informer sur les autres dispositifs d'aides, notamment des pouvoirs publics, dont les citoyens et les entreprises ne sont pas toujours au courant. Par exemple, les gardes forestiers mettent à la disposition des citoyens des arbres et des plantes gratuitement. Il existe des agences pour contribuer au financement à l'utilisation de matériaux écologiques et durables et des mairies qui mettent à disposition leur matériel pour des actions d'intérêts collectifs. Les parties prenantes sont également sensibilisées aux besoins des citoyens et réagissent en conséquence en apportant leurs aides, en synchronisant leurs actions avec les projets des Twizas. L'intention est l'interfécondité mutuelle, la mutualisation des actions pour favoriser un saut qualitatif, et élargir leur impact. Il s'agit également de prévenir des conflits potentiels notamment liés aux problématiques en tache d'huile. Des

organisations peuvent se sentir menacées par ce type de dispositif et agir pour les détruire au lieu de s'en inspirer. Ces dispositifs cumulés peuvent contribuer à apaiser les relations avec la société et mieux prendre en compte les interdépendances. Dans la même optique, il nous semble préférable de ne pas avoir recours à la représentativité, le politique peut se sentir menacé et concurrencé dans sa légitimité, notamment dans les territoires où la pratique démocratique est fragile, instable et jeune.

Pour les *Twizas* d'entreprises la démarche Horivert selon la logique de grappe basée sur les relations hiérarchiques classiques nous semble plus appropriée. L'implication des intervenants internes nous semble primordiale pour la qualité de l'intervention. Les dispositifs inter-*Twiza* restent des espaces d'échange, de coordination, de concertation et de synchronisation. Ils peuvent être également utiles pour former des inter-intervenants internes afin d'alléger progressivement les intervenants internes de l'assurance. Ces intervenants inter-*Twiza* sont appelés pour les interventions futures dans les autres entreprises de la *Twiza* et les interventions de « maintenances ».

3.2.3. Vers des méta-dispositifs ?

Les méta-dispositifs ont pour but principal de synchroniser l'action des dispositifs et institutions de gestion des risques. Ils sont également des dispositifs de communication-coordination-concertation dotés de moyens d'incitations. L'intention est d'inciter d'autres types de comportements que ceux induits par l'effet de domination (Perroux, 1948) et la fiction de la soumission (Savall, Zardet, 2005). Des comportements fondés sur « l'engagement négocié » pour mieux prendre en compte les phénomènes cachés dans les espaces de contiguïtés.

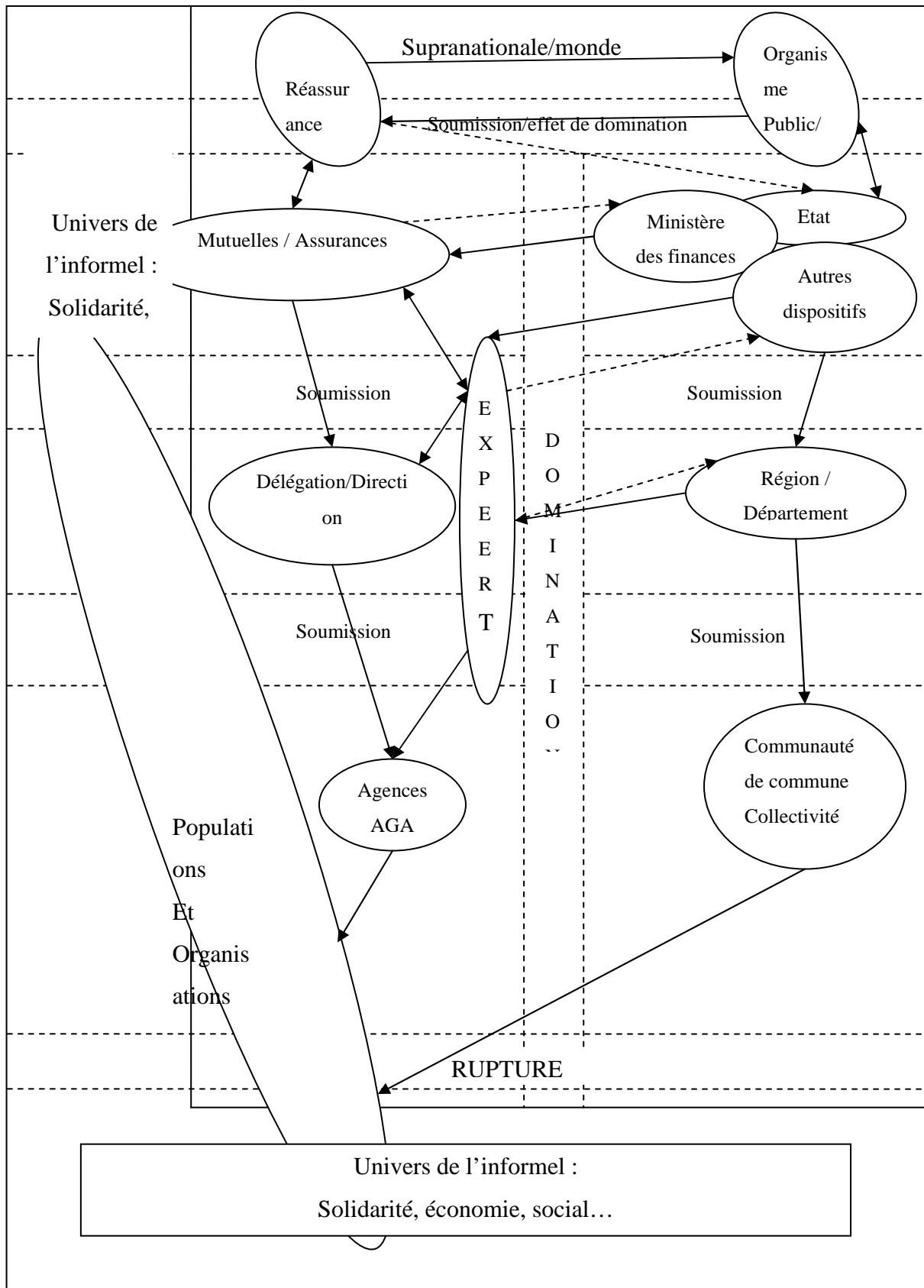
L'univers de la gestion des risques est un ensemble de juxtaposition de territoires isolés, hyperspécialisés, centralisés avec pour principe l'indépendance des risques et la véracité du caractère de prédictibilité des probabilités. Les relations, les interactions qui se mettent en place sont complexes. Démêler la pelote de laine est une entreprise de longue haleine, des phénomènes entremêlés, où le dominant et dominé, le soumis et le soumettant s'entremêlent. Les phénomènes de captures, de réseaux, de jeux de pouvoir impliquant des acteurs internationaux, des mécanismes de dettes, des effets de taille, de pouvoirs de négociations et l'importance des activités de l'assurance (investissement, notation, assurance, information) font que les tactiques priment sur la stratégie. Une réglementation et des normes rigides et

instables font qu'il existe de nombreux glissement vers l'infraction ou des absences de décisions.

Les méta-dispositifs seraient des territoires trans-organisationnels où la connaissance, et pas uniquement académique, se produirait selon le modèle 2 de Gibbons. L'intention également est de redonner ses lettres de noblesse à la stratégie et sa mise en œuvre notamment par la clarification des différentes tactiques ou la suppression de leurs raisons d'être.

Les figures suivantes tentent de schématiser l'état actuel (cf. figure 26) apparenté au modèle 1 de Gibbons et le type d'évolution souhaitée (cf. figure 27). La 1^{ère} figure montre la complexité du système actuel de gestion des risques, des ruptures et des effets de dominations. La 2^{ème} figure illustre les méta-dispositifs de partenariat à mettre en œuvre pour une gestion intégrée des risques. Dans la figure 27 nous voyons la structuration en grappe de l'assurance-*twiza* et les comités de pilotages à chaque niveau. Les membres de ces comités de pilotages vont se retrouver dans les dispositifs de partenariat ou l'état désignera ses représentants.

Figure 26 : Modèle 1 de la gestion des risques



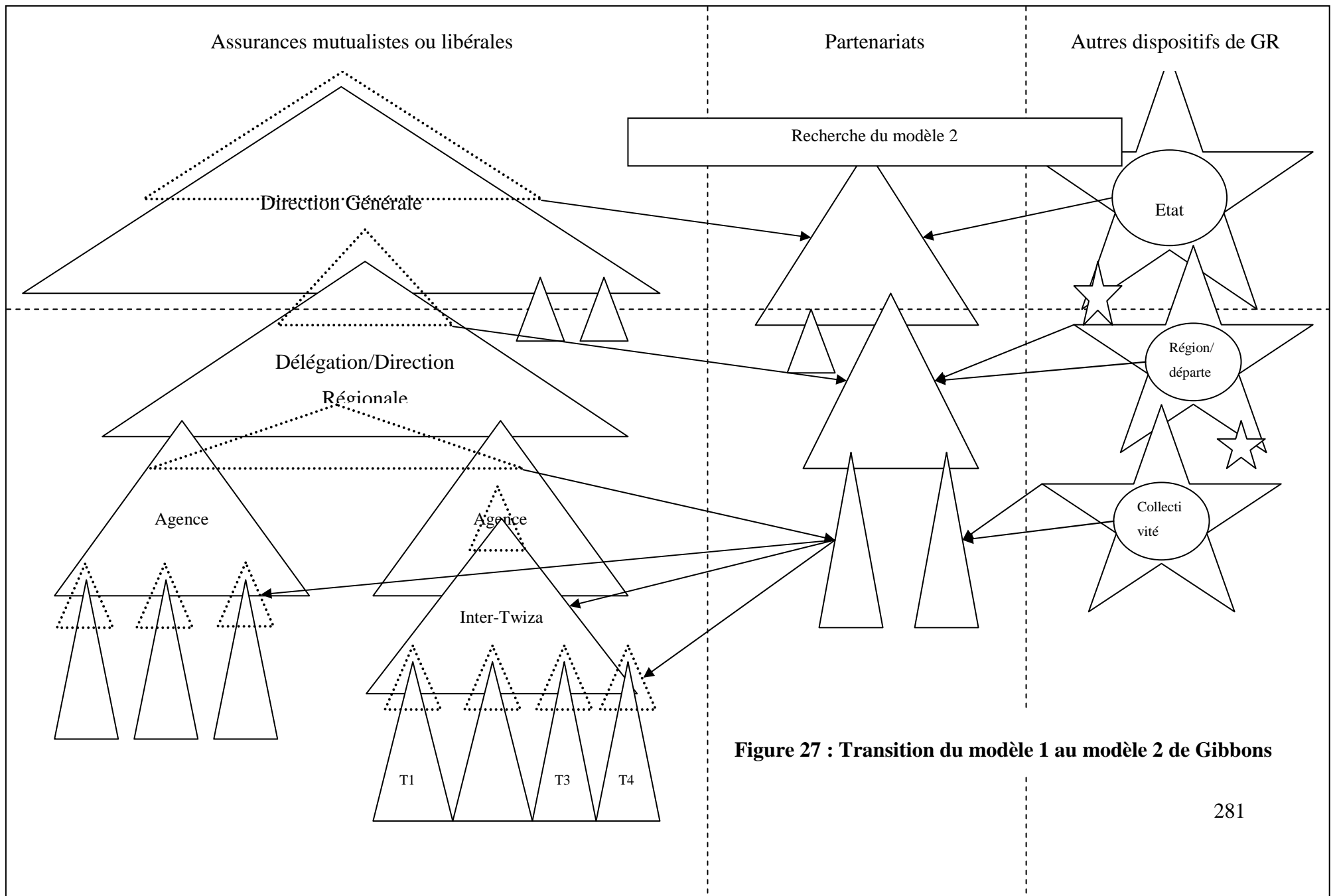


Figure 27 : Transition du modèle 1 au modèle 2 de Gibbons

Figure 27 : Transition du modèle 1 au modèle 2 de Gibbons

Conclusion

Notre « parcours initiatique d'intention scientifique »³³⁹ implique une connaissance de soi avant la connaissance des autres, une analyse de soi en train d'analyser le monde socio-économique, une condition contraignante et parfois douloureuse (Bourdieu, 1993³⁴⁰) pour permettre une distanciation au cœur du quotidien. Autant, la distanciation dans le cadre de la recherche sur les organisations s'opèrent avec une alternance entre le terrain et le laboratoire, autant l'analyse du quotidien, que représente le champ des *Twiza*, se révèle être une opération d'exil intérieur à reconquérir en permanence. L'enjeu est la qualité de l'approche, en conscientisant le plus possible l'activité inconsciente de l'esprit (Lévi-Strauss, 1958)³⁴¹. L'exil extérieur, à savoir l'alternance de pays, atténue et facilite les contraintes de l'observation du quotidien, sans pour autant l'en dédouaner complètement. Le chercheur ne peut se départir totalement de reconnaître des invariants et de retomber dans l'analyse du quotidien. Le risque est de se recentrer, d'adopter une autre posture « ethno-centré » et égocentrique et de tomber dans un comparatisme excessif et impossible étant donné que l'observation complète est impossible. En considérant la science comme un pays, le chercheur s'exile dans la patrie scientifique et se libère en réalisant que les arguments d'une discipline « ne sont que partiellement scientifiques et que la culture d'une discipline n'est pas entièrement scientifique »³⁴². Une succession d'exils peut résumer notre initiation aux parcours d'intention scientifique, un parcours de transformation qui rejoint l'observation d'Ibn Khaldoun qui pense que « le caractère de l'homme dépend des usages et des habitudes, et non pas de la nature ou du tempérament. Les choses auxquelles on s'accoutume donnent de nouvelles facultés, une seconde nature, qui remplace le naturel inné. Examinez ce principe, étudiez les hommes, vous reconnaîtrez qu'il est presque toujours vrai »³⁴³ et l'opinion de Ibn Rochd (Averroès) qui pense que « le savoir acquis dans un pays étranger peut être une patrie et l'ignorance peut être un exil vécu dans son propre pays »³⁴⁴. La recherche trans-

³³⁹ SAVALL H, ZARDET V, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Préface de David BOJE (États-Unis), ECONOMICA, 2004

³⁴⁰ BOURDIEU P., *Comprendre*, dans *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p.903-937

³⁴¹ LEVI-STRAUSS, *Anthropologie structurale*. Paris : Plon, 1958

³⁴² LENCLUD G., *La question de l'application dans la tradition anthropologique française*, P73 In : *Les applications de l'anthropologie : un essai de réflexion collective depuis la France*, Jean-François Baré (Ed.) (1995)

³⁴³ Ibn Khaldoun, traduit par W. Mac Guckin De Slane (1801-1878), *Les prolégomènes*, 1332-1406.

³⁴⁴ Ibn Rochd In : « Editorial » Revue Averroès : Première année n°1, Printemps – Été 2009

organisationnelle a été perçue dans un premier temps comme une transgression des frontières de la discipline de gestion, que pourtant notre conception de la responsabilité sociale de chercheur nous dictait de mener. Au début, la recherche nous est apparue comme désordre, dispersion, confusion et pertes de direction.

Pour l'ensemble de ces raisons nous avons opté pour présenter dans ce chapitre, les 3 piliers de l'approche qualimétrique et les dispositifs qui facilitent la mise en œuvre de ce triangle de l'échange et dépasser ne serait ce que ponctuellement ces propres instances et systèmes de représentations. L'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire sont deux technologies qui permettent de confronter ces schèmes de penser et qui prépare à la transformation et la conduite de changement. La contingence générique permet d'organiser l'interactivité cognitive et de construire des convergences entre les différents acteurs. Les dispositifs que nous préconisons, sont des lieux qui facilitent la production d'une nouvelle vision ou s'organise de nouveaux modes de gouvernance (la gouvernance-guidance), de régulation fondé sur : la médiation, l'incitation, l'implication et une horizontalité-verticalité. Ces dispositifs permettent de dépasser les frontières et de conduire vers des transformations adaptées aux différentes problématiques.

L'ensemble de la 1^{ère} partie se veut une présentation de multiples contrastes modernes/traditionnels, formels/informels et France/Algérie en ayant le moins possible recours à la comparaison afin d'autoriser plus facilement la réflexivité, le débat et l'altérité sans pour autant tomber dans des logiques d'oppositions stériles.

Partie 2 :

En s'appuyant sur l'évaluation de dispositifs de *Twizas*, une proposition de refonte des dispositifs de gestion des risques

Cette deuxième partie propose d'évaluer l'efficacité, l'efficience et le potentiel des dispositifs de *Twizas* (chapitre 4). A la lumière de ce qui a été exposé dans la première partie, la tradition de solidarité (chapitre 1), les défis de l'assurance, un nouveau modèle conceptuel de la gestion des risques (chapitre 2) et une approche qualimétrique de la transformation organisationnelle et trans-organisationnelle (chapitre 3) nous proposons par le biais d'une innovation produit (l'assurance-*Twiza*) une refonte du système de gestion des risques. Enfin dans le chapitre conclusif nous tentons une projection de la *Twiza* au niveau international et de l'apport qu'elle peut avoir à la mondialisation.

Chapitre 4 : Evaluation de la contribution des *Twizas* : balances socio-économiques

L'objectif de ce chapitre est d'initier une réflexion sur la mesure de la contribution socio-économique des *Twizas* (§ 4.1). Nous cherchons à rendre compte des effets sur les acteurs internes de la *Twiza* (§ 4.3), sur les parties prenantes visibles et cachées ainsi que ses domaines d'intervention (§ 4.2).

L'évaluation que nous proposons consiste à construire des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers afin de mesurer la contribution sociale et économique des actions ou des projets des *Twizas*. La difficulté de notre approche réside dans la définition de la *Twiza*, « l'échange généreux », la notion de générosité renvoyant à une notion d'échange différé dans le temps qui nécessite parfois une observation sur le long terme de notre objet de recherche. La *Twiza* devient alors dormante jusqu'au jour où, par nécessité, elle est réactivée et où l'on peut observer un échange non forcément réciproque.

L'objectif est de montrer l'utilité et le potentiel de ce dispositif social de solidarité pour les éventuelles parties prenantes afin de mettre en œuvre et manager des politiques de responsabilités sociales. A terme, les intérêts de la société et des organisations convergent (Bowen, 1953)³⁴⁵, le dispositif de la *Twiza* peut contribuer :

- à la cohérence entre la décision politique d'une organisation et les valeurs de la société (Mercier, 2004)³⁴⁶,
- à codévelopper des aptitudes socialement responsables (Wartick & Cochran, 1985)³⁴⁷
- et à accroître l'engagement pour des solutions sociales (Caroll, 1979)³⁴⁸.

³⁴⁵ BOWEN HR, *Social responsibilities of businessman*, Harper & Row, New York, 276 pages, 1953.

³⁴⁶ MERCIER S, *l'éthique dans les entreprises*, Editions la Découverte, 121 pages, 2004.

³⁴⁷ WARTICK, S. L. and COCHRAN, P. L. (1985), *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, Academy of Management Review, Vol. 10 No. 4, pp. 758-769.

³⁴⁸ WARTICK, S. L. and COCHRAN, P. L. (1985), *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, Academy of Management Review, Vol. 10 No. 4, pp. 758-769.

4.1. Méthode d'analyse socio-économique de la contribution d'une organisation

Le système comptable entretient l'illusion d'une rationalité dans le calcul des coûts, mais qui en réalité est un véritable masque pour imposer les intérêts dominants. Pesqueux (2005)³⁴⁹ montre que le système comptable est un système pseudo-légal qui est le résultat de jeux sociaux destinés à imposer le point de vue dominant, à le légitimer et qui dégrade le débat politique. A travers cette critique de l'interaction entre le système comptable et la gouvernance, il souligne les truchements idéologiques dans les systèmes de mesures et leurs détournements. Allouche, Hurault, Schmidt (2004)³⁵⁰ soulignent les pressions institutionnelles qui s'exercent sur le champ de la RSE et les confusions dans « l'opérationnalisation des variables RSE », dans « la conceptualisation » et « dans la mesure des effets ».

H. Savall et V. Zardet (2009) recommandent de s'appuyer sur des indicateurs synthétiques décentralisés et concertés afin de mieux piloter la responsabilité sociale durable et supportable des entreprises. Ces indicateurs, qualitatifs, quantitatifs et/ou financiers, doivent rendre compte des coûts-performances cachés et visibles, internés et externés et du temps directement productif et indirectement productif. Le concept de coûts-valeurs permet d'éclairer l'enchaînement des activités visibles et cachées, en interne et en externe et des coûts-performances induits (cf. Figure 28). La figure suivante schématise la sommation des coûts-valeurs qui ont des impacts internes, externes et pour les partenaires. En fonction de la perception de ces impacts, les couts-valeurs vont être internés et/ou externés ou non pris en compte et constitue un potentiel gâché.

³⁴⁹ PESQUEUX Y., *Corporate governance and accounting systems: a critical perspective*, Critical Perspectives on Accounting 16 (2005) 797–823

³⁵⁰ ALLOUCHE, HURAUULT, SCHMIDT, *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?*, AGRH, 2004

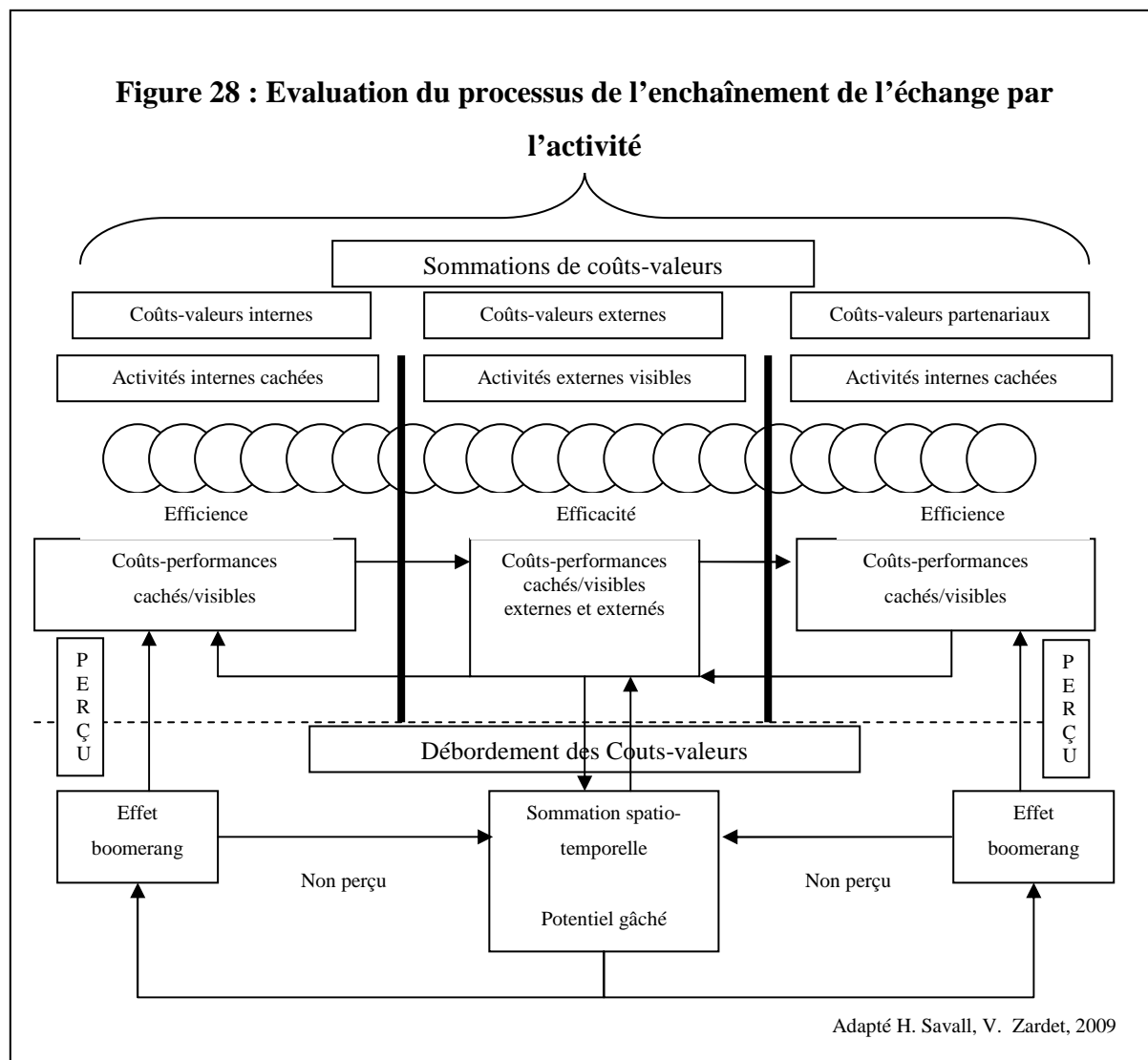


Figure 28 : Evaluation du processus de l'enchaînement de l'échange par l'activité

Le concept de coût-valeur des activités a été développé par H. Savall et V. Zardet afin que les organisations « ne soient pas systématiquement et aveuglément focalisées sur la réduction des charges, mais au contraire délibérément axées sur l'accroissement de la valeur ajoutée »³⁵¹. A titre d'exemple, les activités internes de la *Twiza* sont essentiellement constituées de négociations et de recherche d'information et peuvent être perçues comme des coûts sans contrepartie de création de valeur visible. Cette notion peut être rapproché des coûts

³⁵¹ SAVALL H., ZARDET V., *Mesure Et Pilotage De La Responsabilité Sociale Et Sociétale De L'entreprise - Résultats De Recherches Longitudinales*, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009

transactions (Coase 1937³⁵², Dahlman 1979³⁵³, Arrow 1969³⁵⁴, Williamson 1985³⁵⁵) entre les organisations, considérés comme élevés et qu'il faut réduire. La transaction qu'elle soit interne ou externe, à notre sens, ne peut être considérée uniquement comme un coût à réduire car elle produit également de la valeur ajoutée tel que, dans le cas de *Twiza*, le renforcement du lien social, des relations de « nature commerciale »³⁵⁶ et à optimiser les activités externes afin de réduire les désagréments éventuels et limiter les exclusions. La transaction est également de nature à enrichir « la rationalité limitée »³⁵⁷ des acteurs, à réduire les « comportements opportunistes »³⁵⁸ en limitant les ruses ou les tricheries liées à l'information imparfaite qui peut au moins prendre deux formes : l'aléa moral, la sélection adverse. L'aléa moral (moral hazard) ou risque moral, est la forme ex ante de l'opportunisme. Il est lié à l'incomplétude de la transaction matérialisée par le contrat. Le risque moral, selon Cahuc (1998)³⁵⁹, se décompose en deux types de situations : la situation où l'action de l'individu n'est pas observable et celle où la situation est observable mais où l'arbitrage sur son adéquation est impossible.

La sélection adverse³⁶⁰ reconnaît une forme de triche ex ante avant la passation du contrat. Pesqueux (2009)³⁶¹ montre comment « le moment libéral » impense la triche qui peut être une source « d'innovation indispensable à la pérennité des systèmes qu'elle subvertit aussi bien la théorie de l'agence, dont l'égoïsme méthodologique banalise la triche que le foisonnement libéral des normes immédiatement affectées d'autant de dérogations, ou encore le sacro-saint principe de transparence dont l'inhérente obscurité n'aboutit qu'à l'effacer ou à le contourner » (ibid.).

La nature, la qualité et le temps de l'activité de la transaction ne peuvent être considérés uniquement comme un coût. Le concept de coût-valeur de l'activité et de ses enchaînements

³⁵² COASE R., *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, Development, 1937*, in Coase R., *L'entreprise, le marché et le droit*, éd. d'Organisation, 2005, p. 23.

³⁵³ DAHLMAN C. J., *The Problem of Externality*, *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 1, avril 1979

³⁵⁴ ARROW K., *Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge*, *American Economic Review*. 1969.

³⁵⁵ WILLIAMSON, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.

³⁵⁶ Commerce en vieux français signifie « relations humaines » rappelle Henri Savall, in : séminaire doctorale ISEOR Janvier 2007.

³⁵⁷ SIMON H., *Informal theory of the employment relationship*, *Econometrica* 1951

³⁵⁸ Williamson O

³⁵⁹ CAHUC P., *La nouvelle microéconomie*, Paris, La Découverte, 1998, p.55

³⁶⁰ AKERLOF G., *The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, 1970, pp. 488- 500.

³⁶¹ JARDAT R. et PESQUEUX Y., *La triche, impensé à saisir et dé-penser*, Management Prospective Editions *Revue management et avenir* 2009/2 - n° 22 ISSN 1768-5958 pages 206 à 209

reconnaît à la fois la composante de contribution à la valeur ajoutée et de coût pur qu'il peut être opportun de réduire. Investir dans la transaction peut conduire à réduire les effets de l'aléa moral et de la sélection adverse et à intégrer la transgression et la subversion en tant qu'innovation permettant de pérenniser les systèmes.

Décomposer les activités à l'aide de la méthode des coûts-valeurs des activités permet un pilotage des investissements incorporels en potentiel humain. Cette méthode, associée aux coûts-performances cachés, permet de repérer les coûts cachés et visibles externés puis internés dans l'enchaînement des activités ; réduire cette forme de coûts constitue un progrès. De la même manière, elle permet de repérer la part de performances visibles et cachées dans l'enchaînement des activités. Cependant, cette performance à un coût ; le réduire reviendrait à réduire la performance et constituerait une régression. Dans le même ordre d'idées, Pesqueux et Martory (1995³⁶²) énoncent le principe de coûts ajoutés, des coûts essentiels pour la performance.

Selon Khouatra (2003³⁶³), la création de valeur intégrale, qui est une approche possible de la création de valeur partenariale³⁶⁴, doit prendre en considération la perception et la subjectivité des parties prenantes. Il propose d'approcher la mesure de la création de la valeur intégrale, en s'appuyant sur trois modules : la valeur organisationnelle, la valeur sociale et la valeur économique. La valeur organisationnelle dépend de la qualité du management et du fonctionnement de l'organisation ; elle peut se mesurer à l'aide d'un diagnostic socio-économique qui permet d'inventorier les dysfonctionnements et d'évaluer les coûts-performances cachés d'une organisation. H. Savall et V. Zardet (2009) proposent d'établir un ratio des coûts internés/externés qui peuvent être provoqués par des dysfonctionnements internes ou externes et qui sont soit internés soit externés (H. Savall, V. Zardet, 1987³⁶⁵).

4.1.1. Coûts-valeurs organisationnels

La *Twiza* peut être définie comme une organisation ponctuelle de la société pour internaliser des coûts externés par d'autres parties prenantes ou par soi-même en tant qu'individu. La valeur

³⁶² PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, Presses Universitaires de France, 1995, 295 p., p. 20.

³⁶³ KHOUATRA D., *Stratégie de création de valeur intégrale de l'entreprise et développement durable*, Actes de la XXI^{ème} Université de l'IAS, *Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable*, Bordeaux, octobre 2003, pp. 117-130.

³⁶⁴ KHOUTRA D., *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*, Actes de L'AGRH, Reims 2005

organisationnelle de la *Twiza* dépend également de la qualité de sa gouvernance et de son fonctionnement. Elle produit également des dysfonctionnements qu'elle externalise ou qu'elle régule et de la valeur sociale et économique. Le processus de diagnostic socio-économique s'appuie sur trois formes d'analyse : le module social, le module organisationnel et le module financier. Ce processus peut s'adapter à l'analyse de la valeur organisationnelle de la *Twiza*. Le module social comporte cinq indicateurs qui sont les causes racines des dysfonctionnements élémentaires du module organisationnel qui sont regroupés en six domaines. Ces dysfonctionnements élémentaires ont des impacts économiques dans le module financier ; ces derniers sont regroupés en six composants.

L'adaptation des cinq indicateurs du module social peut se présenter comme suit (l'indicateur qualité de produit et écart de productivité direct ne sont pas modifiés) :

- l'absentéisme : la particularité de la *Twiza* est que les participants sont les bénéficiaires ; dans ce cadre, nous pouvons considérer dans le cadre d'un idéal type que l'absence d'un quelconque bénéficiaire est une forme d'absentéisme.
- accident : compte tenu des champs d'intervention de la *Twiza*, nous proposons de considérer les accidents dans leur globalité, qu'il s'agisse des accidents de la vie quotidienne ou de travail.
- Mobilité ou rotation de la population : elle est de nature à déstructurer les réseaux, voire à faire disparaître les *Twizas*. La mobilité est à considérer dans son cadre global : exode rural, migration, immigration...

Les six composants de l'impact économique (sursalaire, surtemps, surconsommation, non création de potentiel, non production) restent inchangés. Nous conservons le composant sursalaire car, de temps à autre, la *Twiza* a recours à des professionnels payés. Les domaines des dysfonctionnements représentent le potentiel d'amélioration de l'enchaînement des activités et donc de leur management.

Les coûts-valeurs organisationnels de la *Twiza* vont contribuer largement aux coûts-valeurs sociaux, écologiques et économiques de la *Twiza*, tant en termes de coûts-valeurs internés que de coûts-valeurs externés. En d'autres termes, l'enchaînement continu et contigu des activités permet d'établir un lien entre les valeurs et coûts produits et détruits en interne et en externe,

³⁶⁵ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., p. 254.

dans l'intention de définir la performance organisationnelle, sociale, économique et écologique de la *Twiza* qui représente une forme de produits cachés pour les bénéficiaires (Lorino, 1997³⁶⁶ ; Cappelletti et Khouatra, 2004³⁶⁷ ; Lafarge, 2006³⁶⁸).

Les coûts-valeurs organisationnels peuvent se mesurer à l'aide des cinq indicateurs des causes racines du module social du diagnostic socio-économique. Ces cinq indicateurs rendent compte de l'ensemble des coûts cachés historiques des surconsommations de temps et de matière, des coûts d'opportunité et des six variables du module organisationnel qu'elles impactent.

4.1.2. Coûts-valeurs partenariaux

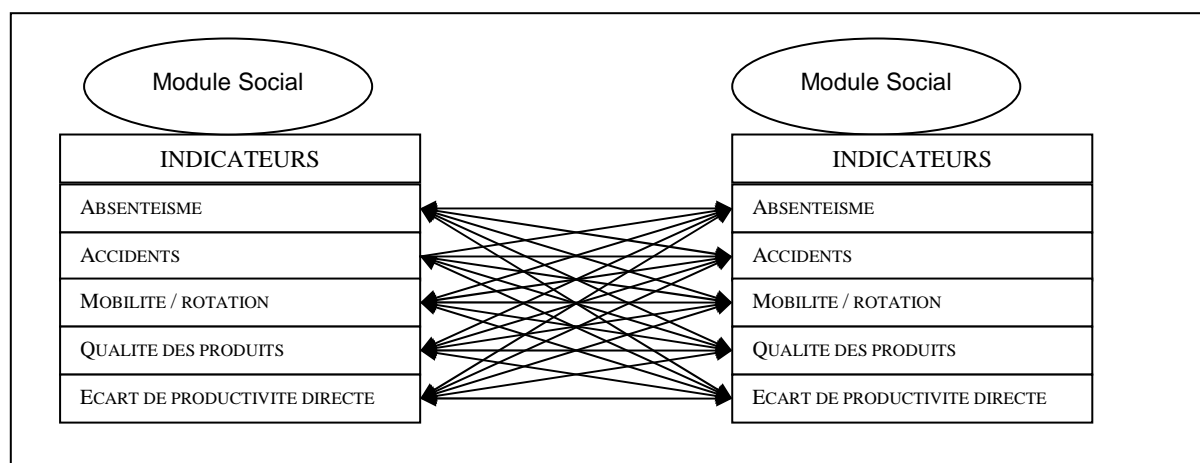
En partant d'un exemple, nous pouvons rendre compte de l'enchaînement de ces indicateurs d'une organisation à une autre (cf. figure 29). Par exemple, l'absence à une *Twiza* d'acteurs représentant la mairie peut impacter de plusieurs manières la qualité de son fonctionnement. La mairie peut mettre à disposition de la *Twiza* du matériel pour améliorer ses conditions de travail et la qualité de ses réalisations. Elle peut également former les acteurs à l'objectif de leur *Twiza* et réduire les défauts de qualité de celle-ci ainsi que les risques qu'elle peut engendrer. La participation de la mairie peut aussi permettre à cette dernière d'intégrer la performance produite par la *Twiza* en réallouant les ressources supplémentaires ou en synchronisant ses activités avec celles de la *Twiza*. Une absence de la mairie dans la *Twiza* peut induire, par exemple, une non-production ou un risque qui se retrouvera dans d'autres lignes d'indicateurs de la mairie, tel qu'un écart de productivité directe. De la même manière, une performance créée par la *Twiza* dont la mairie n'est pas informée peut la conduire à une surconsommation de temps et de ressources pour une régulation déjà prise en charge. Cet enchaînement des causes racines peut rendre compte d'une sommation spatiale et temporelle, de l'accumulation des coûts-valeurs dans les espaces de contiguïté.

³⁶⁶ LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3^{ème} édition, 2003, 521 p., pp. 4-5.

³⁶⁷ CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., *Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle*, Revue Comptabilité, Contrôle, Audit, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.

³⁶⁸ LAFARGE H., *Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion 2006. , P243

Figure 29 : Enchaînement/accumulation des causes racines



La présentation de ces indicateurs se fait de deux manières permettant des lectures différentes en fonction des décisions à prendre. Chaque indicateur peut être ventilé sur les six domaines ou, inversement, chacun des domaines du module organisationnel ventilé par indicateur. Les indicateurs sont les causes racines, et les domaines du module organisationnel représentent à la fois l'impact sur l'organisation et les variables d'actions. Lorsqu'une variation est constatée dans un des indicateurs, le pilote – par une lecture rapide du premier classement – pourra prévoir les impacts potentiels majeurs par domaine. Le deuxième classement lui permet de prévoir l'impact du domaine sur les causes racines et d'apercevoir et d'endiguer l'hémorragie qui s'annonce. Par exemple, l'absentéisme peut impacter négativement les conditions de travail et générer du surtemps, une non-production, des risques d'accroissement de la pénibilité du travail qui, à leur tour, vont produire de l'absentéisme qui va accroître les dysfonctionnements. La lecture des indicateurs permet de gérer et d'équilibrer en permanence la boucle "causes à effet" à l'intérieur de son organisation et l'impact sur les partenaires organisés.

4.1.3. Coûts-valeurs pour la société

Dans le but de compléter cette approche, par la mesure des coûts-valeurs sur la société, en lui donnant une « dimension hyper-systémique qui doit permettre de restituer les actions de prévention [...], dans une approche économique et stratégique »³⁶⁹. En adaptant les six domaines du modèle organisationnel aux trois dimensions de la vie de l'homme – citoyen,

³⁶⁹ SAVALL H., ZARDET V., BONNET M, *Approche socio-économique des conditions de vie et de santé au travail : Exemple des travaux de l'ISEOR*,

consommateur et professionnel (théorie de l'homme éclaté³⁷⁰) –, on peut observer les coûts-valeurs de la *Twiza* sur cette dernière :

- Conditions de vie : ce domaine ne se limite pas aux aspects de charge physique et mentale du quotidien. Elle aborde des aspects liés aux logements/habitats, à l'aménagement du territoire, à l'ambiance sociale (telle que la solitude, l'isolement et l'exclusion), aux conflits entre les trois dimensions de l'être humain, aux conflits sociaux inter-individus et avec les institutions, aux infrastructures, aux différentes nuisances, aux aspects esthétiques (paysage, par exemple).
- Organisation de la vie : cette thématique aborde la répartition des activités du quotidien et les difficultés rencontrées pour leur réalisation, les loisirs, les services, les missions de service public, l'absence de service, les injonctions contradictoires des lois, des règles, des normes, les surcharges liés à certaines activités, l'existence ou le manque de certaines professions, l'invisibilité des services informels, la pluralité et diversité des rôles des acteurs, les impacts des réseaux sociaux, l'hygiène, la sécurité, la santé, ...
- Gestion du temps : ce domaine aborde les aspects de la répartition du budget temps des citoyens, de la gestion des imprévus, des facteurs perturbateurs de la gestion du temps, des activités mal assumées,...
- Communication/coordination/concertation/participation/implication : ce domaine rend compte du degré de cohésion et de cohérence, des dispositifs des "3C" et de participation/implication des parties prenantes, de la transmission de l'information, de la communication, des conflits entre institutions, du rapport aux citoyens et entre citoyens, de l'art de la relation humaine, du dosage proximité/distance (pressions sociales, intimités...).
- Formation/éducation intégrée et continue : ce domaine rend compte du civisme, de la sensibilisation/éducation aux problématiques locales et globales, de la formation aux changements technologiques, des dispositifs de formation et d'éducation locaux, des besoins de formation, des compétences disponibles...
- Mise en œuvre stratégique et politique du développement : ce domaine ne se limite pas aux aspects de réalisation des axes de la stratégie et du développement, mais rend compte

³⁷⁰ SAVALL H, ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996

de la cohérence de la politique de développement portée par différentes institutions, de la planification et de la cohérence de sa programmation, de l'écart entre l'attendu et le réalisé, de l'ancrage territorial, du mode de gestion et de gouvernance, du système d'information...

Ce modèle est une tentative d'approche globale d'une société à l'échelle locale, afin de rendre compte de la dégradation et/ou amélioration de la vie de l'homme dans ses trois dimensions et de ses effets économiques.

Ces effets économiques se mesurent dans la théorie socio-économique à l'aide des six composants du module financier. Les six composants des coûts-performances cachés sont définis comme suit :

- Surtemps : temps supplémentaire passé à réguler ou à subir un dysfonctionnement.
- Sursalaires : représente à l'augmentation des coûts de travail par les glissements de fonctions, les heures supplémentaires ou l'intérim.
- Surconsommations : quantité de matière ou d'énergie gaspillée ou consommée en plus pour réguler un dysfonctionnement.
- Non-production : produits non fabriqués ou activités non réalisées suite à un dysfonctionnement.
- Non création de potentiel : germe de performances non créé et/ou performances différées pour cause de pénurie de ressources, consacrées – entre autres – à la régulation de dysfonctionnements.
- Risque : présence d'un facteur de risque qui peut se mesurer par le dommage qu'il peut causer.

4.1.4. Coûts-valeurs par activité

L'affinage des composants qui ont un impact financier permet de rendre compte également des impacts qualitatifs quantitatifs. La surconsommation peut être détaillée par sa qualité écologique et ainsi, en fonction des priorités de l'organisation et des politiques de développement, on peut ordonnancer les priorités. La création de potentiel est essentiellement liée au couple comportements-compétences qui contient les germes futurs de la performance.

La non-responsabilité ou le manque à la responsabilité (Cristallini, 2008³⁷¹) est de nature à favoriser la non-création de potentiel. A contrario, le comportement responsable est de nature à favoriser la création de potentiel par des comportements de perfectionnement permanent (H. Savall, 1987). Les impacts de la non-création de potentiel se mesurent au cours des périodes suivantes et se retrouvent dans les autres composants ; ils peuvent également être observés dans la colonne des risques par la persistance et l'aggravation ou l'apparition d'un nouveau risque. Inversement des comportements de perfectionnement permanents, des comportements responsables peuvent être observés par la réduction des impacts sur les autres composants.

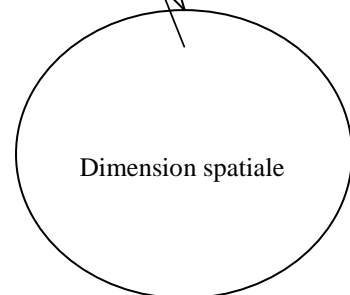
Les balances socio-économiques (cf. tableau 13) permettent de poursuivre l'affinage de la mesure de l'enchaînement des activités. Elles sont un outil qui permet de mesurer les coûts matériels et immatériels d'une activité ou d'un enchaînement d'activités et la valeur ajoutée cr e e ou espérée. Elles sont également un outil simple permettant l'autocontrôle de gestion des activités particulièrement adapté à la mesure des activités de la *Twiza* et facilement appropriable par les acteurs. Elles combinent trois familles de critères de mesure : qualitatifs, quantitatifs et financiers et facilitent l'intégration de la dimension temporelle et spatiale. L'objectif de l'utilisation de la balance socio-économique est de concilier différents points de vue.

³⁷¹ CRISTALLINI V., *Manque à la responsabilité*, Conférence internationale ISEOR-AOM division « Organisation Development and Change » 2008.

Tableau 13 : Matrice de la balance socio-économique

Horizon temporel	Nature des Critères	Rubriques des charges et des produits	Surcroît de coûts et réduction de valeurs	Surcroît de valeurs et réduction de coûts
Court terme	Bilan financier	<i>Twiza</i>		
		Parties prenantes organisées		
		Société		
	Bilan quantitatif	<i>Twiza</i>		
		Parties prenantes organisées		
		Société		
Moyen et long terme	Bilan quantitatif	<i>twiza</i>		
		Parties prenantes organisées		
		Société		
	Bilan qualitatif	<i>twiza</i>		
		Parties prenantes organisées		
		Société		

ISEOR



4.2. Les domaines d'intervention et parties prenantes des *Twizas*

Les *Twizas* que nous avons évaluées sont au nombre de sept (§3.1.2.2.1.3). Deux *Twizas* inter-quartier, deux *Twizas* traditionnelles (enterrement et mariage) et 3 nano-*Twizas*. L'ensemble des *Twizas* que nous avons observées ont pour objectif d'atténuer l'hostilité de la vie au quotidien et de réduire les risques induits.

La première distinction entre ces différentes *Twizas* se situe au niveau du noyau dur du réseau : le groupe de leaders qui initie la *Twiza*. Le noyau dur des deux *Twizas* inter-quartier est constitué, pour le premier, d'anciens joueurs d'un club de handball de la ville et, pour le second, de retraités anciens collégiens de l'école-collège de la ville (à l'époque, il s'agissait du seul collège de la région). Les nano-*Twizas* mobilisent, en général, un petit réseau de voisinage, alors que les *Twizas* traditionnelles font intervenir communément la famille, les voisins et intimes (bien que ce soit en général la famille qui est la plus active). Autour de ces noyaux durs de personnes, s'agrègent d'autres participants (souvent bénéficiaires) plus ou moins stables d'une action à une autre.

La deuxième distinction que nous pouvons relever concerne les objectifs des *Twizas* car chacune intervient dans des domaines différents. Néanmoins, cette observation ne concerne que le court terme ; une observation sur une durée plus longue permettra de vérifier la véracité ou non de la variété d'objectifs et l'existence ou non de « sous-*Twizas* ».

L'observation des *Twizas* nous enseigne qu'il existe un enchaînement d'activités cachées, semi-cachées et visibles. Les activités cachées et semi-cachées produisent des effets cachés et des effets visibles, dont l'activité visible. L'activité visible produit à son tour des effets visibles et des effets cachés. Ces effets peuvent être observés sur les participants de la *Twiza*, les parties prenantes organisées et la société dans des domaines variés (cf. figure 30). Ces effets représentent une production de valeur (surcroît de valeur et réduction de coût) et de coûts (réduction de valeur et surcroît de coût). Ces valeurs et coûts produits peuvent être de nature subjective et objective (Perroux, 1943³⁷²).

³⁷² PERROUX F., *La Valeur*, PUF, Paris, 1943

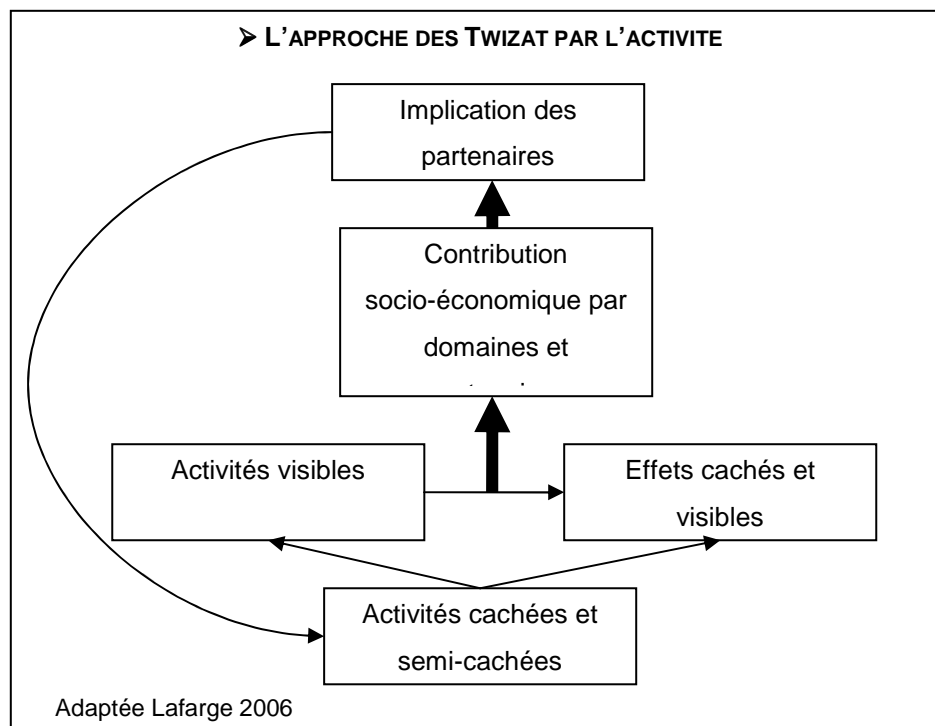


Figure 30 : Approche des *Twizas* par l'activité

4.2.1. Les domaines d'intervention des *Twizas* observés

Nous allons présenter dans ce qui suit les principaux résultats qualitatifs, domaine par domaine (§4.1.3), de notre évaluation des *Twizas*.

4.2.1.1. La communication-coordination-concertation-participation-implication

La négociation, le domaine de la communication-coordination-concertation-participation-implication (3C-IP) est immanent à quasiment toutes les activités de la *Twiza*. Elle est une forme d'actualisation et d'enrichissement du potentiel humain qui compose la *Twiza*. Cette actualisation-enrichissement est orientée vers l'action et la connaissance.

Les activités cachées des *Twizas* sont pour l'essentiel des activités de 3C-IP entre les membres du noyau dur du réseau de la *Twiza*. De ces premières activités cachées se dessinent la guidance et des objectifs suffisamment larges pour permettre l'intégration des membres du réseau qui sera mobilisé. Les activités semi-cachées consistent à négocier avec les parties prenantes organisées et les bénéficiaires, dont certains seront des bénéficiaires-impliqués. Les activités visibles consistent en l'activité de production où l'on peut observer la permanence de la 3C-IP.

L'importance de l'investissement de la *Twiza* dans le domaine de la 3C-IP, qui souvent dépasse l'objet pour lequel elle a été mobilisée, nous permet de la qualifier d'un parcours d'initiation ou de maintenance de l'individu socialisé (cf. Figure 31).

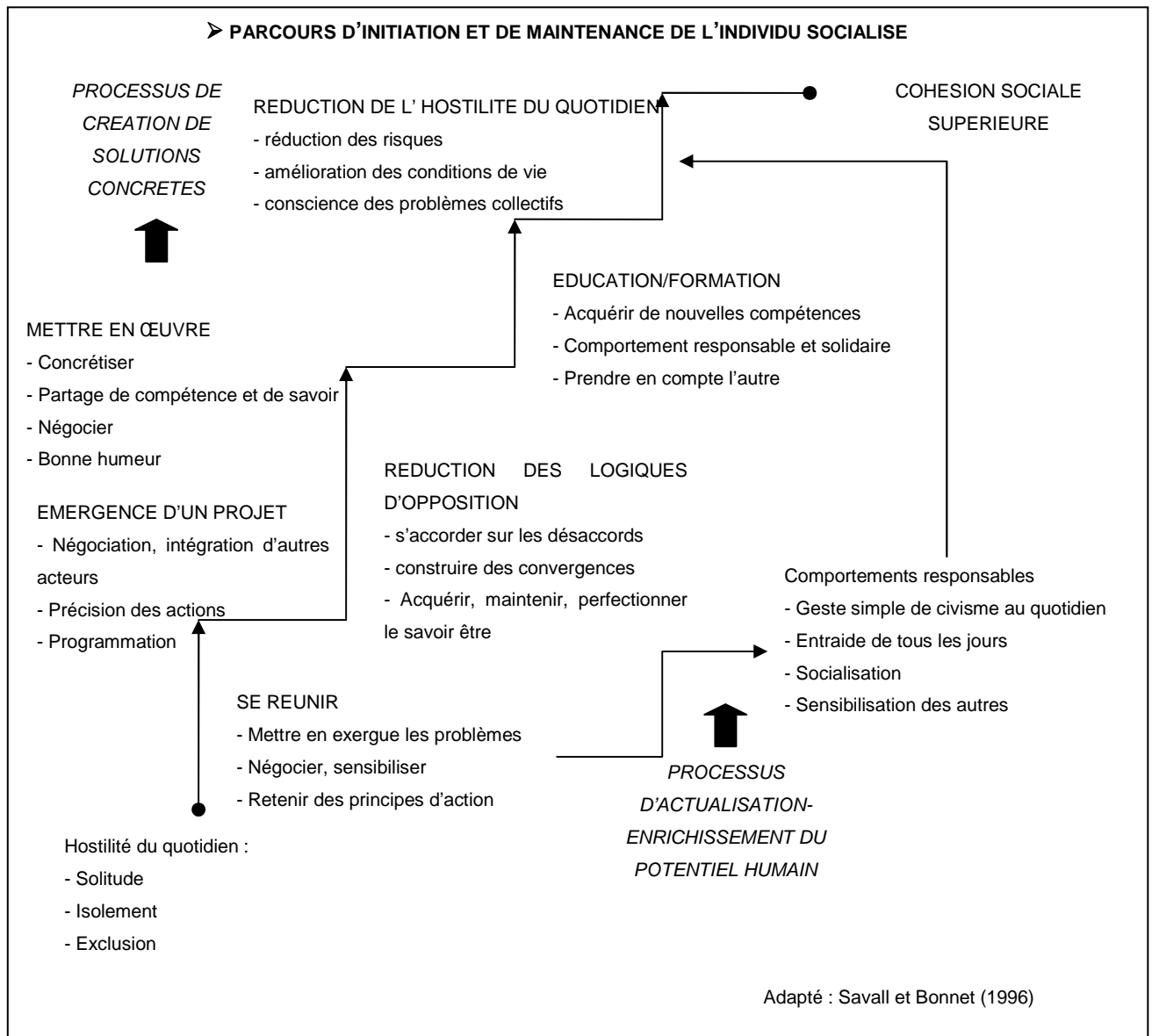


Figure 31 : Parcours d'initiation et de maintenance de l'individu socialisé

Toute *Twiza* a pour objectif de réduire des situations d'hostilité, qu'elles soient des situations perçues comme des situations à risques ou des situations de crises larvées qui n'auraient que trop duré. Une fois les stratégies individuelles épuisées ou perçues comme inefficaces, un sentiment (en fonction des acteurs) de solitude, d'isolement, d'impuissance, d'exclusion ou de violence incite les acteurs à s'unir et à se réunir pour exposer leurs problématiques et trouver des solutions.

► **ILLUSTRATION : LA 3C ET LA GENESE DES TWIZAS**

« Nous nous retrouvions entre copains, essentiellement des anciens handballeurs. Nous avons un sentiment de dégoût lié à l'exode rural, la décennie noire, les constructions illicites, la saleté. Nous discussions, nous ressassions, jusqu'au jour où nous avons décidé de passer à l'action. »

Twiza inter-quartiers 1

« De temps en temps, nous nous retrouvions entre anciens membres d'une association des anciens du lycée de la ville datant des années soixante et soixante-dix. Puis nous continuions en petit comité, d'une manière informelle, les rencontres de l'association (essentiellement des repas) devenues interdites entre temps. Quand nous avons pris nos retraites (début 2000), nous nous sommes rendu compte que cela équivalait à attendre la mort. Nous avons décidé d'entreprendre des actions pour rompre l'isolement et la solitude tout en nous ouvrant au reste de la société et nous avons fini par nous organiser dans le cadre associatif profitant de l'ouverture de la loi de 1991. »

Twiza inter-quartiers 2

« Nous en avons assez d'attendre que les pouvoirs publics agissent. Après plusieurs rencontres entre voisins, nous avons décidé de le faire par nous-mêmes. »

Nano-Twizas

Tableau 14 : La 3C et la genèse des Twizas

Les structures informelles de communication de ce que nous pouvons appeler des proto-Twizas sont essentielles dans la genèse des Twizas. Elles sont un long processus de négociations et d'échanges entre le groupe qui va devenir le noyau dur, la structure de gouvernance et les animateurs des Twizas qui vont être activées. Ces groupements de personnes décident ou non de s'ouvrir à d'autres acteurs et parties prenantes, en fonction de leur ambition et de l'ampleur des dysfonctionnements perçus. Cette étape d'ouverture est primordiale pour le succès des futurs Twizas. Elle dépend de la capacité des acteurs à restituer et autoriser le processus de réflexion avec les nouveaux. Cette étape est néanmoins plus rapide

que la précédente car elle est guidée par les acteurs qui initient la démarche et qui bénéficient d'un effet d'expérience.

La plupart des acteurs relèvent des difficultés de transmission d'informations. Ils n'arrivent pas à transmettre l'information à toutes les personnes concernées. L'enchaînement des actions, essentiellement des *Twizas* de tailles importantes, nous permet d'observer l'importance de l'implication et de la participation dans la transmission de l'information, une transmission par l'exemple. On observe que d'une action à une autre, d'une corvée à une autre (activités visibles), le nombre de participants s'accroît sur tous les cycles de vie de la *Twiza*. Les phrases témoins dans l'encadré suivant illustrent nos propos :

► **ILLUSTRATION : LA PARTICIPATION ET L'IMPLICATION**

« Le problème, c'est le manque d'information. Il n'y a pas de transmission de l'information; c'est pour cette raison que nous avons manqué de monde. »

Twiza inter-quartiers 1

« Au début, les gens croyaient que c'était l'APC. Seules cinq ou six personnes sont venues aider. Cela est dû au manque de confiance envers les élus. Puis, quand les gens ont compris que ce n'était pas l'APC, ils ont d'abord été étonné, puis ils sont venus aider, y compris les enfants. Nous étions 25 personnes. »

Twiza inter-quartiers 1

« Il y avait beaucoup plus de citoyens, à chaque fois de plus en plus. Les gens sont devenus moins hésitants, ils ont eu moins honte de faire des choses « dégradantes ». »

Twiza inter-quartiers 1

« Au début, les personnes ne comprenaient pas l'intérêt. Ceux qui ont adhéré et participé ont trouvé leur compte. Ils se sentent un peu moins "quantité négligeable", ils recouvrent une forme de dignité. »

Twiza inter-quartiers 2

Tableau 15 : La participation et l'implication

L'aspect quantitatif d'augmentation progressive des participants n'est pas le seul effet que nous pouvons observer. Le fonctionnement interne des *Twizas* permet également à des personnes impliquées de pouvoir s'exprimer entre deux décisions, de s'adapter et d'enrichir leur action en permanence. Son intervention sur l'espace public, au même titre que les associations, permet aux représentants de la société qui s'impliquent de rester au contact de leur public, d'autoriser que des voix s'expriment entre deux élections et ainsi de démocratiser un peu plus la représentativité. « La plaidoirie est une forme de politique informelle, une politique faite d'influences et de jugement public plus que d'une volonté officielle. Mais c'est un aspect très important et qui souligne le fait que la représentation, ce n'est pas juste faire en sorte que les citoyens votent pour des candidats individuels. C'est aussi faire en sorte qu'ils aient une voix entre les élections »³⁷³. Dans le cadre de la *Twiza*, les débats s'articulent également autour de la cohérence ; ils sont moins spécialisés et parcellisés que les débats observés avec les associations (par exemple) et plus globaux que les actions retenues qui sont, elles, plus ciblées.

4.2.1.2. Formation/éducation intégrée et continue

Lorsque les acteurs discutent et négocient, les problématiques évoquées sont beaucoup plus exhaustives que les actions retenues, sur lesquelles ils admettent qu'ils peuvent agir. On peut observer une modification des comportements des acteurs dans les gestes et les paroles. Désormais, sensibilisés, ayant palpé de près les difficultés des autres ou de la chose collective, ils observent et constatent par eux même une évolution de leur comportement au quotidien vers davantage de responsabilité, de civisme et de solidarité. Ces comportements sont de nature à apaiser les relations entre citoyens, par l'esprit de cordialité, les petits gestes d'entraide du quotidien, les liens de voisinage plus étroits et un respect supérieur de l'espace public.

³⁷³ UBRINATI N., *Representative Democracy : Principles And Genealogy*, University of Chicago Press, 2006 **In** : LANDEMORE H. *La démocratie représentative est-elle réellement démocratique ?*, New York Avril 2007.

► **ILLUSTRATION : EDUCATION ET FORMATION CONTINUE**

« Ils se croisent tous les jours, se saluent, mais comme ils viennent de milieux différents, de toutes les couches sociales, leur relation s'arrête dans le cadre des activités ».

Twiza inter-quartiers 2

« Le but, c'est de se prendre en charge. Au début, ils ont trouvé ça bizarre, surtout le fait de cotiser. Mais le but aussi c'est d'éviter le problème du « profitage », aussi les gens n'apprécient pas les choses à leur juste valeur. Au début ça a vraiment choqué parce qu'avant tout était gratuit du temps du parti unique.» > mal dit, on peut re-rédiger ?

Twiza inter-quartiers 2

« L'intention, c'est de faire participer les gens pour les responsabiliser, en s'appuyant sur les comités de quartiers et les écoles pour les enfants. »

Twiza inter-quartiers 1

« Il y a, par exemple, des médecins spécialistes qui font des exposés sur certains problèmes de santé, essentiellement le diabète et la tension. En général, c'est plus des questions-réponses que des exposés.»

Twiza inter-quartiers 2

Tableau 16 : Education et formation continue

Les phénomènes d'apprentissage, de formation et d'éducation sont en général cachés, non perçus par les participants. Néanmoins, ils peuvent être observés à travers les échanges entre les personnes durant la corvée, où les participants s'échangent des conseils sur les bons gestes, les précautions à prendre (mettre des gants, façon de tenir des outils, etc.). On assiste également à des échanges d'expériences, des demandes de conseils en fonction des compétences de chacun.

Souvent, la *Twiza* permet d'abolir pour un temps les frontières invisibles, liées aux conditions socio-économiques, d'âges, culturelles et intellectuelles. Cette « abolition » peut être observée durant les moments de rencontre que les différents acteurs mettent à profit pour demander conseil. Elle peut également être observée dans la solidarité qui se met en place au quotidien, dans les différents coups de main spontanés où qui s'organisent : aide apportée au quotidien à

des personnes âgées pour, par exemple, porter des courses ou réaliser de petits travaux physiques ; aides à la recherche d'emplois sur des dossiers administratifs qui s'enlisent ; mise en place d'intermédiations pour la charité que ce soit pour « préserver la dignité » des bénéficiaires ou parce que les personnes savent que les intermédiaires connaissent mieux les personnes nécessiteuses. Des entraides liées à des domaines de compétences se mettent également en place, soit sous forme de conseil, soit sous forme de contributions directes non-marchandes ou marchandes avec des tarifs préférentiels (le prix est plus lié à ce que peut payer la personne qu'au prix usuellement admis). Ce type de coup de main concerne toutes les catégories de professions, qu'il s'agisse de médecins, d'avocats ou d'ouvriers qualifiés.

4.2.1.3. Conditions de vie

Les *Twizas* que nous avons observées interviennent la plupart du temps sur les conditions matérielles et immatérielles de la vie de ses participants. Les conditions de vie sont en général les objectifs explicites des *Twizas*. Les raisons invoquées par les acteurs sont souvent l'hygiène, la sécurité, la vétusté des infrastructures et parfois des aspects paysagers. La dimension du plaisir et de la bonne ambiance est également importante. Elle est un facteur essentiel dans la motivation des acteurs à participer, bien que rarement évoquée.

Toutes les nano-*Twizas* que nous avons observées avaient pour objectif de pallier la vétusté et le manque d'entretien des infrastructures et à les sécuriser. Les nano-*Twizas* d'intérêt individuel ont pour objectif de pallier un manque de moyens (par exemple : couler une dalle) ou d'éviter des défauts de qualité dus à un manque de professionnalisme.

Les *Twizas* de taille plus importante interviennent en général sur des thématiques liées à l'hygiène, la propreté, les aménagements d'espace dans une intention esthétique ou utilitaire. Elles interviennent également pour diminuer la charge morale de certaines conditions ou événements.

► **ILLUSTRATION : CONDITIONS DE VIE**

« Nous avons nettoyé un terrain vague pour l'aménager en terrain de jeux. Les propriétaires étaient d'accord, mais la municipalité n'a pas tenu parole. »

Twiza inter-quartiers 1

« Nous nous occupons des choses qui sont normalement à la charge de l'Etat, mais celui-ci est dépassé. Nous nous occupons de nettoyer les quartiers, les cimetières, d'arroser et de planter des arbres. Nous avons même commencé à reboiser une forêt dans l'intention d'en faire une forêt récréative mais le projet a été détourné et c'est devenu une affaire de gros sous. »

Twiza inter-quartiers 1

« Nous organisons des zerdas, des sorties... (tourisme local) pour rompre l'isolement des personnes. C'est essentiellement pour des personnes âgées mais pas uniquement. Le principe, c'est que les participants se prennent en charge. »

Twiza inter-quartiers 2

« On peut constater que le fait d'être occupé à faire plusieurs choses **allège le poids de la douleur**. Dans le discours et les gestes des membres de la famille, on constate que l'événement tragique fait moins l'objet de fixation. »

Twiza d'enterrement

Tableau 17 : condition de vie

4.2.1.4. Organisation de la vie et gestion du temps

Les *Twizas* que nous avons observées ont une influence sur l'organisation de la vie des participants. En intervenant sur la qualité des conditions de vie, la qualité des relations humaines et les aspects de formation/éducation continue des participants, elles modifient les structures-comportements des participants.

La vie des participants et d'autres bénéficiaires s'organise autrement. Les espaces de proximité nouvellement aménagés permettent de réduire, par exemple, les distances parcourues pour les loisirs des enfants ; l'attention liée aux risques désormais diminués ou supprimés est réduite. Les arbres plantés permettent aux citoyens de se réappropriier l'espace public, que ce soit pour des raisons esthétiques ou pratiques. L'entre-connaissance renforcée favorise l'entraide au quotidien, ce qui permet aux participants d'organiser leur vie autrement,

de consacrer moins de temps à des activités chronophages, budgétivores et généralement pénibles.

L'intervention directe sur les dysfonctionnements externes et la multiplicité des coups de main qui se mettent en place suite à des activités de type *Twiza* permettent aux citoyens d'organiser leur vie autrement, de passer moins de temps à des régulations et surconsommer pour réguler des dysfonctionnements ou subir en permanence des situations à risques. Elle permet de diminuer les surcharges mentales, financières et physiques qui sont autant de ressources libérées et consacrées à d'autres activités. Les échanges permettent aux personnes de mieux comprendre certaines subtilités de l'administration, de certaines règles et normes ou, tout simplement, d'être mieux informés des aspects réglementaires de leur existence, de connaître les organismes auxquels s'adresser en fonction des situations et souvent qu'une intermédiation ou médiation se mette en place et facilite ainsi la vie de citoyen. Les nouveaux comportements induits par la *Twiza* sont aussi de nature à influencer l'organisation de la vie des participants : subissant moins de désagréments qu'auparavant, ils peuvent s'organiser autrement.

La participation en amont à la *Twiza* influe également sur l'organisation de la vie des citoyens dans la mesure où elle apporte une forme d'éducation à l'argent. Les négociations autour du projet de la *Twiza* nécessitent une négociation autour des priorités, de la programmation des activités, des compétences nécessaires et d'un budget, donc de l'épargne (*Tawssa*) et d'un ensemble d'activités nécessaires pour compenser la pénurie monétaire et ainsi atteindre les objectifs fixés avec le plus d'efficacité possible. Lors des argumentations au cours des négociations, les participants ont souvent recours à une vulgarisation et à une transposition pour étayer leur propos. Ces phénomènes de vulgarisation et de transposition, au-delà de faciliter la compréhension, permettent aux participants d'une manière implicite de faire le lien avec leurs difficultés d'ordre privé et de déployer des stratégies similaires à leur échelle. L'exemple d'autres *Twizas* par la vulgarisation, la transposition et parfois les dictons, permet de déployer d'autres stratégies, de se rendre compte qu'il existe de multiples façons de faire les choses et de sortir de la cage de « c'est comme ça que se fait ». La *Twiza* apparemment d'origine rurale permet d'introduire le « bon sens paysan » au sein de la cité, dans le sens où elle apprend entre autres à minimiser en même temps les apports externes et les externalisations négatives.

En restituant le sens étymologique du mot "consommer", qui provient du latin *consummare*³⁷⁴ qui signifie la somme de "achever" et "accomplir", l'organisation de la vie et la gestion du temps nous semble être la consommation finale de la *Twiza*. La consommation de la *Twiza* est légèrement différente du sens communément admis de nos jours, essentiellement dans les sciences économiques, à savoir la destruction des ressources (plus proche de l'étymologie anglaise ou espagnole : *consumer* ou *consumir* qui vient de *consumere* qui signifie faire disparaître, détruire) pour satisfaire des besoins. La composante destruction de ressource est bien entendu présente dans la *Twiza*, mais sa finalité est l'accomplissement, la sommation de certaines choses et la production de nouvelles ressources immatérielles.

► **ILLUSTRATION : ORGANISATION DE LA VIE ET GESTION DU TEMPS**

« Je mets 10 minutes de moins par trajet (en voiture) par rapport à avant, quand la route était un vrai champ de mines. Sans parler des douleurs au dos, de la poussière et de la boue. »

Nano-twiza

« La forêt récréative permet d'avoir d'autres activités, un peu plus de loisirs, même si l'idée nous a été volée. »

Twiza inter-quartiers 1

« Souvent, nous nous donnons des coups de main entre nous, notamment quand il y a des situations de blocages au niveau de l'administration. Cela nous permet de perdre moins de temps, d'éviter les erreurs... »

Twiza inter-quartiers 2

« Depuis que nous avons mis les « dos d'âne », nous sommes plus tranquilles qu'avant, nous surveillons moins les enfants quand ils sont dehors par exemple. Je mets également moins de temps à sortir la voiture du garage : ça diminue le flux et la vitesse. »

Nano-twiza

Tableau 18 : Organisation de la vie et gestion du temps

³⁷⁴ Trésor de la langue française et le centre nationale des ressources lexicales : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3609757050>; <http://www.cnrtl.fr/definition/consumer>

4.2.1.5. Mise en œuvre stratégique

Les orientations, la décision et la démultiplication stratégiques de la *Twiza* sont en général le résultat d'un processus collectif. La mise en œuvre stratégique de la *Twiza* et ses liens avec les politiques de développement sont intimement liés à la gouvernance-guidance que nous avons évoquée dans les chapitres précédents. Le processus de guidance se met en œuvre lorsque le noyau dur des acteurs de l'espace concerné se réunit. Il retient un certain nombre de thématiques, plutôt que des axes stratégiques, qui leur permettent d'identifier les acteurs qui vont intervenir dans le choix des axes stratégiques et les décisions-arbitrages qui s'imposeront durant les différentes phases de la *Twiza*. Cet aller-retour permanent entre guider et gouverner nous semble être primordial pour la survie-développement de la *Twiza*.

Les thématiques retenues sont issues de l'observation du concret, des préoccupations quotidiennes du citoyen. La proximité des leaders, très souvent partie intégrante, leur permet de retenir des thématiques qui concernent le citoyen et font sens pour lui. L'élargissement de ce premier groupe à d'autres personnes permet une ébauche des orientations stratégiques, de retenir certains axes stratégiques et d'en éliminer d'autres. Ce tri s'élabore en général lors de la confrontation des moyens à disposition et de l'ambition des objectifs. Cette phase fonctionne également comme une forme de système d'information oral où les acteurs mettent à profit leur connaissance du territoire et des réseaux, en signalant des difficultés cachées, que untel ou untel a les compétences nécessaires, le matériel nécessaire, le réseau pour obtenir des dons, des prix ou un prêt.

Les actions retenues et leur organisation ne sont pas non plus totalement définies. Le groupe laisse le soin à chacun des participants d'apporter sa contribution, les changements d'actions s'observent même durant l'action concrète, souvent pour des raisons d'efficacité ou de pénibilité de la tâche. Ce mode de fonctionnement permet à chacun de trouver sa place et de trouver son intérêt. Il est également un bon moyen d'obtenir de l'autre sa contribution en l'absence de relations hiérarchiques et d'effets de domination suffisants pour obtenir quelque chose par la contrainte. Il permet de faire converger les intérêts des différents acteurs tout en contribuant à l'intérêt collectif.

4.2.2. Les parties prenantes des *Twizas* observées

L'observation des structures de 3C-IP nous permet de déterminer quelles sont les parties prenantes visibles des *Twizas*. La *Twiza*, sans renier son autonomie, est souvent à la recherche de partenaires avec lesquels négocier les modalités de coopération et d'aide qu'ils peuvent lui apporter. Les objectifs principaux des *Twizas* sont aussi de nature à mettre en exergue les parties prenantes visibles qui vont être impactées positivement ou négativement. La logique d'essaimage, qui consiste à expliciter les finalités d'un projet au-delà de l'objectif principal, nous permet quant à elle de mettre en exergue les parties prenantes cachées, diffuses et indirectes. Au-delà des solutions concrètes, le processus de recherche de solutions et l'apprentissage nous permet de mettre en évidence d'autres parties prenantes ou parties intégrantes, visibles et cachées.

4.2.2.1. Les parties prenantes visibles

L'observation des activités des *Twizas* permet de mettre en évidence les parties prenantes visibles du point de vue des acteurs participant à la *Twiza*. Les acteurs négocient, sollicitent directement l'aide de certains organismes, ou interfèrent directement sur leurs champs de compétences.

Les municipalités sont les parties prenantes naturelles des *Twizas*. Elles interviennent sur le même territoire, en fonction du degré de centralisation/décentralisation/déconcentration de la daïra (sous-préfecture) et de la wilaya (préfecture). La municipalité est partie prenante de diverses manières de la *Twiza*. La mairie peut être d'une aide précieuse pour accroître le potentiel de la *Twiza* en contribuant à ses actions par le prêt de matériel, par le conseil, en réalisant des travaux lourds préliminaires ou en mettant à disposition des locaux pour faciliter la communication entre les acteurs. L'objet des *Twizas* est souvent convergent avec les domaines de compétences des municipalités, qui profitent de ces actions mais qui peuvent aussi subir les dysfonctionnements qu'elles génèrent.

La plupart des nano-*Twizas* que nous avons pu observer interviennent sans le concours des autorités. D'ailleurs, elles sont souvent le résultat du silence des autorités compétentes (ou non) à des doléances répétées de citoyens qui décident de se prendre en charge avec leurs propres moyens pour pallier les dysfonctionnements. Ces nano-*Twizas* ne bénéficiant pas d'accompagnement, génèrent quelques dysfonctionnements, tout en en résolvant d'autres, par connaissance partielle des problématiques sur lesquelles elles interviennent. C'est par exemple

le cas de la réalisation de ralentisseurs sans signalisation et qui ne sont pas adaptés aux véhicules longs, ou encore celui du détournement de canalisations d'eaux usées pour cause d'obstruction d'une ancienne canalisation qui ont été endommagées à l'occasion de travaux de réfection de la chaussée parce qu'elles n'ont pas été réalisées à la profondeur requise et qu'elles ne figurent pas sur les plans.

Les deux *Twizas* de taille plus importante (interquartier) que nous avons observées ont bénéficié de l'aide de la mairie. La municipalité a mis régulièrement à disposition des salles, du matériel, des moyens de transport et du personnel pour mise en œuvre des actions. Pour la première *Twiza* (les handballeurs), qui agit essentiellement sur la propreté des quartiers et l'aménagement d'espaces verts, elle a commencé sans l'aide de la mairie, puis les acteurs ont rapidement sollicité l'aide de cette dernière, réalisant leurs limites. Concernant les trois premières actions, la municipalité apporte son aide tout en incitant les acteurs à se doter d'un cadre légal : se transformer en association. Puis, progressivement, l'aide de la municipalité se fait de plus en plus parcimonieuse, jusqu'à s'arrêter et à mener des actions concurrentes au même moment. Selon les acteurs de la *Twiza*, les décideurs de la municipalité craignaient que les *Twizas* se transforment en concurrence politique. Progressivement, la confiance entre le noyau dur de la *Twiza* et les hommes politiques s'est transformée en conflit, un conflit qui se traduit par une ignorance mutuelle des deux groupes. La *Twiza* a alors du mal à survivre. On peut noter un effet d'accoutumance à l'aide de la municipalité qui, une fois arrêtée, a laissé les acteurs face à un désarroi stratégique et a fait qu'ils ont peiné à retourner à leurs fondamentaux pour poursuivre leurs actions. Quant aux actions concurrentes de la mairie, elles ont bénéficié dans un premier temps de la dynamique créée par leur collaboration avec le noyau dur de la *Twiza*, puis elles se sont essouffées, notamment en termes de participation citoyenne. La participation des citoyens a été en s'accroissant d'une action à une autre, au fur et à mesure que ceux-ci s'apercevaient qu'il ne s'agissait pas du personnel de la municipalité. Il semble que les actions concurrentes de la mairie se sont essouffées le temps que les citoyens s'aperçoivent qu'il s'agissait uniquement du personnel de la mairie. La coopération s'est construite à partir de la conscience de l'interdépendance et s'est déconstruite suite à l'illusion de la dépendance d'un groupe par rapport à un autre.

La deuxième *Twiza* (les retraités) que nous avons évaluée ne nous a pas signalé de difficultés majeures dans le cadre de sa coopération avec la mairie. La constance de ses actions peut s'expliquer par une volonté de construire des liens entre les citoyens en établissant des passerelles intergénérationnelles et inter classes sociales. La contribution de la mairie consiste

en général à lui fournir des lieux et des moyens de transport pour mener à bien ses activités. Le noyau dur de cette *Twiza* est constitué de personnes âgées à la retraite et, contrairement à la *Twiza* précédente, elle n'est pas perçue comme une menace potentielle d'un point de vue politique. Ses objectifs sont un prolongement et un complément de l'action politique, tandis que la première *Twiza*, par la nature de ces objectifs, pointe implicitement l'incompétence des pouvoirs publics.

La célérité des démarches administratives pour obtenir l'agrément en tant qu'association peut être aussi un indicateur de la différence de perception des deux *Twiza*. La *Twiza* des personnes à la retraite a obtenu son agrément en quatre mois alors que l'autre a dû patienter plus d'un an. Le passage de *Twiza* informelle à association formelle n'a pas modifié le mode de fonctionnement *twizi*, les bénéficiaires se prennent toujours en charge via diverses activités. Pour la première *Twiza*, devenue « un club vert », son passage au secteur formel a été ressenti comme une réduction de liberté d'action du fait que, souvent, l'administration lui oppose la non-conformité de ses actions avec ses objectifs et la cantonne progressivement à des actions au sein de l'école et avec les enfants. Pour la seconde, le fait d'être devenue association a été perçu comme un facilitateur de la collaboration avec l'administration.

Le tableau suivant résume la relation entre la première *Twiza* (handaballeurs) et la municipalité :

Tableau 19 : relation entre *Twiza 1* et municipalité

Objectifs	Domaines de compétence	Contributions de la commune
Entretien de l'espace public d'un quartier : nettoyage, désherbage, entretien des espaces verts...	La municipalité	Camion, pelleuse, pioches, pelles et râteliers. Fonctionnaires et politiques. Presse écrite. Peu de citoyens du quartier (10 personnes)
Entretien de l'espace public d'un autre quartier : nettoyage, désherbage, entretien des espaces verts...	La municipalité	Tracteur. Coordination pour le ramassage des ordures stockées (le lendemain). <u>Remarque</u> : action concurrente à la mairie au même moment. Participation largement supérieure des citoyens (40 personnes)
Entretien de l'espace public d'un autre quartier : nettoyage, désherbage, entretien des espaces verts... (avec quelques travaux de peinture et la plantation de quelques arbres.)	La municipalité	Camion, pelleuse, pioches, pelles et râteliers. Fonctionnaires et politiques. Très grande participation citoyenne (80 personnes)
Entretien de l'espace public d'un autre quartier : nettoyage, désherbage, entretien des espaces verts... (avec quelques travaux de peinture et la plantation de quelques arbres.)	La municipalité	Aucune Large participation des citoyens dont beaucoup d'enfants.
Entretien de 6 terrains vagues, (devenus des décharges sauvages)	La municipalité ou propriétaires du terrain	Promesse non tenue d'aménagement en terrain de jeux. Participation importante de la population, essentiellement des

		jeunes.
Plantation d'arbres (350) dans toute la ville et arrosage.	La municipalité	Citerne d'eau 60 personnes Arbres : dons de pépiniéristes
Journée de boisement dans une forêt.	Gardes forestiers	Trous préparés par les gardes forestiers. Pelles et arbustes mis à disposition. Participation des gardes forestiers.
Entretien de cimetières	Municipalité	Aucune
Boisement d'une école, ramassage de déchets (en tant qu'association)	Municipalité	Trous préparés par la mairie. Dons de 250 arbres des gardes forestiers
Idem dans une autre école	Municipalité	Aucune

Le tableau suivant illustre les actions de la *Twiza* des personnes à la retraite. Son intention est de « contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de personnes âgées en mettant à contribution les compétences de retraités capables et désireux de continuer à œuvrer pour le bien d'autrui ». Ce groupe de personnes souhaite que les personnes âgées se prennent en charge elles-mêmes tout en s'ouvrant au reste de la société afin de les aider ou de les sensibiliser aux difficultés du troisième âge. Leur moyen d'action est essentiellement la création et la maintenance du lien social en incitant les bénéficiaires à se prendre en charge financièrement et par l'activité.

Tableau 20 : relation entre la *Twiza 2* et la commune

Objectifs	Domaines de compétence	Contributions de la commune
Organisation de la Zerda (banquet) d'hiver (janvier)	Tourisme	Mise à disposition d'une salle municipale.
Organisation de la Zerda d'été	Tourisme	Moyens de transport de la mairie (pique-nique dans une forêt)
Organisation de journées à la plage	Tourisme	Moyens de transport de la mairie

Journées de rencontre sur les problèmes de santé (essentiellement le diabète et la tension)	Santé	Mise à disposition de la bibliothèque municipale.
Organisation de journées dans une station thermale	Santé/tourisme	Moyens de transport de la mairie.
Rencontre de dames âgées, collation (14 ^{ème} jour du mois de ramadan et mouloud, respectivement anniversaire de la naissance et du décès du prophète)	Tourisme	Salle municipale.
3 décembre : journée des enfants handicapés. Rencontre personnes âgées et enfants handicapés et quelques parents.	Santé / tourisme/ association spécifique	Salle municipale + sponsoring d'une entreprise privée anonyme.
14 mars : journée nationale des personnes âgées handicapées. Rencontre personnes âgées, enfants et personnes âgées handicapées.	Santé / tourisme/ association spécifique	Salle municipale + sponsoring de la même entreprise.
16 avril : journée nationale de la science. Concours de connaissances générales pour les élèves de 6 ^{ème} année (dernière année du primaire)	Education Nationale	Bibliothèque municipale. Prise en charge du coût des cadeaux par la mairie.
2 ^{ème} samedi de juillet : remise de prix pour les lauréats du bac ayant obtenu une mention	Education Nationale / traditionnellement le maire de la ville	Salle municipale. Prise en charge du coût des cadeaux par la mairie.
Journée en l'honneur des diplômés de l'université originaires de la ville	Association étudiante	Salle municipale.
Journée en l'honneur des sportifs de la ville qui se sont illustrés durant l'année	Associations sportives	Salle municipale.

Opérations "couffin" au cours du mois de ramadan (distribution de paniers de denrées alimentaires d'une valeur de 20 à 30 euros)	Ministère de la solidarité	Ministère de la solidarité. Mairie. Dons privés.
Permanence de l'association, solidarité du quotidien et organisation d'aides d'urgence	Action sociale	Lieu : magasin privé. Intermédiation en cas de sinistre.

La première *Twiza* (handballeurs) empiète souvent sur le domaine de compétences de la municipalité. Le profil du noyau dur des acteurs - jeunes, cadres, fonctionnaires et anciens sportifs - peut expliquer que le politique se sente menacé et, qu'avec le temps, ce groupe devienne une force politique alternative, d'où une relation en dents-de-scie ponctuée de conflits. L'autre *Twiza*, composée essentiellement de retraités et n'agissant pas sur les domaines de compétences « régaliens » de la municipalité, ne représente pas de menace aux yeux du politique local, d'où des relations apaisées.

Le mode d'action, selon les principes de la *Twiza*, est de nature à favoriser et renforcer implicitement ou explicitement la cohésion sociale. Pour la deuxième *Twiza*, l'objectif de la cohésion sociale est clairement affiché : « femmes, enfants, jeunes, vieux, handicapés, sportifs, universitaires, riches, pauvres... Le but est la cohésion dans la société, tout en démontrant que les vieux peuvent faire des choses, ce qui était inconcevable ». Elle agit pour tisser des liens entre différentes catégories et classes de la société. L'autre *Twiza* agit également sur la cohésion de la société, mais d'une manière implicite, en ayant une logique territoriale. Elle établit des liens entre les différents quartiers en mélangeant toutefois les catégories et classes, et un lien avec le territoire en incitant le citoyen à se le réapproprier et à se « socialiser avec la nature ».

Les comités de quartiers sont également des parties prenantes importantes, qui permettent aux *Twizas* d'organiser des actions sur les territoires, de mieux connaître les citoyens et d'orienter leurs actions de façon plus pertinente. Leur utilité est primordiale et multiple : organiser les actions sur le territoire ; connaître les personnes qui ont besoin d'aide, les diplômés des universités, etc.

Les autres associations à compétences spécifiques sont également mises à contribution, en fonction de leur objet et de l'objet des actions. Ainsi, les associations culturelles (musique, théâtre) sont sollicitées pour animer les événements ; l'association de protection de l'environnement est sollicitée pour les actions à caractère environnemental ; l'association de solidarités est mise à contribution pour organiser l'aide à des personnes en détresse ; l'association d'aide aux malades agit pour les problématiques de santé. Ces deux *Twizas* offrent une tribune à des associations qui avaient du mal à exister, tout en profitant de leurs compétences.

Généralement, la police, la gendarmerie et les services de sécurité sont également parties prenantes des *Twizas* et les nano-*Twizas* bénéficient de leur bienveillance ; ils tolèrent leur intervention sur l'espace public. A titre d'exemple, on nous a signalé que, parfois, ils exigent que les riverains peignent les ralentisseurs afin d'éviter certains types d'accidents. En intervenant sur la qualité de la chaussée et la réduction de vitesse, les nano-*Twizas* contribuent à la mission de sécurité routière de la police et de la gendarmerie, qui peuvent de ce fait concentrer leurs efforts ailleurs. Concernant les deux *Twizas*, la police et la gendarmerie ont contribué à certaines de leurs actions de taille importante en sécurisant les lieux et en détournant la circulation en fonction du type d'action. La cohésion sociale est aussi de nature à apporter la paix sociale, à condition qu'elle soit bien gérée par le politique et qui voit ainsi, par exemple leur intervention pour le maintien de l'ordre public diminuer.

Le voisinage et l'ensemble de la population qui ne participent pas aux *Twizas* bénéficient également de l'apport des *Twizas*. Ils profitent des réalisations et des aménagements effectués, mais aussi de l'esprit de cordialité et d'entraide qui s'installe au fur et à mesure que les actions des *Twizas* se déroulent.

4.2.2.2. Les parties prenantes cachées et diffuses

Les parties prenantes diffuses des *Twizas* sont celles qui sont impactées par l'activité des *Twizas*. Elles n'ont pas de relations immédiates et directes avec les *Twizas*, ni ne sont concernées par leurs objectifs immédiats. Néanmoins, par la logique d'essaimage, des effets collatéraux des différentes activités de la *Twiza* sont observés à court, moyen ou long terme.

es nano-*Twizas*, en intervenant sur la qualité de la chaussée, en construisant des ralentisseurs et en entretenant les systèmes d'écoulement de l'eau, améliorent des risques qui concernent directement différents produits d'assurances. Elles réduisent les risques d'accidents graves

liés à la vitesse grâce aux ralentisseurs, réduisent l'usure des voitures et permettent aux conducteurs de mieux se concentrer sur la conduite. Certains acteurs affirment même qu'ils ont ressenti une diminution des douleurs au dos après le comblement de trous sur la chaussée. L'amélioration de l'écoulement de l'eau permet de réduire les risques de dégâts des eaux sur les propriétés et limite la dégradation et l'usure prématurée de la chaussée, par exemple. Les parties prenantes diffuses de ces *Twizas* sont donc les compagnies d'assurance, organismes responsables d'aménagement du territoire, de protection sociale et de santé.

Les *Twizas* de propreté et d'hygiène ont également un impact sur les organismes d'assurance et de protection sociale. Le fait de nettoyer les espaces publics, de ramasser les déchets dangereux ou d'éliminer les décharges sauvages a une incidence certaine sur la santé des citoyens et les accidents de la vie quotidienne, notamment pour les enfants. Les dépenses et charges de travail des structures de soin sont allégées, la compensation des organismes de protection sociale et d'assurance est diminuée également. La participation et l'implication des citoyens permettent aussi une vigilance citoyenne, qu'il s'agisse de la durabilité de leurs actions ou de certains risques pour lesquels ils sont désormais sensibilisés.

L'entretien des espaces verts et la plantation d'arbres sont de nature à améliorer la qualité écologique de l'espace urbain et de la périphérie urbaine. Les végétaux ont un rôle déterminant dans l'espace urbain en tant que capteurs de CO₂, producteurs d'oxygène, purificateurs d'air en captant la poussière en suspension, réducteurs de l'érosion du sol (particulièrement pour les terrains en pente), limitateurs de pollution de l'eau, réducteurs de ruissellement de l'eau et donc des dommages causés par les inondations, agents d'atténuation de la force du vent et contributeurs à la régulation des écarts extrêmes de température. L'arbre protège également contre la chaleur, tant pour le bénéfice des humains, du sol ou des nappes peu profondes. Il diminue la pollution sonore et contribue à la préservation de la faune et à l'équilibre écologique. Dans le cadre de l'aménagement urbain, les végétaux interviennent comme des éléments esthétiques ; ils embellissent les espaces, masquent des endroits disgracieux, permettent de délimiter et de séparer des espaces de fonctions différentes. La vie végétale au sein de l'espace urbain influe sur l'ambiance urbaine ; en fonction des saisons, elle améliore l'ambiance visuelle et olfactive de la cité, ce qui a des effets sur le bien-être des citoyens et la vie en société. Elle favorise l'activité en plein air, qu'elle soit sportive ou sociale. Les arbres permettent également de sécuriser les espaces piétons en créant une séparation avec les espaces routiers. Les zones ombragées et embellies par la végétation accroissent l'attractivité des espaces dédiés au commerce et aux loisirs et peuvent à terme

accroître l'intérêt touristique local d'une région par l'amélioration globale de la qualité de vie. L'arbre et les végétaux ont, pour ainsi dire, une fonction écologique, sociale et économique. Les parties prenantes diffuses de cette *Twiza* sont multiples :

- les organismes d'assurance et de protection sociale, pour ce qui concerne les liens multiples entre l'écologie, la santé et la réduction d'impact des différents dégâts liés à la nature ;
- les commerçants, qui voient une amélioration de l'attractivité de leur zone commerciale ;
- les pouvoirs et agents exécutifs dans les domaines du développement durable, du tourisme, de la santé, de la sécurité routière et de l'aménagement du territoire.

A travers ces activités, la dernière *Twiza* (retraités) contribue au secteur du tourisme, du sport, de la santé et de la solidarité. Elle organise des rencontres avec des médecins spécialistes et des personnes âgées autour de certaines maladies chroniques. Il s'agit essentiellement de questions/réponses entre le public et les médecins. Ces réunions permettent aux personnes de mieux comprendre ces maladies, les comportements à adopter pour la prévention des conséquences qu'elles peuvent avoir et pour certaines situations de crise. Les récompenses qu'elle remet aux sportifs, aux universitaires et bacheliers peuvent susciter l'exemple, le désir chez les plus jeunes. Elle contribue aux politiques d'éducation, de développement de l'activité sportive et d'enseignement supérieur. Les autres actions sont essentiellement des activités de loisir et de tourisme local destinées à rompre l'isolement des personnes âgées. Les parties prenantes diffuses de cette *Twiza* sont les organismes de santé, de protection sociale, de tourisme et les organismes en charge de la politique de la jeunesse et de la culture.

L'observation rapprochée, la connaissance des acteurs qui sont des parties intégrantes de la *Twiza* ayant chacun un profil différent, nous permet de mettre en exergue des parties prenantes cachées. Les acteurs ont des activités diverses : familiales, professionnelles, de consommateurs, etc. Les acteurs qui participent au processus de recherche de solutions bénéficient d'un « apprentissage gestuel » qu'ils peuvent reproduire complètement ou partiellement dans leurs diverses activités. Les apprentissages dans la *Twiza* sont nombreux. La négociation entre les acteurs enseigne aux participants qu'il existe différentes logiques et approches qu'il est possible de dépasser par la communication et ainsi de produire une nouvelle vision ou approche, dans un souci d'efficacité et d'efficience. Les acteurs apprennent aussi que l'environnement, les humains et leurs intérêts sont changeants et donc qu'il est nécessaire, pour les prendre en compte dans leur dynamique temporelle et spatiale, de mettre

en place une gouvernance-guidance, une planification indicative à même de s'adapter aux changements. Les compétences des acteurs ne se limitent pas à leur formation de base : la gestion d'un budget et la nécessité de l'écoute pour s'adapter à la diversité sont d'autres enseignements de la *Twiza*. Celle-ci peut être comparée à une école ou à un organisme de formation - dont le potentiel peut être accru si elle bénéficie d'accompagnements - dont les enseignements peuvent être appliqués sur les autres activités des acteurs, comme les activités professionnelles par exemple. Beaucoup d'acteurs sont des fonctionnaires et des cadres d'entreprises. Les organisations publiques ou privées de ces acteurs peuvent s'appuyer sur des acteurs qui ont acquis des compétences dans les *Twizas*, notamment pour rechercher des solutions afin de mener à bien des réformes qui visent à doter leurs administrations de capacités à s'adapter aux changements, à modifier la logique qui considère les humains et l'environnement comme un objet soumis une quantification rigide et homogène. L'intégration des compétences acquises dans les *Twizas* peut permettre de préparer, faciliter, dé-compartmenter, dé-parcelliser et donner plus de souplesse et d'humanité à la gestion de ces organisations. Elle est également un lieu d'échange d'expériences et de pratiques qui peuvent avoir un impact sur l'activité professionnelle des acteurs.

En agissant sur les conditions et la qualité de la vie et en les améliorants, la *Twiza* permet aux organisations – dont leurs salariés (acteurs ou non) – de bénéficier de cette performance, compte tenu de la porosité des frontières des organisations et la théorie de l'éclatement de l'homme (H. Savall, V. Zardet, 2006). L'amélioration des conditions de vie (environnement, trajet vers le travail, etc.) et les nombreuses facilités qu'apporte la *Twiza* grâce au réseau sont de nature à influencer positivement leur productivité. Les liens sociaux et la qualité de vie extra-professionnelle réduisent les charges de la vie des bénéficiaires de la *Twiza* et ont un impact positif sur la vie professionnelle, que ce soit au niveau de la productivité, de l'ambiance dans le milieu professionnel ou de la pression sur les négociations salariales. Bien qu'elles ne raisonnent pas forcément à une échelle globale, les actions de ces *Twizas* pensées localement pour le local ont un impact global : elles permettent de réduire les coûts pour le global et les augmentations ultérieures des contributions via les impôts ou de charges individuelles ou locales pour des dysfonctionnements différés.

Du point de vue des consommateurs, les phénomènes d'apprentissage sont nombreux également. Nous avons signalé une forme d'éducation à l'argent et à la gestion budgétaire où certains acteurs apprennent à prioriser leurs dépenses, en fonction de principes simples, comme certaines dépenses qui permettent de réduire d'autres coûts. Il y a un apprentissage

également de la distinction entre consommations superflues, consommations nécessaires et consommations alternatives ou palliatives moins onéreuses. Même les banquets, en réhabilitant certains plats oubliés, permettent de varier le quotidien tout en maîtrisant le budget (exemple des Kouirat : plat traditionnel à base de semoule et d'herbes). Des astuces, des solutions sont également partagées pour les matériaux de construction, plus durables et/ou plus économiques. Pour les végétaux également, des notions sont réintroduites qui permettent de réduire les charges d'entretien des plantes. Les personnes réapprennent l'utilité du lait de chaux ou du soufre pour la prévention des parasites ou l'existence de variétés locales plus résistantes aux maladies. Autant d'enseignements qui permettent de réduire la consommation de produits phytosanitaires.

4.3. Contribution socio-économique de la *Twiza*

Après avoir décrit les domaines d'intervention de la *Twiza* et de ses différentes catégories de parties prenantes, nous souhaitons mesurer la contribution des *Twizas* à la société. « La société informelle, généralement [...] représente un espoir où peut se développer une autre façon de vivre. L'utilitarisme, le productivisme, l'accumulation et la croissance ne sont pas les valeurs fondamentales de la vie informelle, elle (société informelle) reposerait plutôt sur l'entraide, la sociabilité et la frugalité »³⁷⁵. Néanmoins, « les microprojets se comptent par millions. [...]. Ces échecs globaux répétés (de l'aide), comme ceux du développement, n'empêchent pas le fonctionnement du mythe [...]. Pourtant, l'échec global de l'aide est une conséquence nécessaire de la logique excluante de la modernité »³⁷⁶. La dissociation du social et de l'économique, « la mise entre parenthèses, artificielle, du contexte social et culturel de l'économie informelle, son désenchantement méthodologique par les analystes extérieurs en font une pratique aberrante et sans rationalité »³⁷⁷. A l'aide d'un bilan socio-économique (H. Savall et V. Zardet, 1987³⁷⁸), nous proposons une évaluation des coûts-performances sociaux et économiques des *Twizas* pour les différentes parties prenantes. L'enjeu est de rendre compte du potentiel de gestion de responsabilité sociale durablement supportable (H. Savall et

³⁷⁵ TREMBLAY S., *Du concept de développement Au concept de l'après-développement : Trajectoire et repères théoriques*, Québec Collection (1999) « Travaux et études en développement régional », P 38

³⁷⁶ LATOUCHE S., *La planète des naufragés. Essai sur l'après-développement*, Paris, Éditions La Découverte (1991), 235 p., P102

³⁷⁷ LATOUCHE S., *La planète des naufragés. Essai sur l'après-développement*, Paris, Éditions La Découverte (1991), 235 p, P123

³⁷⁸ SAVALL H. & ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987, op. cit., p. .

V. Zardet 2005³⁷⁹) et de favoriser et faciliter les interactions et intégrations entre les parties prenantes.

Deux outils permettent d'intégrer des critères sociaux et économiques et de présenter un bilan qualitatif, financier et quantitatif : la balance socio-économique (voir § 414) et la balance économique.

La balance économique permet de mesurer le coût de réalisation des actions d'un projet et le montant des effets attendus. Cet outil permet d'évaluer la rentabilité d'un projet immatériel avec un degré de rigueur et de fiabilité suffisant. La matrice de la balance économique se présente de la manière suivante :

Tableau 21 : balance économique

Evaluation des coûts des actions des projets		Evaluation des effets prévisibles	
Surcroît de charges et de coûts		Réduction de charges et de coûts	
<u>Total charges :</u>		<u>Total produits :</u>	

Source : ISEOR © 1989

Afin de pouvoir réaliser les balances socio-économiques, nous avons conduit une deuxième série d'entretiens pour obtenir des éléments de quantification. Pour la première *Twiza*, nous avons regroupé les différentes actions en deux projets : propreté et aménagement paysagers. Pour la deuxième *Twiza* nous avons regroupé leurs différentes en action en trois projets : santé, cohésion sociale et promotion des talents.

³⁷⁹ SAVALL H. & ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, 2005 op. cit., 195 p., pp. 124-125.

4.3.1. Evaluation de l'investissement des *Twizas* et des parties prenantes visibles

Nous présentons l'évaluation des investissements des *Twizas* par projet de chaque *Twiza*, suivie par la contribution des parties prenantes visibles.

4.3.1.1. Charges de la première *Twiza* et de ses parties prenantes visibles

Les tableaux suivants décrivent la synthèse des charges matérielles et immatérielles assumées par les acteurs impliqués dans les projets des *Twizas*³⁸⁰. Nous pouvons distinguer deux axes dans les actions menées par ces *Twizas* : propreté et aménagement paysager de leur environnement.

La dimension écologique est une préoccupation importante dans la conception des actions. Cependant, il s'agit d'une préoccupation *a posteriori*, qui a été considérée comme un vecteur porteur de solutions aux problématiques collectives du territoire. La dimension écologique a été formulée suite aux pressions et conseils pour transformer la *Twiza* en association et donc la nécessité de formuler l'objet de l'association. L'objet écologique a semblé suffisamment large aux acteurs pour ne pas réduire le cadre de leurs intentions d'agir sur l'environnement.

4.3.1.1.1. Charges des actions du projet "propreté"

Le projet "propreté" regroupe six actions correspondant à des territoires de la ville, essentiellement des quartiers à forte densité de population. Les quartiers visés sont aussi bien des territoires défavorisés socialement que des quartiers de classes moyennes. Les actions ont également ciblé des « foyers » de saleté: des terrains vagues privés ou publics devenus progressivement des décharges sauvages pratiques pour se débarrasser des encombrants.

Afin de délimiter les acteurs internes des *Twizas*, nous avons suivi des règles induites par les acteurs. Par exemple, la première action révèle que les volontaires de la municipalité (salariés) ne sont pas considérés comme faisant partie du groupe dans le cadre du projet. Ce n'est qu'après avoir compris que, parmi ces volontaires, il y avait des citoyens et des voisins (une dizaine) que la *Twiza* a eu un renfort de 25 personnes. Le tableau suivant représente les coûts pris en charges par les acteurs de la *Twiza* :

³⁸⁰ Le détail du calcul en annexe 3 avec les mêmes numéros de tableau

Tableau 22 : Coûts projet propreté

Evaluation des coûts des actions du projet propreté	
<u>Propreté quartier 1 :</u>	<u>17871,5 DZD</u>
<u>Propreté quartier 2 :</u>	<u>45684 DZD</u>
<u>Propreté quartier 3 :</u>	<u>95330 DZD</u>
<u>Propreté quartier 4 :</u>	<u>96365 DZD</u>
<u>Propreté terrains vagues :</u>	<u>113 800 DZD</u>
<u>Propreté cimetières :</u>	<u>75 374 DZD</u>
<u>Total charges :</u>	<u>444 424,50 DZD</u> <u>(~ 4 400 €)</u>

Source : résultats de terrains 2009

Les rubriques "réunions" représentent les réunions entre les acteurs du noyau dur de cette *Twiza*. Ils ont pour coutume de se réunir le vendredi (jour non travaillé) afin de préparer leurs actions, telles que les différentes négociations et les besoins pour mener à bien l'action. La première action a souffert d'un manque de participation suite à un défaut de communication, qui est néanmoins à relativiser compte tenu du succès de la participation spontanée. L'intermédiation des comités de quartiers est née de la difficulté d'accès et de persuasion des quartiers socialement défavorisés. Ce principe d'implication du comité de quartier a été maintenu car il permet une communication plus simple, une participation plus large et un enrichissement et des adaptations des actions aux territoires. La participation et l'implication se sont accrues grâce à un investissement supérieur dans la négociation, mais aussi grâce à l'efficacité des actions démontrées par l'exemple, et à la socialisation dans la bonne humeur qu'elles favorisent.

Le tableau suivant évalue les coûts pris en charge par les parties prenantes visibles (dans ce cas : quasi exclusivement la municipalité) :

Tableau 23 : Coût parties prenantes visibles du projet propreté

Evaluation des coûts des actions du projet propreté pour les parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Propreté quartier 1 :</u>	<u>8870 DZD</u>
<u>Propreté quartier 2 :</u>	<u>1633 DZD</u>
<u>Propreté quartier 3 :</u>	<u>9805 DZD</u>
<u>Propreté quartier 4 :</u>	<u>455 DZD</u>
<u>Propreté Terrains vagues :</u>	<u>455 DZD</u>
<u>Propreté cimetièrè :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Total charges municipalitè</u>	<u>21 218 DZD</u> <u>(~220 euros)</u>
<u>Propriètaires :</u>	
<u>Propreté Terrains vagues :</u>	<u>N.E</u>

Source : rèsultats de terrains 2009

La contribution de la mairie aux *Twizas* est essentiellement une aide sous forme de prêt de matériel. Elle affecte également le personnel formé à son utilisation (machine). Le personnel affecté est souvent volontaire et non rémunéré pour le travail supplémentaire, le week-end en général. Le salaire de ce type de personnel est égal ou légèrement supérieur au SNMG, qui est de 40 % inférieur au RNB par habitant que nous avons utilisé pour le coût financier de leur volontariat. Le matériel attribué pour ce type d'action est généralement désuet et largement amorti. La variation des coûts d'une action à une autre traduit la coopération difficile entre cette *Twiza* et la municipalité.

Le coût global du projet de propreté est de 465 000 DZD (4600 EUROS) dont la municipalité prend en charge 21 000 DZD, soit 5 % du coût total. En admettant que le coût de la première action est représentatif de la contribution de la municipalité de ce type d'action, le coût pour l'ensemble des six actions serait de 53 220 DZD, soit 11 % du coût global de la *Twiza*.

4.3.1.1.2. Charges des actions du projet paysager

Le projet paysager s'est construit dans le prolongement du projet "propreté" dans l'intention d'améliorer sa durabilité. La tentative avortée par la mairie d'aménager les terrains vagues en aires de jeux était la première expression de la volonté d'améliorer l'aménagement de la ville. Profitant de la dynamique du projet de propreté et en répondant à une demande de certains

acteurs de la *Twiza*, les actions se sont prolongées vers le boisement de la ville, d'une forêt avoisinante et de certaines écoles pour sensibiliser et transmettre cette ambition aux plus jeunes ainsi qu'à leurs parents. Le tableau suivant détaille les coûts de ce projet :

Tableau 24 : Coût projet paysager

Evaluation des coûts des actions du projet paysager	
<u>Plantation et arrosage d'arbres dans la ville :</u>	<u>65 824 DZD</u>
<u>Boisement d'une forêt :</u>	<u>62 084 DZD</u>
<u>Boisement et sensibilisation des enfants école 1 :</u>	<u>18 708 DZD</u>
<u>Boisement école 2 :</u>	<u>18 708 DZD</u>
<u>Total charges :</u>	<u>165 324 DZD</u> <u>(~ 1 650 €)</u>

Source : résultats de terrains 2009

On peut constater que les coûts de négociation avec la population et les comités de quartiers ont disparu. En réalité, ils sont intégrés soit dans les négociations des actions du projet précédent, soit dans les corvées. L'enchaînement des actions et des projets a permis de réduire les coûts de négociation.

Le boisement des deux écoles marque le passage de la *Twiza* informelle au cadre associatif. Bien qu'il ait été prévu dans les actions, il correspond à une stratégie d'endiguement (ou de « containment ») de l'autorité politique qui se sentait menacée par ce groupement de cadres. La baisse d'engagement de la municipalité pour contribuer aux actions de la *Twiza* se vérifie dans le tableau suivant, qui évalue les coûts engagés par la mairie, des gardes forestiers et l'Education Nationale.

Tableau 25 : Coûts parties prenantes visibles projet paysager

Evaluation des coûts des actions du projet paysager des parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Plantation et arrosage d'arbres dans la ville :</u>	<u>1 419 DZD</u>
<u>Boisement d'une forêt :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Boisement et sensibilisation des enfants Ecole 1 :</u>	<u>2 142,50 DZD</u>
<u>Boisement Ecole 2 :</u>	<u>455 DZD</u>
<u>Total Charges Municipalité</u>	<u>4 016 DZD</u> <u>(40 euros)</u>

<u>Gardes Forestiers</u>	
<u>Plantation et arrosage d'arbres dans la ville :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Boisement d'une forêt :</u>	<u>171 230 DZD</u>
<u>Boisement et sensibilisation des enfants Ecole 1 :</u>	<u>38 125 DZD</u>
<u>Boisement Ecole 2 :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Total Charges gardes forestiers</u>	<u>209 380 DZD</u>
	<u>(2000 euros)</u>
<u>Education Nationale</u>	
<u>Boisement et sensibilisation des enfants Ecole 1 :</u>	<u>9 312 DZD</u>
<u>Boisement Ecole 2 :</u>	<u>9 312 DZD</u>
<u>Total charges Education Nationale</u>	<u>18 624 DZD</u>
	<u>(~180 EUROS)</u>

Source : résultats de terrains 2009

4.3.1.2. Charges de la deuxième *Twiza* et de ses parties prenantes visibles

Les tableaux suivants décrivent les charges matérielles et immatérielles assumées par les acteurs impliqués dans les projets des *Twizas*. Nous pouvons distinguer trois projets dans les actions menées par cette *Twiza* : santé, cohésion sociale et promotion des talents de la ville.

Cette *Twiza* est devenue une association depuis près de dix ans. Cependant, elle a conservé un mode de fonctionnement *twizi*, dans le sens où les participants sont les bénéficiaires. Comme la précédente, elle a une histoire informelle à ses débuts. Puis, le nombre de ses participants s'agrandissant, la nécessité de passer à un cadre formel est devenue impérieuse pour pouvoir bénéficier de la contribution de l'Etat et, essentiellement, de la municipalité.

L'objectif global et principal de ce groupement de retraités – noyau dur – est la cohésion sociale. Une cohésion entre personnes âgées d'abord, mais aussi une cohésion qui permet d'organiser d'autres cohésions entre les différentes catégories de la population. Comme la *Twiza* précédente, il nous semble que ce noyau a joué un rôle primordial comme catalyseur des autres mouvements de solidarité, ainsi que dans la ville concernée et les villes avoisinantes.

4.3.1.2.1. Charges des actions du projet "santé"

Le projet "santé" regroupe quatre actions correspondant à une rencontre entre des personnes âgées et des médecins spécialistes retraités essentiellement dans l'objectif de permettre aux personnes malades de mieux gérer leurs maladies chroniques et de prévenir les comportements à risques. Cette journée est peu formalisée : il s'agit plus de questions/réponses autour d'un buffet permettant la discrétion que d'une conférence.

Les trois journées à la station thermale sont prioritairement réservées aux personnes ayant besoin de ce type de thérapie. Elles sont également ouvertes aux autres personnes comme des journées ludiques et de relaxation. Les services contractualisés avec la station thermale se limitent à la thérapie et à la consultation médicale ; les participants se prennent en charge pour organiser le pique-nique en profitant du cadre naturel de la région.

Le tableau suivant décrit les coûts pris en charge par les participants/bénéficiaires du projet "santé" :

Tableau 26 : Coût projet « santé »

Evaluation des coûts des actions du projet "santé"	
<u>Journée "maladies chroniques" :</u>	<u>29 241 DZD</u>
<u>3 sorties "station thermale" :</u>	<u>121 232 DZD</u>
<u>Total charges :</u>	<u>150 099 DZD</u> <u>(~ 1 500 €)</u>

Source : résultats de terrains 2009

Les actions de cette *Twiza* sont des actions routinières. Les négociations avec les parties prenantes s'orientent essentiellement autour du planning et de la programmation des actions. Le noyau dur est à la recherche de la pérennisation des actions, dans l'objectif d'en faire des rendez-vous incontournables. L'information et les invitations se font de bouche-à-oreille et de main-à-main. L'intention est double : « redonner une dignité » aux personnes âgées et fiabiliser la transmission de l'information. Pour les différentes préparations des journées, des sous-groupes se forment en fonction des affinités des personnes entre elles.

La contribution des parties prenantes est importante et primordiale pour la concrétisation des actions. Les relations avec la municipalité sont plus simples que pour la première *Twiza*. La délégation de la négociation du maire au directeur de l'action sociale confirme que les

relations sont apaisées et que l'autorité politique ne se sent pas menacée. Le maire, comme nous le verrons plus loin, ne s'implique que dans des projets plus importants, notamment en termes de participation, qui lui offrent une tribune politique. Le tableau suivant évalue les coûts pris en charge par les parties prenantes :

Tableau 27 : Coûts parties prenantes visibles projet santé

Evaluation des coûts des actions du projet "santé" des parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Journée "maladies chroniques" :</u>	<u>30 300 DZD</u>
<u>3 sorties "station thermale" :</u>	<u>2 220 DZD</u>
<u>Total charges Municipalité</u>	<u>32 520 DZD</u> <u>(330 euros)</u>
<u>Station thermale</u>	<u>106 920 DZD</u>
<u>Total charges station thermale</u>	<u>106 920 DZD</u> <u>(1060 EUROS)</u>

Source : résultats de terrains 2009

La station thermale accorde une réduction de 90 %. Elle est un lieu de loisirs régulier pour les habitants de la région, ce qui peut expliquer une opération marketing, au-delà de la volonté de s'engager socialement. La contribution de la mairie consiste essentiellement à apporter une aide en matériel.

4.3.1.2.2. Charges des actions du projet "cohésion sociale" :

Le projet de cohésion sociale comporte essentiellement des actions ludiques destinées prioritairement à créer des liens sociaux entre les personnes isolées socialement. Le premier objectif est de créer une cohésion, de favoriser l'entre-connaissance des personnes âgées pour qu'elles s'entraident mutuellement. Le deuxième objectif est de créer un lien avec les personnes handicapées – âgées ou jeunes – et les personnes âgées. L'intention est clairement le débordement sur le quotidien de ces actions sous forme d'entraide. En créant des liens, les personnes se connaissent; elles ne nouent pas forcément des liens d'amitié qui transcendent les conditions socio-économiques et culturelles mais elles favorisent au quotidien la cordialité et différents type d'entraide tels que l'assistance aux analphabètes, de petits travaux manuels, la garde de certains enfants handicapés pour soulager ponctuellement les parents, etc.

Tableau 28 : Coûts projet cohésion sociale

Evaluation des coûts des actions des projets cohésion sociale	
<u>Zerdas (3) Hiver, Printemps et Eté :</u>	<u>166 626 DZD</u>
<u>3 journées "plage" :</u>	<u>73 407 DZD</u>
<u>Rencontres "dames âgées" (2) :</u>	<u>96 514 DZD</u>
<u>Rencontres "personnes handicapées" (2)</u>	<u>602 834 DZD</u>
<u>Total charges :</u>	<u>939 381 DZD</u> <u>(~ 9 400 €)</u>

Source : résultats de terrains 2009

Les volontaires sont des personnes plus jeunes qui sont sollicitées pour assister les personnes âgées pour certaines tâches pénibles. Ils ne sont pas toujours rémunérés, sauf pour les Zerdats où ils préparent souvent une partie du repas et sont à temps plein au service de leurs aînés pendant le banquet. Il s'agit d'une compensation *a posteriori* ne faisant l'objet d'aucun accord préalable. La prime est fonction des moyens du moment. Le mécène est un chef d'entreprise bourgeois de la ville qui contribue anonymement et qui ne souhaite pas de publicité, ni pour sa personne ni pour son entreprise. Nous l'avons donc intégré en tant que partie intégrante de la *Twiza* et non en tant que partie prenante visible.

La seule partie prenante visible du projet "cohésion sociale" est la municipalité. Cette dernière contribue essentiellement sous forme de moyens de transport et de lieux pour les rencontres. Le tableau suivant détaille les coûts pris en charge par la mairie.

Tableau 29 : coûts parties prenantes visibles projet cohésion sociale

Evaluation des coûts des actions du projet "cohésion sociale" des parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Zerdas (3) hiver, printemps et été :</u>	<u>32 180 DZD</u>
<u>3 journées "plage" :</u>	<u>2 220 DZD</u>
<u>Rencontres dames âgées (2) :</u>	<u>74 600 DZD</u>

<u>Rencontres personnes handicapées (2)</u>	<u>60 600 DZD</u>
<u>Total charges Municipalité</u>	<u>169 600 DZD</u> <u>1700 EUROS</u>

Source : résultats de terrains 2009

4.3.1.2.3. Charges des actions du projet "promotion des talents"

Le projet de promotion est pour les acteurs un axe fondamental, dans la mesure où il permet à leur « communauté » de s'ouvrir aux autres catégories de la société. Leur intention est d'organiser leur propre cohésion (à travers les deux premiers projets) pour mieux organiser leur cohésion avec les autres groupes et individus. Leur action phare, qui leur permet de se donner le plus de visibilité et de brasser le plus de catégories sociales, est le concours de connaissances générales pour les élèves de 5^{ème} année du primaire. Avec la remise de prix aux lauréats du bac, il s'agit du seul projet où le maire s'implique directement. La journée consacrée aux diplômés de l'université n'est pas encore pérennisée ; elle est l'action pour laquelle les acteurs éprouvent le plus difficulté à s'organiser. Les difficultés sont essentiellement liées à l'obtention de l'information. Les universitaires sont dispersés sur le territoire national, voire à l'international, et l'information sur l'obtention de leur diplôme n'est pas encore résolue. De la même manière, cette journée est moins connue de la population.

Le tableau suivant détaille les investissements de la *Twiza* :

Tableau 30 : Coûts projet promotion des talents

Evaluation des coûts des actions du projet "promotion des talents"	
<u>Concours de connaissances générales :</u>	<u>684 896 DZD</u>
<u>Lauréats du bac :</u>	<u>127 324 DZD</u>
<u>Diplômés d'université :</u>	<u>76 857 DZD</u>
<u>Sportifs de la ville :</u>	<u>N.E</u>
<u>Total charges :</u>	<u>889 077 DZD</u> <u>(9 000 €)</u>

Source : résultats de terrains 2009

De toutes ces actions, c'est la participation des parents d'élèves et des instituteurs qui assure la plus importante visibilité pour l'association. Cette visibilité est également mise au service d'une autre association culturelle, du politique, des services de sécurité et de l'Education Nationale. Un moment qui leur permet une certaine proximité avec la population dans un cadre extra-professionnel et qui permet à la *Twiza* des personnes âgées de leur être utile et d'assurer la continuité de leur soutien pour les autres actions. Elle met en évidence l'échange généreux, différé dans le temps, entre le politique et la solidarité.

Le tableau suivant montre les coûts pris en charge par les parties prenantes visibles :

Tableau 31 : Coûts parties prenantes visibles projet promotion des talents

Evaluation des coûts des actions du projet "promotion des talents" par les parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Concours de connaissances générales :</u>	<u>36 480 DZD</u>
<u>Lauréats du bac :</u>	<u>76 330 DZD</u>
<u>Diplômés d'université :</u>	<u>33 800 DZD</u>
<u>Total charges Municipalité</u>	<u>146 610 DZD</u>
<u>Education nationale</u>	
<u>Concours de connaissances générales :</u>	<u>158 640 DZD</u>
<u>service de Sécurité</u>	<u>N.E</u>
<u>Total charges Services de sécurité</u>	<u>N.E</u>

Source : résultats de terrains 2009

4.3.2. Structures des coûts de l'investissement des *Twizas*

Nous proposons d'analyser les structures de coût des actions de solidarité à lumière de ce que la tradition maghrébine propose comme classification.

Dans les deux sections suivantes, nous proposons de calculer pour les *Twizas* et les parties prenantes la part du mode *Twiza*, *Tawssa* et Maouna (coopération, cotisation monétaire et prêt de matériel et de matière première). Dans les tableaux suivants, la négociation-

communication-coordination-concertation et l'implication représente le coût financier de la *Twiza*, la colonne coût monétaire (part du coût financier qui a ou aura une traduction monétaire) représente la *Tawssa* et la ligne matière première/ matériel représente les coûts financiers de la Maouna.

4.3.2.1. Structures des coûts des *Twizas* :

Le tableau suivant permet de calculer le coût financier par type d'activité :

Tableau 32 : Structures des coûts des *Twizas*

Type d'activité	Projets	Type d'activité	Nombre de personnes ³⁸¹	Nombre d'heures	Coût financier (DZD/100 = euros)	Coût monétaire	
Négociation/3C	Propreté	Réunions (6)	5	12	11 220	0	
		Négociations PP (5)	2	10	1 870	0	
		Négociations CQ (4)	90	12	22 066	0	
		Négociations Pop (4)	149	13	41 701	0	
		Total	220	47	76 857	0	
	Boisement	Réunions (4)	5	8	7 480	0	
		Négociations PP (7)	10	11	10 098	0	
		Total	13	19	17 578	0	
	Total Twiza 1			220	66	94 435	0
	Santé	Réunions (1)	6	2	2 244	0	
		Négociations PP (2)	1	2	374	0	
		Négociation médecin (1)	6	1	1 122	0	
		Informations (2)	25	2	9 359	0	
		Total	28	7	12 716	0	
	Cohésion sociale	Réunions (3)	6	6	5 610	0	
		Négociations PP (10)	1	10	1 870	0	
		Informations (10)	50	10	40 205	0	
		Total	50	26	47 685	0	
	Promotion des talents	Réunions (1)	15	2	5 610	0	
		Négociations PP (3)	15	2	5 610	0	
Informations (2)		25	5	22 440	0		
Total		30	9	33 660	0		
Total Twiza 2			50	42	94 061	0	

³⁸¹ Remarque : le total de nombre de personnes peut être différent de la somme en raison de la redondance, des personnes qui participent à plusieurs actions.

Implication	Propreté	Corvée	405	27	356 067	0
	Boisement	Corvée	174	17	141 372	0
	Total Twiza 1		500	44	497 439	0
	Santé	Préparation	105	12	58 905	0
		Encadrement	9	6	10 098	0
		Tota	105	18	60 003	0
	Cohésion sociale	Préparation	462	27	189 618	0
		Encadrement	452	34	509 138	0
Tota		350	61	698 756	0	
Promotion des talents	Préparation	40	9	43 010	0	
	Encadrement	50	90	622 336	7500	
	Tota	50	99	665 346	0	
Total Twiza 2		821	178	1 424 105	7500	
Matière 1 ^{ère} et matériel	Propreté	Matériel et matières premières			11 800	11 800
	Boisement	Prime bénévole	1		3 000	3 000
	Total Twiza 1				14 800	14 800
	Santé	Collation/repas	105		56 500	56 500
		Paiement	90		11 880	11 880
		Totale	105		68 380	68 380
	Cohésion sociale	Cadeaux			2 000	2 000
		Collation/repas(8)	462		64 600	64 600
Subvention privée (2)		1		120 0000	120 0000	
Matériel				3 340	0	
Total	350		189 940	186 600		
Promotion des talents	Collations/repas	420	N.E	35 000	35 000	
	Subvention privé	1	0	50 000	50 000	
	Tota	421	N.E	85 000	85 000	
Total Twiza 2		821		274 940	271 600	

Le coût financier global de la *Twiza 1* (handballeurs) est de 606 000 DZD (6060 euros). Cela représente un coût moyen de 1 213 DZD (12 euros) par personne et un engagement moyen de 6,5 heures par personne.

La part de la *Twiza* représente 98 % du coût financier global. Elle se répartit en deux principales rubriques : la négociation et l'implication. La négociation représente 16 % du coût financier total de la *Twiza* alors que l'implication en représente 82 %. En moyenne chaque participant a consacré 2,3 heures à la négociation et 5,2 heures à l'implication, soit l'équivalent de 429 DZD (4euros) à la négociation et de 995 DZD (10 euros) à l'implication. Le coût des matières premières et du matériel (Maouna) représente l'équivalent de 2 % du

coût global, l'équivalent d'un coût moyen de 30 DZD par personne. La traduction monétaire ne représente que 2 % du coût global, elle représente le financement de l'achat de petits matériels et de matières premières.

Le coût financier global de la *Twiza 2* (retraités) est de 1 793 000 DZD (17 930 euros), soient 2 184 DZD (21 euros) de coût moyen par personne et un investissement moyen de 11,67 heures par personne.

La *Twiza* prend en charge 85 % du coût financier global. La négociation représente 6 % du coût global et l'équivalent de 1 881 DZD par personne et de 10 heures pour les personnes ayant participé à cette phase. La part de l'implication des charges totales est de 79 % soient 1 734 DZD par personne et 9,3 heures pour les personnes ayant participé à cette étape. La part de la Maouna est de 15 % du coût total, ce qui représente 330 DZD en moyenne par personne. De la même manière que la *Twiza* précédente, la traduction monétaire (*Tawssa*) sert à couvrir le coût des services, de la matière première et du matériel.

Le premier écart significatif que nous pouvons constater est la part de la négociation beaucoup plus importante pour la *Twiza 1* par rapport à la deuxième *Twiza*. Cet écart peut s'expliquer par l'âge des *Twizas*. En effet, la première *Twiza* que nous avons évaluée n'était qu'à ces balbutiements alors que la deuxième était à sa dixième année. La deuxième a d'ailleurs augmenté son investissement de négociation pour la nouvelle action : la journée pour les universitaires. La première souffrait à ses débuts d'une faible – et surtout insuffisante – participation populaire. L'augmentation de l'investissement dans la négociation avec les comités de quartiers et la population a permis d'accroître le niveau d'implication de la population et de réduire, par la suite, l'investissement dans la négociation. Un des phénomènes importants qui nous a été signalé, sans que nous puissions l'évaluer et qui mériterait un approfondissement ultérieur, est la part de la négociation dans la phase d'implication. Cet approfondissement permettrait d'accroître la compréhension de la dynamique des *Twizas*. De la même manière, il s'agit de comprendre la part de plaisir dans l'implication et de ne pas sacrifier la dynamique de ces *Twizas* sur l'autel de la productivité qui serait improductive à moyen terme. On nous a signalé à plusieurs reprises que l'augmentation de l'intensité des tâches, ainsi que les dimensions plaisir et enchantement ont été un facteur de la disparition et de l'atrophie de certaines *Twizas*.

Un autre écart significatif que nous pouvons constater est le niveau d'engagement par personne : 11,67 heures pour la *Twiza* 2 et 6,5 heures pour la *Twiza* 1. La deuxième *Twiza* est essentiellement composée de personnes à la retraite, contrairement à la première qui est principalement composée d'actifs : la disponibilité n'est pas comparable. Ce résultat est partiellement biaisé par la contribution monétaire, qui est d'un niveau différent. Cependant, pour la deuxième *Twiza*, il s'agit souvent des collations qui sont parfois achetées et parfois préparées en petit sous-groupe ; il s'agit d'un coût moyen. L'ancienneté nous semble un élément important dans le niveau d'engagement (monétaire et en activité) dans la mesure où, pour la *Twiza* la plus ancienne, l'efficacité est prouvée et les participants bénéficiaires n'hésitent pas à s'engager. Alors que pour l'autre, l'efficacité est en cours de démonstration. Il s'agit d'observer sur la durée pour voir s'il y a une tendance de convergence, si elle survit à son rapport de force face au politique.

Les bénéficiaires participants de la première *Twiza* (handballeurs) sont au nombre de 500 personnes, soit 1 % de la population de la ville (estimée à 55 000 habitants). La taille moyenne du ménage en Algérie en 2008 est de 5,9 personnes³⁸² ; nous pouvons donc estimer que la ville compte 9 400 ménages. Les personnes interviewées estiment qu'il y a, en général, une personne impliquée par ménage. Ce qui implique que 5 % des ménages de la ville étaient impliqués dans cette *Twiza*. L'estimation large du nombre d'habitants dans les quartiers où ont eu lieu les actions de cette *Twiza* avoisine les 20 000 habitants³⁸³. L'ensemble des 4 quartiers représente 3 000 logements, avec pour moyenne 5 personnes par foyer auxquels nous avons ajouté arbitrairement 5 000 habitants des bidonvilles. Nous pouvons en déduire que 2,5 % des habitants des quartiers étaient impliqués et 15 % des ménages étaient représentés par un de leurs membres. Parmi les bénéficiaires directs, 15% étaient représentés et 2,5 % étaient impliqués. Parmi bénéficiaires indirects, 5 % étaient représentés et 1 % étaient impliqués.

Dans la deuxième *Twiza* les personnes âgées impliquées sont au nombre de 400, les autres personnes impliquées sont au nombre de 421 (parents d'élèves et autres volontaires) et les bénéficiaires non impliqués sont au nombre de 500 (élèves, universitaires, bacheliers, handicapés et autres personnes âgées (90)). L'implication globale est de 1,5 % ; l'implication

³⁸² ONS : <http://www.ons.dz/-Population-RGPH2008-.html>

³⁸³ L'estimation est facilitée par le nom que donne les habitants aux citées (les 800, les 1200) qui désigne le nombre de logement. La difficulté est d'estimer le nombre d'habitant dans les bidonvilles. Quartiers 1 : 400 logements. Quartiers 2 : 800 logements. Quartiers 3 : 1200 logements. Quartiers 4 : 600 logements.

des personnes âgées est de 7,3 % (la population du troisième âge est estimée entre 4 500 et 5 500 personnes) ; l'implication du reste de la population est de moins de 1 %. Les personnes âgées bénéficiaires (impliquées ou non) représentent 9 %, ; en ajoutant les bénéficiaires non impliqués aux bénéficiaires impliqués, nous obtenons 2,4 % de la population bénéficiaire. Pour la représentativité par ménage, il s'agit de soustraire le nombre de parents d'élèves (310) du total de bénéficiaires, soit 1 011 personnes, 11 % des ménages.

4.3.2.2. Structure des coûts des parties prenantes

Le tableau suivant permet de calculer le coût financier par type d'activité des parties prenantes visibles :

Tableau 33 : Structure des coûts parties prenantes

Type d'activité	Projets	Type d'activité	Nombre de personnes	Nombre d'heures	Coût financier	Coût monétaire
Négociation/3C	Propreté	Négociations PP (4)	1	4	1 820	1 820
	Boisement	Négociations PP (4)	4	7	3 239	3 239
	<u>Total Twiza 1</u>		<u>5</u>	<u>11</u>	<u>5 059</u>	<u>5 059</u>
	Santé	Négociations PP (2)	1	2	600	600
	Cohésion sociale	Négociations PP (10)	1	10	3 000	3 000
	Promotion des talents	Négociations PP (3)	23	4	15 645	15 645
	<u>Total Twiza 2</u>		<u>50</u>	<u>42</u>	<u>19 245</u>	<u>19 245</u>
Implication	Propreté	Corvée	10	15	18 943	150
	Boisement	Corvée	34	27	42 477,50	34 062,50
	<u>Total Twiza 1</u>		<u>44</u>	<u>42</u>	<u>61 420,50</u>	<u>34 212,50</u>
	Santé					
	Cohésion					

	sociale						
	Promotion des talents		73	90	155 965	155 965	
	<u>Total Twiza 2</u>		<u>73</u>	<u>90</u>	<u>155 965</u>	<u>155 965</u>	
Matière 1 ^{ère} et matériel	Propreté	Matériel et petit matériel	3	15	0	0	
	Boisement	Dons de 1 250 arbres	0	0	187 500	0	
	<u>Total Twiza 1</u>		<u>3</u>	<u>15</u>	<u>187 500</u>		
	Santé	Salle municipale				30 000	0
		Bus				1 920	1 500
		Réduction				106 920	
		<u>Total</u>				<u>138 840</u>	<u>1500</u>
Cohésion sociale	Salle municipale				150 000	<u>0</u>	
	Bus				3 200	2500	
	Cadeaux				14 000	14 000	
	<u>Total</u>				<u>167 200</u>	<u>16 500</u>	
Promotion des talents	Cadeaux				134 000	134 000	
<u>Total Twiza 2</u>					<u>440 040</u>	<u>152 000</u>	

Nous avons regroupé toutes les parties prenantes, étant donné qu'elles représentent toutes l'Etat, mise à part la station thermale qui fait tout de même partie d'un groupe public. L'intention est également de connaître la structure des coûts des parties prenantes, quelles qu'elles soient.

Le coût global pour les parties prenantes de la première *Twiza* est de 253 000 DZD (2530 euros). Quarante-quatre personnes faisant partie du personnel ont contribué à cette *Twiza*. La négociation représente 2 % de l'engagement des parties prenantes ; la totalité des heures consacrées à la négociation sont à la charge de l'institution. L'implication représente 24 % des charges financières des parties prenantes, dont 13 % sous forme de salariat et 11 % sous forme bénévole non rémunérée. La contribution sous forme d'aide représente 74 % du coût

financier total. La contribution qui a connu une traduction monétaire réelle est de l'ordre de 15 %, sous forme de salaire.

Le coût global pour les parties prenantes de la deuxième *Twiza* est de 615 250 DZD (6152 euros). Soixante-treize personnes ont contribué à cette *Twiza*. La négociation représente 3 % du coût total des parties prenantes à la charge des institutions. L'implication représente 25 % des charges financières et la totalité est sous forme de salariat. La contribution sous forme d'aide en matériel est de 74 %, dont 25% a une traduction monétaire. Le coût monétaire représente 53 % de la totalité de la contribution.

L'apport des parties prenantes visibles est un appui essentiellement logistique et monétaire à la *Twiza*. Il permet d'accroître sa performance ou de créer les conditions de sa matérialisation.

4.3.3. Evaluation des effets des *Twizas*

Les structures de coût des *Twizas* nous permettent de voir les diverses structures d'échange des *Twizas*, qui produisent diverses valeurs. Les structures de négociation sont des relations d'intersubjectivité, où les contradictions se confrontent. Par cette relation d'échange, les contradictions s'atténuent et cela fait émerger une énergie nouvelle qui permet de progresser à l'étape de l'échange concret : l'implication. Le phénomène fondamental du processus de l'implication est un échange d'activités cognitives qui produit, en fonction des situations, des supports d'échange à dominante monétaire, d'activité ou de troc. Les valeurs produites sont également diverses, en fonction du support d'échange.

L'objet des *Twizas* et les objectifs qu'elles s'assignent produisent d'autres types d'effets, en fonction de leur efficacité et de la qualité de leur mise en œuvre. Ces objectifs peuvent être de nature matérielle et concrète ou de nature à créer des relations d'échange, comme l'organisation d'un banquet ou d'un repas.

4.3.3.1. Evaluation des effets des *Twizas* en fonction des supports d'échange

La négociation est une structure permettant d'affirmer ou de réaffirmer ce qui préexistait déjà. Elle permet également d'aplanir les contradictions, les quiproquos et de construire un consensus, ou tout simplement de synchroniser et ajuster des acquis de négociations précédentes. Dans ce sens, elle est un processus d'actualisation dans le cadre d'une itération de valeurs déjà produites. Le cadre de cette itération de processus d'actualisation autorise

également un processus de création et d'enrichissement, en soumettant et en sensibilisant graduellement à de nouvelles problématiques. Ces deux processus de recherche de convergences et de consensus sont de nature à créer une énergie aboutissant en général à des actions concrètes, collectives ou individuelles.

Ce qui préexistait déjà fait référence à des situations qui, en général, dépassent la capacité individuelle de chacun. Ces situations sont perçues comme des situations d'isolement, de solitude ou d'exclusion ; elles sont généralement qualifiées de violentes ou d'hostiles. Il existe certainement un processus plus ou moins long de sensibilisation et de découverte des problématiques qui préfigurent la réunion, puis l'union d'acteurs, pour prendre en charge collectivement les problématiques dépassant leur capacité individuelle.

L'implication et l'action sont l'aboutissement et la concrétisation de ces processus de création d'énergie. L'implication est une structure faisant historicité dans l'histoire du groupe. Elle forge dans la durée l'action du groupe, dans la mesure où elle est une forme d'appropriation de la chose collective (matérielle ou immatérielle) et où cette nouvelle propriété – ce nouveau patrimoine – va être l'objet de préservation. Le groupe va adopter un comportement responsable en fonction des objets de la *Twiza* et inciter les autres à ce même comportement responsable. Elle est également un processus de formation, d'apprentissage et d'éducation par la gestuelle.

Les *Twizas* individuelles fonctionnent de manière cyclique, chacune son tour. Ce cycle n'est pas une règle ; il est lié à un besoin et on peut "charger Dieu de le rendre". Dans la *Twiza* d'intérêt collectif, on peut s'attendre à ce qu'il n'y ait pas de cycle étant donné que tout le monde en est bénéficiaire. Cependant, on constate qu'il y a une forme de cycle. Ces cycles peuvent être au moins sous trois formes :

- l'itération : on reproduit de façon régulière le même type d'action ;
- cycles des objectifs : on mobilise la même *Twiza* pour des objectifs différents. Ce type de cycle peut s'expliquer par une perception différente des problématiques des sous-groupes qui composent la *Twiza*. Bien qu'elle soit dans l'intérêt de tous, une dynamique d'échange peut se créer entre les différents sous-groupes pour répondre à différents intérêts collectifs mais perçus différemment ;

- un cycle tiers : il s'agit de la naissance d'une nouvelle *Twiza* inspirée de la précédente. Elle peut être intergénérationnelle, d'un autre réseau ou d'un autre territoire. Cette forme de cycle peut représenter la naissance de la responsabilité dans un nouveau groupe.

Les *Twizas* sont également des structures de partage qui permettent à la convivialité et à la cordialité de s'installer entre les acteurs. La cordialité facilite les relations entre les personnes et, par la même occasion, les nombreux coups de main du quotidien.

Théoriquement, dans une *Twiza*, les bénéficiaires sont aussi les participants. Cette règle permet d'atténuer l'effet de « surendettement moral ». Cependant, de ce point de vue, dans sa réalité, la *Twiza* n'est pas parfaite au sens théorique. Il existe toujours des bénéficiaires qui ne contribuent pas à la *Twiza*. Cette imperfection contient les germes de conflits potentiels, mais aussi les germes de la dynamique des *Twizas*. Des personnes bénéficiaires non participantes cherchent à "rendre", d'une manière ou d'une autre. Cela peut se traduire par de la gratitude, l'adoption de comportements responsables comparables à ceux des participants, ou la participation à une autre *Twiza* sur un territoire voisin ou un objet différent. Ce cas de figure peut s'exprimer dans le lien qui existe entre la deuxième *Twiza* et la première. Il semble, pour partie du moins, que la deuxième *Twiza* ait essaimé et stimulé la première, et qu'elle soit à l'origine de la création d'autres associations. Cette logique d'essaimage fonctionne également dans le quotidien par l'organisation de l'entraide multiple, de socialisation et de sous-groupes qui se forment. Plutôt, qu'un fonctionnement communautaire, elle favorise la socialisation d'individu, la cohésion sociale et la communauté n'existe que ponctuellement, hormis l'esprit de cordialité et de convivialité qui perdure après l'implication et qui facilite l'entraide quotidienne entre différentes catégories de la population. Les différentes Zerdas (repas ou banquets) peuvent s'évaluer de la même manière, au-delà de l'aspect matériel, de l'importance de la nourriture³⁸⁴.

Nous pouvons regrouper les effets de l'implication et de la négociation selon deux thèmes : la responsabilité et la cohésion sociale.

La responsabilité regroupe les effets suivants : réduction de l'hostilité, de la solitude, de l'isolement, des risques, civismes, amélioration de qualité de vie, entraides.

³⁸⁴ CHABAL M., *les structures élémentaires de la réciprocité*, conférences-débats Cauris, Mai 2005.

La cohésion sociale regroupe les effets suivants : convivialité, cordialité, socialisation, sentiment d'appartenance.

Le tableau suivant détaille les effets de la négociation et de l'implication et propose une mesure synoptique des effets des différents projets en lien avec la figure 31.

La cotation des effets se présente comme suit :

4 : Effet important ; 3 : effet visible ; 2 : effet théorique ; 1 : effet faible

Tableau 34 : mesure des effets de l'implication et la négociation

	Cohésion sociale				Responsabilité													
	Solitude, isolement				Emergence d'un projet						Mise en œuvre				Comportement responsable et durable			
	Convivialité	Cordialité	Socialisation	Appartenance	Exprimer	Négocier	Converger	Retenir des actions	Elargir	Savoir-être	Concrétiser	Partager du savoir-faire	Bonne humeur	Négocier	Civisme	Entraide	Préservation	Sensibilisation
Propreté	3	2	4	4	2	3	3	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4
Boisement	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3
Santé	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	3	1	-	3	2	3
Cohésion sociale	4	4	4	2	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	2	2	1	1
Promotion des talents	4	3	2	2	1	1	1	1	4	1	4	3	4	2	2	3	2	3

Tableau 35 : Mesure des effets de la contribution matérielle

	Efficience				Efficacité			Risque	
	Pénibilité	Intensité	Productivité	Surconsommation	Production	Qualité	Quantité	Accident	Conflit
Propreté	4	4	4	1	2	4	4	3	3
Boisement	4	4	4	1	2	1	4	2	3
Santé	0	1	1	4	4	4	2	1	1
Cohésion sociale	3	1	4	4	2	3	4	3	1
Promotion des talents	1	1	3	4	4	4	4	1	1

Les effets de l'aide matérielle sont également importants. Cette aide influe sur les risques, l'efficacité et l'efficience de la *Twiza*. Dans certains cas, elle est même une condition de l'existence de la *Twiza*. Il s'agit de ne pas sous-estimer l'importance de l'apport matériel dans la *Twiza*. Par exemple, un repas produit de la convivialité et du plaisir entre les personnes qui le partagent. Néanmoins, la qualité de la nourriture peut accroître et prolonger le plaisir et, par la même occasion, la qualité des relations qui se créent ou qui s'approfondissent. L'aide de la mairie au projet "propreté" ou celle des gardes forestiers au projet "boisement de la forêt" a permis de réduire la pénibilité des tâches, d'en accroître l'efficacité et la productivité. La réduction de la pénibilité peut par exemple concourir à la prévention des conflits et des accidents pendant le déroulement de la corvée. Le matériel adapté peut aussi contribuer à une amélioration de la productivité sans accroître l'intensité du travail et permettre aux éléments de la cohésion sociale de dynamiser la *Twiza*. Le concept de « productivité productive »³⁸⁵ dans la *Twiza* prend tout son sens, dans la mesure où le concept de productivité seul risque d'être contre-productif à court terme. Le tableau 35 permet de mesurer les effets de la contribution matérielle.

4.3.3.2. Evaluation des effets des actions des *Twizas*

Les effets des *Twizas* sont essentiellement qualitatifs. Leurs retombés économiques s'observent sur le long terme. Les impacts sur les territoires ne sont pas identiques en fonction du domaine d'impact. Ils ne correspondent pas forcément aux découpages administratifs. Par exemple, la santé la ville étudiée est fortement dépendante d'un autre chef-lieu de wilaya que celui dont elle dépend. Les données locales sont inexistantes ; les données globales permettent d'établir une corrélation entre les actions de la *Twiza* et les secteurs d'activités, mais ne sont pas suffisamment affinées pour simuler les impacts financiers.

Par ailleurs, les actions ont certainement un impact sur le budget financier et temporel des individus, que nous n'avons pas pu évaluer faute de temps et de moyens. Les premiers entretiens conduits ont permis de mettre en exergue essentiellement des aspects de bien-être qui méritent une recherche longitudinale ultérieure afin de déterminer les retombées économiques, secteur par secteur, individu par individu, et les parties prenantes concernées.

Les tableaux suivants décrivent les effets évoqués par les acteurs ou déduits de leur propos :

³⁸⁵ SAVALL H & ZARDET V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996

Tableau 36 : effets projet « propreté »

Evaluation des effets des actions du projet "propreté"
<p style="text-align: center;"><u>Projet "propreté"</u></p> <p><u>Santé :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Urgence médicale et traumatologie : objet perforant, tranchant ou contondant, qui entraîne, par ordre de gravité, contusion ou plaie, hématome, entorse, luxation, fracture.- Transmission de maladie : sida, hépatite, tétanos, prolifération des nuisibles (rats, souris, etc.), etc. <p><u>Ambiance psychosociologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Ambiance visuelle- Charge mentale et nerveuse <p><u>Protection de l'environnement et des infrastructures</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Impact des déchets sur la qualité de la terre et de ses produits (transfert sur les terres agricoles par le vent)- Impact des déchets sur la qualité de l'eau (lessivage par les pluies)- Impact des déchets sur l'obstruction des réseaux d'assainissement

Source : résultats de terrains 2009

Tableau 37 : effet projet paysager

Evaluation des effets des actions du projet paysager
<p style="text-align: center;"><u>Projet "boisement"</u></p> <p><u>Santé :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Hygiène atmosphérique : captation de CO₂, production d'O₂, rétention de poussières et de particules- Ambiance thermique : régulation de la température, ombre- Ambiance sonore : diminution de la pollution sonore <p><u>Sécurité et risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Sécurisation de l'espace piéton- Réduction de la force du vent- Réduction du ruissellement de l'eau- Réduction des glissements de terrain <p><u>Ambiance psychosociologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Ambiance visuelle et esthétique- Encouragement de l'activité sociale- Charge mentale et nerveuse (apaisement) <p><u>Protection de l'environnement</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Réduction de l'évaporation- Réduction de l'érosion- Biodiversité

Source : résultats de terrains 2009

Les aspects d'ambiance psychosociologique sont les plus fréquemment évoqués par les acteurs. Pour le projet "propreté", ces derniers ont détaillé les objets dangereux trouvés et les quelques accidents arrivés ; nous en avons déduit les risques pour la santé. L'apport de « l'arbre » a été, pour partie, déduit théoriquement. L'aspect "environnement" est une des principales préoccupations de certains acteurs ; pour d'autres, c'est essentiellement l'aspect paysager et aménagement urbain qui prime.

Tableau 38 : Effets projet « santé »

Evaluation des effets des actions du projet "santé"
<u>Journée "maladies chroniques"</u>
<p><u>Santé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux vivre avec la maladie : nutrition, petits gestes, soins périphériques, etc. - Auto-dépistage des risques et visites de contrôle chez les principaux spécialistes - Prévention des risques liés au diabète : rétinopathie et cécité, neuropathie périphérique, problèmes cardiaques, artérite, hypoglycémie, etc. - Prévention des risques liés à l'hypertension - Partage d'astuces
<u>3 sorties "station thermale"</u>
<p><u>Santé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Thérapies : rhumatismes, séquelles de traumatismes, anémie et maladies relatives à l'appauvrissement du sang, affections digestives, gastrite, constipation, insuffisance hépatique, affections des articulations, affections gastriques, intestinales, hépatoptoses et biliaires <p><u>Ambiance psychosociologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Création et consolidation d'un réseau de soutien - Réduction de l'isolement - Repos, détente, relaxation <p><u>Pouvoir d'achat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction

Source : résultats de terrains 2009

Tableau 39 : effets projet « cohésion sociale »

Evaluation des effets des actions du projet "cohésion sociale"
<u>Zerdas (3) hiver, printemps et été ; 3 journées "plages" ; rencontres "dames âgées"</u>
<p><u>Ambiance psychosociologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Création et consolidation d'un réseau de soutien - Réduction de l'isolement - Bonheur, joie, plaisir <p><u>Pouvoir d'achat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atténuation des effets de la compression budgétaire - Partage de recettes
<u>Rencontres "personnes handicapées" (2)</u>
<p><u>Ambiance psychosociologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Création et consolidation d'un réseau de soutien - Réduction de la solitude (ouverture vers les autres composantes de la société) - Bonheur, joie, plaisir

Source : résultats de terrains 2009

Tableau 40 : effet projet « promotion des talents »

Evaluation des effets des actions du projet "promotion des talents"
<u>Concours de connaissances générales ; lauréats du baccalauréat ; diplômés de l'université ; sportifs de la ville</u>
<p><u>Ambiance psychosociologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Création et consolidation d'un réseau de soutien - Réduction de la solitude et de l'isolement - Bonheur, joie, plaisir - Sentiment de fierté - Emulation <p><u>Formation, apprentissage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cours de soutien (gratuits ou non)

Source : résultats de terrains 2009

L'isolement et la solitude sont les aspects les plus fréquemment évoqués par les personnes âgées. L'isolement renvoie à une condition individuelle de la personne, qui est isolée au sens général. La rencontre entre personnes âgées permet d'en atténuer les effets et le ressenti. Parallèlement, la solitude renvoie à une notion plus large où la personne ne se sent pas utile à la société et a le sentiment que la société ne lui est pas utile ou la rejette. L'ouverture à d'autres catégories de la société permet d'en atténuer les effets. Les réseaux de soutien sont

multiples et variés ; les relations qui se créent entre personnes âgées et handicapés, par exemple, leur permettent de soulager les parents pour leur garde. Les personnes âgées organisent des cours de soutien en prenant en compte la condition sociale et mélangent les groupes afin de prendre en charge les élèves de condition modeste. Les revenus sont répartis entre leurs intérêts propres et les activités collectives. Les personnes âgées bénéficient également de soutien, notamment pour les activités physiquement pénibles ou dangereuses et pour les activités pour lesquelles l'analphabétisme et l'illettrisme sont une barrière.

4.3.3.3. Approche filière-territoire

Les potentialités économiques de la région sont essentiellement axées sur le tourisme, l'agriculture, la pêche et l'artisanat. Cette région est bordée par la mer Méditerranée sur 120 km et bénéficie ainsi d'une quarantaine de plages, de nombreux sites antiques et de cinq petits ports de pêche. Elle accueille une trentaine de millions de visiteurs par an. La surface agricole représente 70 % de sa surface dont la moitié sont des plaines fertiles (Mitidja). La ville où se trouvent les *Twizas* présentées ci-avant se situe à une dizaine de kilomètres de la côte, sur une plaine agricole traversée par des cours d'eau ; sa population représente 10 % de la population du territoire administratif. Les infrastructures de santé sont au nombre de quatre hôpitaux et de vingt polycliniques. Néanmoins les malades ne se rendent pas forcément à l'établissement le plus proche, ni même dépendant de leur territoire administratif (Ministère de l'intérieur, 2007).

La corrélation entre le projet "propreté" et le projet paysager avec les filières agricole, touristique et de la pêche est importante. L'amélioration de l'ambiance psychosociologique peut également avoir un impact sur l'attrait de la ville et permettre de capter une partie des visiteurs dont une bonne partie transite par le réseau routier interurbain pour rejoindre les côtes. Nous pouvons également constater qu'il existe un impact potentiel avec le secteur de la santé, avec celui de l'éducation et, d'une manière plus diffuse, avec les organismes de gestion des risques.

Le tableau suivant évalue la corrélation entre les actions des *Twizas* et les filières :

Tableau 41 : effets sur les filières

	Tourisme	Pêche	Agriculture	Santé	Education	Organismes risques et sécurité
Ambiance psychosociologique	4	0	1	2	3	4
Protection de l'environnement	3	4	4	4	3	4
Sécurité/risques	2	1	1	2	1	4
Ambiance thermique	4	1	4	3	1	3
Ambiance sonore	4	1	1	2	1	1
Formation Apprentissage	1	1	1	1	4	1
Hygiène atmosphérique	4	1	4	4	3	4
Prévention Santé	1	1	1	4	1	4
Thérapies complémentaires	4	1	1	4	0	4
Pouvoir d'achat	2	1	1	2	3	4

4 : Effet important ; 3 : effet visible ; 2 : effet théorique ; 1 : effet faible

4.3.3.4. Approche par partie prenante

Les *Twizas* ont une incidence sur différentes parties prenantes organisées. Ces effets peuvent être mesurés et rendus visibles grâce à une approche de type calcul de coûts-performances cachés. Par exemple, les actions de propreté influent positivement et directement sur la composante surtemps de la mairie et, en fonction de l'activité de cette dernière, se répartiront sur les indicateurs de qualité et de productivité directe. Par la nature responsabilisante de la *Twiza*, ce gain de temps peut être durable et constitue une part de création de potentiel. L'activité de gestion des déchets est l'une des plus visibles de la municipalité pour le citoyen et est de nature à améliorer son image ; il y a donc une création de potentiel. L'élimination de certains facteurs de risque peut également alléger la surcharge de travail des structures de santé et, plus précisément, des services d'urgence et de traumatologie. La diminution de la

propagation de la pollution peut impacter positivement l'agriculture et les ressources halieutiques, notamment via la réduction des déchets plastiques.

Le tableau suivant résume les impacts positifs sur les parties prenantes :

Tableau 42 : Impacts sur les coûts cachés des parties prenantes

	Sur salaires	Surtemps	Surconsommation	Productions	Créations de potentiel	Risques
Mairie		- Ramassage de déchets - Aménagement paysager		- Ressources temps allouées à d'autres opérations	- Image	- Accident de travail pour les salariés
Santé		- Urgences : pathologies chroniques, respiratoires et traumatologie	- Consommable - Médicaments			- Gravité des urgences
Gardes forestiers		- Planter des arbres			- Respect supérieur de la nature	
Agriculteurs		- Ramasser les déchets	- Engrais		- Qualité du produit	- Pollution de la terre et de l'eau
Pêche		- "Pêcher" des déchets	- Filets		- Préservation des ressources	- Epuisement des ressources - Poisson impropre à la consommation
Protection sociale		- Traitement des dossiers - Expertise				- Mutualité
Protection civile		- Interventions et transferts				
Police Gendarmerie		- Maintien de l'ordre public	- Armes de dissuasion		- Médiation facilitée	- Risques d'émeutes violentes
Commerce Tourisme					Chiffre d'affaires supérieur Attractivité du territoire	

Les parties intégrantes des *Twizas* – c'est-à-dire les organisations dont les salariés sont participants/bénéficiaires des *Twizas* – peuvent également représenter un potentiel pour ces organisations en fonction de leur activité. Par exemple, un certain nombre des participants/bénéficiaires sont des fonctionnaires. Dans le cadre la mise en œuvre du programme national de la politique de proximité, l'Etat dispose d'une performance cachée sur laquelle il peut s'appuyer pour mettre en œuvre ce programme. Des entreprises peuvent également s'appuyer sur leurs salariés pour une démarche d'entreprise citoyenne par exemple.

4.3.4. Balance socioéconomique et politique de développement

La balance socioéconomique suivante reprend d'une manière synthétique les résultats présentés dans les paragraphes précédents. Une recherche approfondie et de plus grande ampleur mériterait d'être conduite pour quantifier et calculer les effets financiers des *Twizas*. Par exemple, 95 % des déplacements de malades en urgence sont effectués par leurs moyens propres. Les effets de la formation et de l'apprentissage permettent à des acteurs de faire des économies ; l'ambiance psychosociologique peut permettre le passage d'émeutes à des actions de contestation.

Tableau 43 : Balances socio-économiques des *Twizas*

	Surcroûts de coûts et réductions de valeurs	Surcroûts de valeurs et réductions de coûts
Bilan financier	<i>Twizas</i> (handballeurs et retraités)	
	Total <i>Twizas</i> :	1 887 000 DZD 18 870 euros
		Cohésion sociale Responsabilité Pouvoir d'achat Formation, apprentissage Santé Ambiance psychosociologique Protection de l'environnement et des infrastructures Sécurité et risques
	Parties prenantes organisées	
	Total parties prenantes :	944 000 DZD 9 440 euros
		Réduction de surtemps Réduction surconsommations Productions supérieures
Bilan quantitatif	<i>Twiza</i>	
	1 321 personnes Séance 3C-IP : 330 heures	1 321 personnes
	Parties prenantes organisées	
	117 personnes	12 parties prenantes : mairie, gardes forestiers,

	Séance 3C- IP : 200 heures 6 parties prenantes : mairie, gardes forestiers, Education Nationale, police, station thermale, propriétaires.	Education Nationale, police, station thermale, propriétaires, protection sociale, protection civile, commerces, pêche, agriculteurs, santé (au moins 15 % de leur activité) ³⁸⁶
	Société	
		Au moins 20 000 habitants
Bilan qualitatif	Parties prenantes organisées	
	Création de potentiel, réduction des risques	
	Société et <i>Twiza</i>	
	Cohésion sociale, responsabilité et pouvoir d'achat, santé, ambiance psychosociologique, protection de l'environnement et des infrastructures, sécurité et risques, hygiène atmosphérique, ambiance thermique, ambiance sonore.	

4.3.4.1. *Twiza* et politique de développement

Comme nous venons de le voir, la *Twiza* a des effets directs et indirects multidimensionnels et multisectoriels. L'Algérie rêve du retour d'une époque perdue où elle était le grenier à blé de différents empires, alors qu'elle peine aujourd'hui à un simple retour à l'autosuffisance. Un adage dit que l'Algérie est « le seul pays où le poisson meurt de vieillesse », adage qui veut mettre en exergue la faiblesse du secteur de la pêche en Algérie. Et pourtant, « la faune et la flore sont sérieusement menacées et tirer la sonnette d'alarme n'est guère exagéré »³⁸⁷, essentiellement à cause des pratiques de pêche, mais également à cause de diverses pollutions. Les secteurs de l'éducation nationale et de la santé semblent être sinistrés. Les frondes sociales à répétition, de longue haleine et souvent dures traduisent le malaise de ces secteurs qui ne peuvent trouver d'explications que dans de simples revendications salariales. Les troubles à l'ordre public atteignent des niveaux records depuis 2007 ; d'année en année, les revendications sociales croissantes se déversent dans la rue. L'observation de la gestion du local à travers des activités visibles – à savoir la propreté, les services d'état civil et les infrastructures – montre d'importants dysfonctionnements. Après la décennie noire, la reconstitution des forêts semble également être une priorité nationale. Les *Twizas* que nous avons évaluées, sans prétendre qu'elles sont décisives, contribuent au développement de plusieurs secteurs par la somme de plusieurs petites choses.

³⁸⁶ Dr ABROUK S. et Al. , *Enquête Nationale sur les Urgences Médico-Chirurgicales*, Mars 2003, Ministère de la santé

³⁸⁷ Président du comité national des marins-pêcheurs in : *L'Algérie exploite mal ses ressources halieutiques* <http://www.algerie-dz.com/article17481.html>, 2009

Du point de vue du modèle de développement, l'Algérie a connu une succession de plusieurs modèles sans pour autant parvenir à s'extirper du sous-développement. Le développement doit amener « toute l'humanité au bonheur personnel »³⁸⁸. Pour atteindre cet objectif, les premières théories du développement se sont principalement axées sur une vision économique du développement. Dans la pratique, le développement économique phagocyte les dimensions culturelles ; le développement économique et la croissance deviennent la finalité et non plus un moyen au service d'une intention culturelle (Tremblay, 1999³⁸⁹). « La juxtaposition, la coexistence de sociétés qui vont de la société déjà capitaliste, la hollandaise, aux sociétés serviles et esclavagistes, tout au bas de l'échelle. Cette simultanée et ce synchronisme reposent tous les problèmes à la fois. En fait, le capitalisme vit de cet étagement régulier : les zones externes nourrissent les zones médianes et surtout les centrales »³⁹⁰. Les zones centrales, par effet de domination, ne s'imposent pas uniquement économiquement sur la périphérie, mais également culturellement. Cela tient au fait que le développement économique devient « un substitut par l'absorption de toutes les dimensions culturelles » alors que « si la culture, comme je le pense avec les anthropologues, est la réponse des groupes humains au problème de l'existence, c'est l'économie qui est une dimension de la culture »³⁹¹. Cette double domination – de l'économie sur la culture et des zones centrales sur la périphérie – a, à notre sens, entretenu les illusions des théories du décollage (ou étapes de croissances, Rostow, 1959³⁹²) et des théories de la dépendance (Samir Amin, André Gunder Frank). La première ne considère ni l'intégration de la périphérie dans le "système monde" ni la subordination des autres dimensions à l'économie. La seconde intègre la périphérie dans le système mondial (Fernand Braudel et Immanuel Wallerstein) mais retient la dimension culturelle comme étant subordonnée à l'économie.

Le développement endogène tente de répondre au besoin de limiter les inégalités des territoires et des espaces. Il s'agit d'une approche essentiellement territoriale. Différents auteurs parlent de développement "autocentré" (Friedman J.), de développement "par le bas" (Weaver C.), de développement "décentralisé" (Planque B.) et de développement "ascendant" (Bassand ?). Le développement endogène repose sur des principes démocratiques,

³⁸⁸ RIST, Gilbert, *Le développement : histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 462 p., P 120, (1996)

³⁸⁹ Tremblay S., *Du concept de développement Au concept de l'après-développement : Trajectoire et repères théoriques*, Québec Collection « Travaux et études en développement régional », 53 p. (1999)

³⁹⁰ BRAUDEL F., *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud, p. 96. (1985)

³⁹¹ LATOUCHE S., *La planète des naufragés, Essai sur l'après développement*, Paris, Éditions La Découverte, p.11. (1991)

communautaires, d'ancrage territorial, d'intégration des composantes culturelles, économiques et sociales du territoire. Il est également orienté sur les besoins des personnes et non sur des besoins de croissance.

Dans le prolongement du développement endogène, le développement local (Boisvert, Michel, 1996³⁹³) préconise une première approche qui s'appuie sur des initiatives locales et concertées afin d'opérer les ajustements nécessaires aux marchés mondiaux (Dionne, 1996³⁹⁴). Une seconde approche consiste à favoriser un « processus organisationnel conduisant vers des objectifs de développement culturel, social et économique »³⁹⁵ au niveau des communautés. L'intention est de favoriser, par le biais de la dynamique des réseaux, l'innovation, l'adaptation et la régulation (Pecqueur, 1989³⁹⁶), ainsi que de créer un environnement propice aux collectivités en difficulté pour trouver d'autres modes d'organisation et de production qui intègrent les dimensions sociales, culturelles, environnementales et économiques (Vachon, 1993³⁹⁷).

Depuis l'indépendance, le contexte algérien est caractérisé par le transfert de modèles de développement extérieurs occidentaux ou socialistes. La première phase de ce transfert est caractérisée par le modèle d'industrie industrialisante – qui est encore d'actualité mais non avoué et qui pourrait être formulé par des infrastructures structurantes. Après cette phase de planification centralisée et d'industrialisation, et toujours à l'œuvre avec les mégaprojets d'infrastructures (autoroutes, barrages hydrauliques, logements, etc.), on assiste également à un développement de la coopération fondé sur les développements de territoire ayant pour fondement théorique le développement endogène et local³⁹⁸.

L'intention est d'apporter notre contribution afin de ne pas réitérer les erreurs du passé, sans pour autant perdre les bienfaits des contributions théoriques précédentes. La transition du développement centralisé vers le développement local et territorial se présente comme un « processus de destruction des cohérences économiques et sociales qu'implique la sortie de l'ancien système et la recombinaison de réformes institutionnelles et systémiques nouvelles et

³⁹² ROSTOW W., *The Stages of Economic Growth*, Econ History Review. (1959)

³⁹³ BOISVERT M., *L'analyse économique régionale, un éventail de concepts anciens et nouveaux*, in M.-U. Proulx (sous la direction de), *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy, PUQ, p. 204. (1996)

³⁹⁴ DIONNE H., *L'autre développement local et régional*, Relations, octobre, p. 244-246. (1996)

³⁹⁵ PROULX, M.-U., *Réseaux d'information et dynamique locale*, Chicoutimi, GRIR/ UQAC, p. 88. (1995)

³⁹⁶ PECQUEUR B., *Le développement local : mode ou modèle ?*, Paris, Syros/Alternatives, p. 58. (1989)

³⁹⁷ VACHON B., *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 104 (1993)

³⁹⁸ Voir notamment le DATAR et les projets de coopérations décentralisées.

viables »³⁹⁹. L'acquis historique de l'industrie industrialisante est une structure étatique centralisée, dans laquelle le rôle du local se limite au contrôle administratif sans pouvoir en aucun cas modifier les objectifs de la planification, par exemple. Le local est subordonné au central et se limite, au mieux, à produire des données pour la planification nationale. Le développement local et territorial suppose une décentralisation et une intégration des acteurs non publics dans les processus de décision. Contrairement à la France, dans les pays du Maghreb, particulièrement en Tunisie et en Algérie, le processus de décentralisation est incomplet, alors que la déconcentration qui est largement avancée (Koop, Lander, Pecqueur, 2010⁴⁰⁰). En Algérie, la planification est plutôt impérative qu'indicative. En même temps, les programmes d'appui au développement et à la création d'entreprise et de micro-entreprise ne prévoient pas de réelles stratégies d'accompagnement de la part de l'Etat. « L'esprit d'intervention et l'esprit d'entreprise des individus n'ont rien fait de grand là où la liberté civile, les institutions, l'administration et la politique extérieure, et surtout la puissance et l'unité nationale ne leur ont pas prêté appui »⁴⁰¹. L'organisation administrative conjuguée à une société civile brimée et rarement intégrée dans les processus de prise de décision handicape la mise en œuvre et la fiabilisation du transfert du développement du territoire. La « stratégie qui vise par des mécanismes de partenariat à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'augmenter la capacité des collectivités en difficulté »⁴⁰² semble être limitée par l'absence de changement organisationnel et culturel de l'administration.

La société informelle, généralement admise uniquement comme une société de pauvres et/ou de territoires d'exclusion, représente un espoir par lequel peut se développer une autre façon de vivre. L'utilitarisme, le productivisme, l'accumulation et la croissance ne sont pas les valeurs fondamentales de la vie informelle ; celle-ci reposerait plutôt sur l'entraide, la sociabilité et la frugalité (Tremblay, 1999 : page 38) ; l'économie serait partie intégrante de la vie informelle; elle réinventerait des pratiques quotidiennes à partir des résidus d'une identité culturelle (Latouche, 1991 : page 123). Pourtant, l'espoir suscité par l'informel et le développement s'est confronté à des échecs. « Les microprojets se comptent par millions. Malgré tout, les PMA (pays moins avancés) bénéficiaires sont toujours des PMA. Le Burkina Faso est toujours le Burkina Faso et la province du Yatenga reste une zone déshéritée. Ces

³⁹⁹ Chavance B 1994, P155

⁴⁰⁰ KOOP K., LANDEL P-A. et PECQUEUR B., *Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique*, Revue EchoGéo N° 13. (2010)

⁴⁰¹ (List F., 1998, pp 220-221)

échecs globaux répétés, comme ceux du développement, n'empêchent pas le fonctionnement du mythe [...] Pourtant, l'échec global de l'aide est une conséquence nécessaire de la logique excluante de la modernité »⁴⁰³.

4.3.4.2. Modèle de l'intention de mesure et de pilotage de l'activité des *twizas*

Informel, tradition, local permettent ou imposent de déconstruire la modernité. S'il est inachevé, ce processus de déconstruction peut conduire à l'utopie, à la tentation de détruire le monde moderne. De la même manière, nous semble-t-il, la modernité a perdu ses bienfaits en remédiant aux dysfonctionnements de l'ancien (ou des anciens) monde(s). La postmodernité annoncée par certains, doit s'attacher « à voir dans quelle mesure on peut remédier à ces maux sans perdre les bienfaits de notre civilisation »⁴⁰⁴. Ce processus de déconstruction incite à questionner l'histoire en questionnant les concepts et leur dégradation liée au temps et les sujets bâtis sur la « mytho-histoire »⁴⁰⁵. Il incite également à retrouver les moments que nous pourrions appeler "des moments de civilisation humaine", qui nous autoriseraient une nouvelle transgression ancrée dans l'expérience humaine.

Face à une crise multidimensionnelle, l'informel, la tradition et le local apportent ce qui semble désormais un faux-semblant de réponse multidimensionnelle. L'approche qui consiste en une vision normative de la vie de l'informel et non une vision de principe, en une organisation désorganisée et non inorganisée, en un accompagnement mono-disciplinaire, procédurier et monétaire, ne permet pas « la combinaison d'autorités (solidarité) et de marques possibles des choix (individualité) »⁴⁰⁶. La confusion de l'approche endogène des ressources et d'un développement endogène limite la capacité de transformation de l'informel et du traditionnel. L'hospitalité culturelle consiste à permettre à ces organisations de puiser ce qui leur est nécessaire ailleurs pour dépasser leurs propres limites et limiter leurs excès, au même titre qu'un individu socialisé. L'adoption de positions de principe de démocratie et de droits de l'homme octroyés ne peut pas s'ancrer dans une position dogmatique. Elle doit trouver son sens dans l'utilité du quotidien, s'appuyer sur les pratiques déjà existantes

⁴⁰² VACHON B., *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 104. (1993)

⁴⁰³ LATOUCHE, S., *La planète des naufragés. Essai sur l'après-développement*, Paris, Éditions La Découverte, 235 p. (1991)

⁴⁰⁴ MORIN E. « "Politique de civilisation", une mise au point », 6 Janvier 2008.

⁴⁰⁵ ARKOUN M. et MAILA J. « De Manhattan à Bagdad. Au-delà du bien et du mal » Paris, Desclée de Brouwer, 2003.

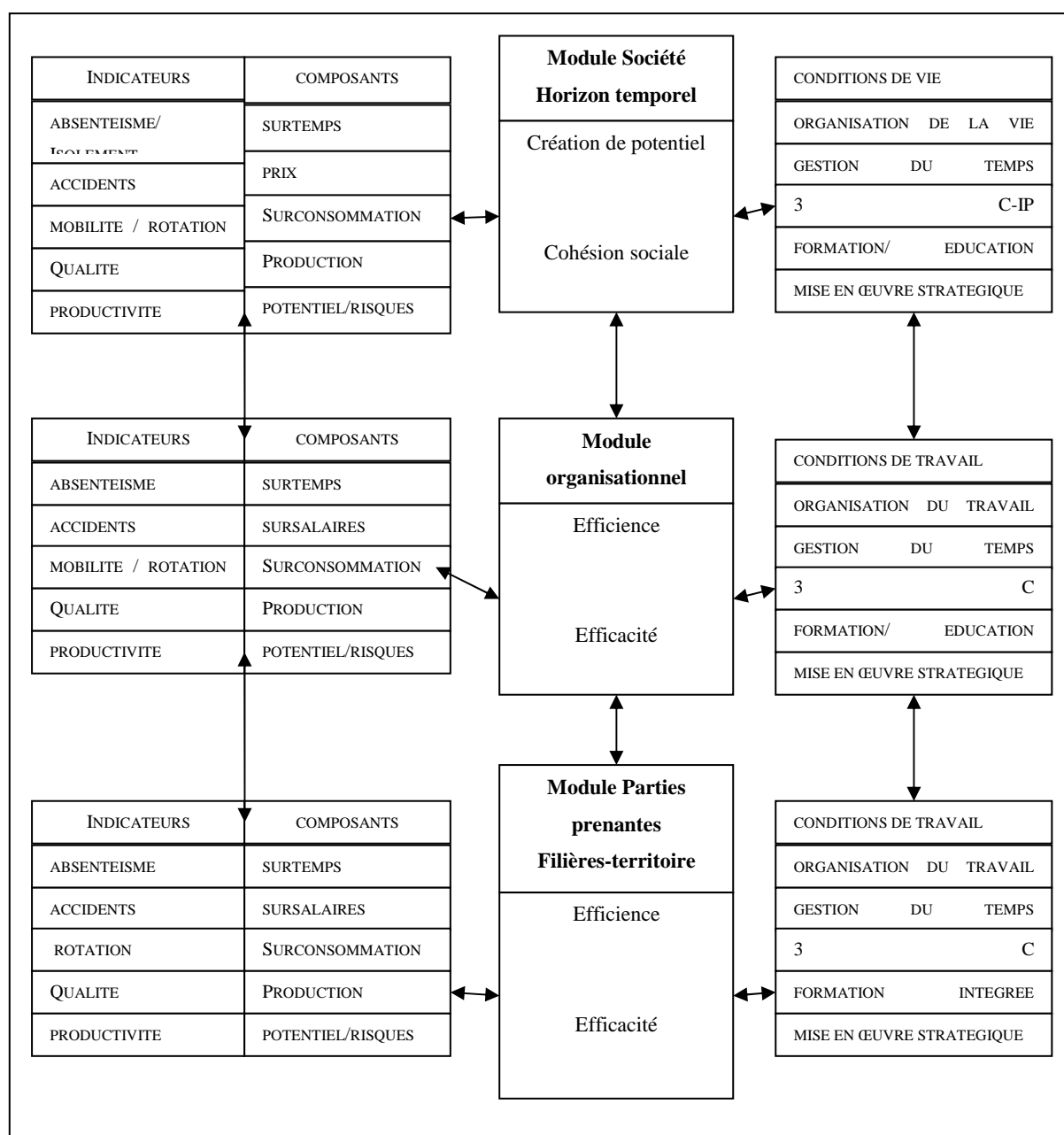
⁴⁰⁶ PERROUX F., « Une analyse critique de la notion de planification », *UNESCO*, Paris 1986.

enrichies graduellement par l'apport des autres sociétés. De ce processus, elles peuvent nous restituer une pratique des devoirs de l'homme à même d'apporter des solutions aux contradictions croissantes de la modernité. La célérité du développement de la société moderne, avec ses bienfaits et ses dysfonctionnements, accentue l'atrophie de la taille et de l'efficacité de ces sociétés locales. L'incidence sur la gouvernance est importante et accentue les logiques d'opposition. Ce type de gouvernance se traduit par ce que nous pourrions illustrer par des mécanismes semblables au lynchage. A notre sens, la principale différence entre des *Twizas* de grande taille et des *Twizas* de petite taille, c'est que les nano-*Twizas* perdent leur caractère institutionnel, qui permet la maturation et la prise en compte des contradictions. L'apport est de même nature que les institutions juridiques et législatives qui ont permis une production législative et une justice dépendant moins du fait du prince et de l'émotion. Cette problématique mérite peut-être d'être explorée, sous l'angle qui concerne l'exclusivité d'une gouvernance par les chiffres, centralisée et unilatérale.

La *Twiza* présente un certain caractère institutionnel local, dans la mesure où elle organise une large concertation et permet de murir et d'enrichir des projets. Son renforcement par la méthode de la contingence générique (H. Savall, V. Zardet) peut contribuer à renforcer ce caractère institutionnel et à le renforcer avec le temps et l'itération. Par nature, elle est une structure décentralisée et de proximité ; la doter d'une structure de synchronisation peut permettre d'accroître sa performance, tant dans une logique spatiale que temporelle (principe de décentralisation synchronisée). Le caractère générique des éléments contingents permet de retrouver une cohérence aux échelles territoriale et globale. La guidance devrait donc faire essentiellement appel à la synchronisation et au caractère générique des éléments de contingence. La gouvernance s'exerce au niveau local en organisant la concertation, l'implication et l'arbitrage.

Le dernier élément qui semble important est l'intégration des différentes parties. Afin d'opérer la double transformation des structures dites modernes et formelles et des structures dites traditionnelles et informelles, il nous semble primordial de les intégrer de manière ponctuelle dans l'intention que celles-ci tirent mutuellement profit de leurs bienfaits respectifs. Conduire ces intégrations ponctuelles permettrait aux phénomènes trans-organisationnels (cf. chapitre 3) d'exister. Néanmoins, cette phase nécessite un pilotage actif (cf. chap. 5) et une maîtrise des effets aux moyens de la mesure (figure 32).

Figure 32 : Mesure des effets de la *Twiza*



Conclusion

Le domaine de la 3C-IP (communication-coordination-concertation-participation-implication) est immanent à quasiment toutes les activités de la *Twiza*. Elle est une forme d'actualisation et d'enrichissement du potentiel humain qui compose la *Twiza*. Cette actualisation-enrichissement est orientée vers l'action et la connaissance et favorise la réflexion et la convergence des objectifs. La durabilité des effets de la *Twiza* s'observe notamment par une évolution du comportement des acteurs au quotidien vers davantage de responsabilité, de civisme et de solidarité. La mesure des effets et les balances socio-économique que nous avons montrées tendent à montrer la supportabilité et la

durabilité des actions des *Twizas*. L'analyse des structures des coûts, montrent la large part accordé à la négociation et qui diminuent avec l'enchaînement des actions dans le temps.

Chapitre 5 :

L'Assurance-*Twiza* : un produit pluriel

Proposition d'une refondation des produits d'assurance et du système de gestion des risques des assurances

Ce chapitre s'intéresse au pilotage de la *Twiza*, à travers l'exemple de l'Assurance-*Twiza*. Nous avons établi la dimension spatiale et temporelle de la responsabilité et des phénomènes de passivité dans la formation des risques (chapitre 2) et la mesure des effets et de leurs impacts sur les risques d'actions responsables de type *Twiza* (chapitre 4). En s'appuyant sur les concepts et les outils de la responsabilité sociale des organisations et des entreprises et du management socioéconomique, nous proposons dans ce chapitre une innovation des produits d'assurance et ses implications en termes d'innovations organisationnelles. Dans le premier chapitre, nous avons montré les principes de la *Twiza* et, dans le troisième chapitre, la méthode de recherche que nous préconisons, notamment en termes d'approche trans-organisationnelle.

L'ensemble des chapitres précédents décrit les contraintes et opportunités que nous avons perçues ; nous tenterons de les prendre en compte dans le présent chapitre. Dans l'intention d'accroître l'efficacité et l'efficience de la *Twiza* et des organisations modernes, nous proposons dans ce qui suit un exemple du rapprochement entre une organisation moderne – l'assurance – ayant des rapports avec ses clients essentiellement mutualiste (*Tawssa*) et la *Twiza* (activités). Ultérieurement à cette thèse, nous nous interrogerons sur l'opportunité de mener des rapprochements avec d'autres types d'organisations et sur les implications qu'elles peuvent avoir, notamment avec la notion de "contribuable" (hypertrophie monétaire de la notion de citoyen ?).

Nous présenterons dans la section 5.1 la construction d'un produit-méthode, puis dans la section 5.2 les implications marketing. Un produit-méthode fait référence à un produit qui comporte une dose de normativité et qui laisse une certaine latitude au client dans la

conception du produit. Cette approche nécessite une adaptation de l'approche marketing qui favorise l'entreprenariat du consommateur.

5.1. Construction d'un produit-méthode : vers une spirale vertueuse ?

La *Twiza* peut être comprise comme la responsabilité sociale et environnementale d'un groupe d'individus qui s'organise ponctuellement pour répondre à des obligations légales qui dépassent leurs capacités individuelles et/ou pour répondre à des obligations au-delà de la responsabilité légale. L'exercice de cette responsabilité, légale ou non, peut-être dans le cadre d'intérêts individuels et cycliques ou dans le cadre d'intérêts collectifs. Pour cette raison, l'ancrage dans les théories de la responsabilité sociale nous semble opportun, ainsi que du fait des liens entre la responsabilité et la gestion des risques, tant en termes de limitation des risques que de création de potentiel (supportabilité et durabilité de la RSE).

Les différentes définitions de la RSE renvoient à la mise en place d'une politique des organisations pour répondre aux attentes de la société. Ainsi, la RSE est vue dans la littérature comme « des valeurs considérées comme **désirables** dans notre société »⁴⁰⁷. Il s'agit d'une idée qui suppose que l'organisation a des « responsabilités envers la société »⁴⁰⁸, « intègre l'ensemble **des attentes** que peut avoir la société »⁴⁰⁹, a pour intention de « satisfaire des **buts sociaux élevés** »⁴¹⁰ et reconnaît « une **obligation** envers les acteurs **sociétaux** »⁴¹¹. Ces définitions invitent à prendre en compte ce que veut la société ; elles se sont donc traduites dans le cadre institutionnel par des définitions de la RSE essentiellement en termes de **finalité**. Pour l'OCDE, les organisations « doivent **contribuer aux progrès** économiques, sociaux et environnementaux »⁴¹² ; l'Union Européenne recommande « d'investir davantage [...] et que les entreprises peuvent contribuer aux **objectifs sociaux et à la protection de l'environnement** »⁴¹³ ; pour le ministère en charge de l'emploi et de la solidarité, la RSE « implique **d'assumer les conséquences de ses actes** et d'en rendre compte »⁴¹⁴. La finalité

⁴⁰⁷ HOWARD R. BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brother, 1953.

⁴⁰⁸ MCGUIRE J. W., *Business & society*, New York, McGraw-Hill, 1963.

⁴⁰⁹ CAROLL A. B., *A three dimensional concept model of corporate social performance*, Academy of management review, vol. 4, 1979.

⁴¹⁰ FREDERICK W.C., *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, 1960, n° 2, pages 54-61.

⁴¹¹ Jones, 1980.

⁴¹² OCDE, 2000.

⁴¹³ Livre vert de la Commission "emploi et affaires sociales", Union Européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, page 30.

⁴¹⁴ Ministère de l'emploi et de la cohésion sociale.

de ces définitions est de favoriser la création de potentiel, de limiter les risques et de les compenser.

Wood D. J. (1991) pense que « la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel »⁴¹⁵. Les définitions institutionnelles de la RSE semblent donner un cadre à la légitimité, en termes de finalités, et à la responsabilité publique de la politique de la RSE. La discrétion managériale dépend de la vigilance des actionnaires, des mécanismes de contrôle et d'incitation des managers (Williamson O., 1963⁴¹⁶ ; Jensen M. & Meckling W., 1976⁴¹⁷) et de « la liberté de l'équipe dirigeante à poursuivre des objectifs personnels »⁴¹⁸. Les contraintes dont dépend la discrétion managériale sont par la suite élargies à l'environnement interne et externe de l'organisation. Celle-ci dépend de ce que les dirigeants « perçoivent comme possibles à mettre en œuvre du fait des contraintes de leur environnement »⁴¹⁹ et de comment ils « agissent en fonction de leurs propres valeurs »⁴²⁰, « en fonction des représentations qu'ils se font »⁴²¹. Des auteurs (Ballantyne R., Gerber R., 1994⁴²² ; Branzei O., Vertinsky I., Zietsam C., 2000⁴²³) considèrent qu'il est préférable que la RSE soit une responsabilité personnelle des dirigeants plutôt que celle de la firme, au risque de voir des initiatives de communication vides de substance ; le fait que le dirigeant la considère comme une responsabilité personnelle le rend plus enclin à adopter des pratiques durables et supportables. Le plaidoyer pour la discrétion managériale nous semble important pour donner une marge de manœuvre aux dirigeants, notamment par rapport aux actionnaires,

⁴¹⁵ WOOD D. J., *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review, n° 16, pages 671-718, 1991.

⁴¹⁶ WILLIAMSON O., *Managerial discretion and business behaviour*, American Economic Review, 1963, n° 53, pages 1032-1057.

⁴¹⁷ JENSEN M. & MECKLING W., *Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of financial economics, octobre 1976, n° 3, pages 469-506.

⁴¹⁸ SHEN W., SHO T. S., *Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework*, Academy of Management Review, 2005, vol.30, n°4, pages 843-854.

⁴¹⁹ KEY S., *Analyzing managerial discretion: an assessment tool to predict individual policy decisions*, The International Journal of Organizational Analysis, avril 1997, vol.5, n° 2, pages 134-155.

⁴²⁰ MATHIEU A. L., LAGHZAOU S., *Facteurs explicatifs des comportements en matière de développement durable : le rôle clef des valeurs directrices*, Workshop du CERGAM, Aix-en-Provence, Novembre 2007.

⁴²¹ REYNAUD E. et alii., *The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Social orientation or financial orientation?*, European Management Journal, 2007, vol. 25, n° 2.

⁴²² BALLANTYNE R. and GERBER R., *Managerial conceptions of environmental responsibility*, The Environmentalist, 1994, 14(1) : pages 47-56.

⁴²³ BRANZEI O., VERTINSKY I., ZIETSMA C., *From green-blindness to the pursuit of ecosustainability: an empirical investigation of leaders cognitions and corporate environmental strategy choices*, Academy of management proceedings, 1994, One.

mais ce concept met en place un effet de distance cognitive entre la perception du manager et les attentes de la société. La légitimité est ainsi de nouveau questionnée ; le cadre institutionnel, en tant qu'institution légitime, gère « le paradoxe de s'adresser à l'individu sans pouvoir lui dicter sa conduite »⁴²⁴.

Les approches de la RSE (Gond, Igalens, 2008⁴²⁵) se distinguent par les différentes intentions des managers. Les auteurs identifient quatre types d'approches : l'approche dans l'intention de réguler les interactions entre l'entreprise et la société, l'approche fondée sur les relations de pouvoir, l'approche culturelle fondée sur l'adaptation de l'entreprise à son environnement et l'approche sociocognitive qui recherche – via la co-construction avec la société – une stabilité temporaire des relations de l'entreprise avec la société. Ces approches traduisent « un mode de conduite ou un objectif poursuivi »⁴²⁶, les valeurs terminales et instrumentales des dirigeants (Filser, 1994)⁴²⁷. Dans les définitions institutionnelles, le World Business Council on Sustainable Development met en exergue la valeur instrumentale : « contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leurs familles, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie »⁴²⁸.

L'apport de la théorie des parties prenantes est de permettre à l'organisation d'identifier l'ensemble des parties ayant un intérêt avec elle. Freeman (1984) définit la partie prenante comme « un individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »⁴²⁹. Le modèle réduit des parties prenantes de l'organisation le plus répandu est schématisé dans la figure suivante :

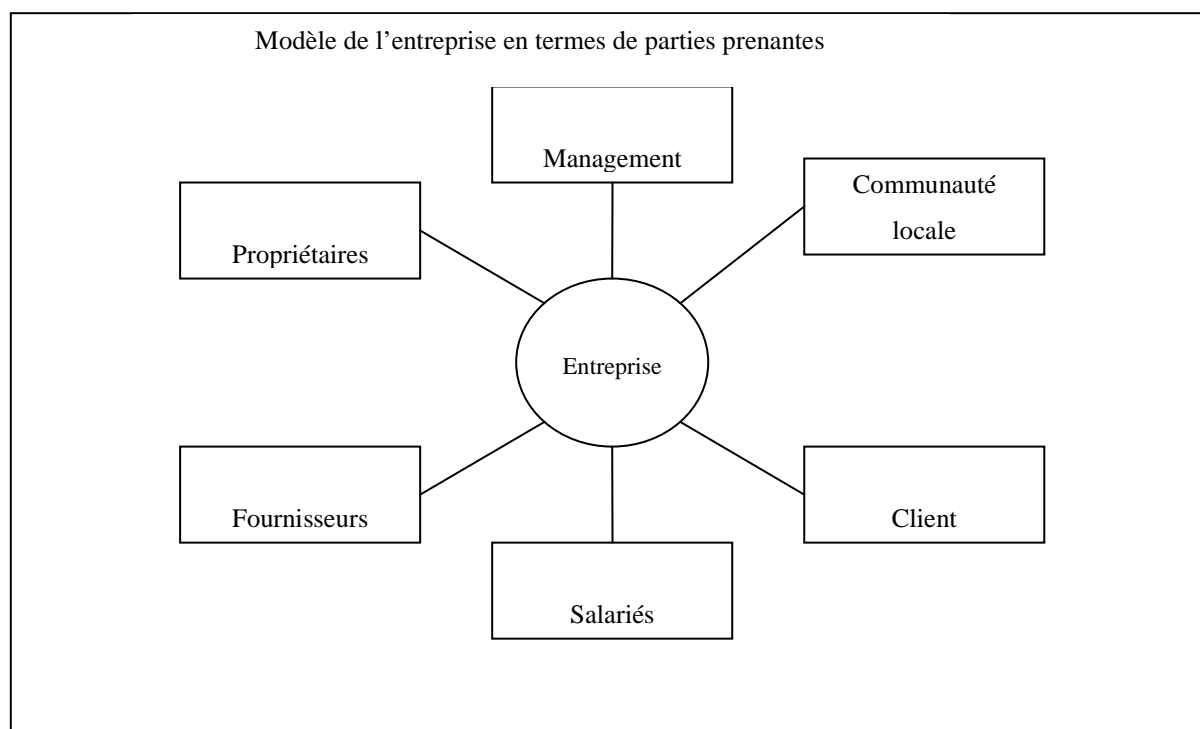
⁴²⁴ BOYER A ;, *L'impossible éthique des entreprises : réflexions sur une utopie moderne...*, Editions d'Organisation, 2002.

⁴²⁵ IGALENS et GOND, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, novembre 2008, Que sais-je ?

⁴²⁶ ROKEACH M., *The nature of Human Values*, Free Press, 1973, New York.

⁴²⁷ FILSER, *Comportement du consommateur*, Précis Dalloz Gestion, Paris, Janvier 1994, 426 p., pages 145.

Figure 33 : modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes



Source : Didier Cazal, 2011

Dans le modèle de la théorie des parties prenantes, on constate la centralité de l'entreprise et, parfois, celle des dirigeants qui doivent gérer les injonctions contradictoires des différentes parties prenantes. Ce paysage des parties prenantes, avec la prise en charge de la RSE et l'accumulation des recherches, a atomisé le paysage des parties prenantes conduisant progressivement à une organisation scientifique des parties prenantes analogue à l'organisation scientifique du travail. Dans le même ordre d'idées, H. Savall et V. Zardet (2003) alertent sur le fait « qu'une meilleure prise en charge de la responsabilité sociale par l'entreprise aboutit finalement à sa disparition ou à sa perte d'autonomie ».

A ce risque de dissolution de l'entreprise s'ajoutent les problématiques de l'identification des « parties prenantes silencieuses qui ne prennent pas » (Pesqueux), « des groupes qui ne se constituent pas en groupe » alors que, *a contrario*, « la prolifération de ces groupes de défense posent de nombreuses questions relatives à leur représentativité, à leur légitimité, sans oublier leurs enjeux et intérêts propres. »⁴³⁰

⁴²⁸ World Business Council on Sustainable Development

⁴²⁹ FREEMAN R. E., *Strategic management: a stakeholder approach*, M. A. Pitman, Boston, 1984.

⁴³⁰ CAZAL D., « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, Revue de la régulation, 2011.

Les trois facteurs conduisant les organisations à conduire des politiques de RSE et à prendre en compte les parties prenantes identifiées par Mitchell et al. (1997)⁴³¹ sont : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La centralité de l'entreprise, la discrétion managériale, l'urgence et le pouvoir semblent instituer une forme de gouvernance « consulaire » à l'entreprise, dans le sens où elle peut gouverner par l'émotion (l'urgence) et en fonction de la perception des dirigeants. L'un des apports de l'institution – qui nous intéresse ici – est de permettre à la réflexion de mûrir la chose collective et d'agir sous l'émotion (Rousseau D., 2012⁴³²). La RSE pense la chose collective et a l'ambition de se positionner dans les zones d'incertitude (voir d'échec) des institutions normatives. Elle se positionne également sur la réforme des comportements collectifs et individuels, où une approche par la loi et la norme peine à être efficace à moins de s'armer de moyens de contrôle, de surveillance et de répression qui seraient en contradiction avec les valeurs de liberté et de démocratie et qui s'apparenteraient à un retour de forme dictatoriale de gouvernance. La distinction et la séparation du pouvoir et de l'autorité nous semble être un élément permettant de dépasser le « paradoxe de s'adresser à l'individu sans pouvoir lui dicter sa conduite ». La civilisation musulmane d'avant le 13^{ème} siècle fonctionnait sur la base de cette séparation de l'autorité et du pouvoir, avec l'impossibilité de hiérarchiser cette autorité avant l'usurpation de l'autorité par le pouvoir (Arkoun, 2010⁴³³). Rapprocher le concept de l'autorité non hiérarchisée de l'une des caractéristiques fondamentales de l'institution (mûrir les concepts), au service de la responsabilité sociale globale, est un des jalons pour dépasser « la discursivité logocentrique » spatiale et temporelle (Ibid, page 85) et pour « porter une quête philosophique et l'expérimentation clinique » (Ibid, page 86 à propos d'Avicenne).

Les instances d'autorités non hiérarchisées nous semblent à même de répondre à un certain nombre des contradictions entre la théorie de la RSE et la théorie des parties prenantes, en décentrant l'organisation, en atténuant les limites et les excès de la discrétion managériale, en prenant en compte les parties prenantes silencieuses et en instituant l'écoute et la prise en compte des perceptions des autres parties prenantes. Le contenu de cette approche est essentiellement méthodologique et instrumental. L'approche méthodologique est fondée sur

⁴³¹ MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really count*, *Academy of Management Review*, 1997, 22(4), pages 853-886.

⁴³² ROUSSEAU D., *Le consulat de Sarkozy*, conférence 2012.

⁴³³ ARKOUN M., *La question éthique et juridique dans la pensée islamique*, *VRIN* 2010, 202 p., page 84.

les trois piliers de l'approche qualimétrique (Savall H., Zardet V., 2003⁴³⁴) qui, au-delà des développements du chapitre 3, sont une technologie qui permet de donner le caractère institutionnel à travers la contingence générique et de dépasser les logocentrismes à l'aide de l'intersubjectivité contradictoire et de l'interactivité cognitive. A travers la conception du produit Assurance-*Twiza*, qui est un exemple de la transition du modèle réduit de la théorie des parties prenantes vers les instances d'autorités non hiérarchisés, nous exposerons les éléments instrumentaux et méthodologiques.

5.1.1. Proposition conceptuelle d'évolution des produits d'assurances-*Twiza*

Telle que nous l'avons perçue et telle que les clients de l'organisme d'assurance où nous avons effectué notre recherche-intervention l'ont exprimée, l'assurance en Algérie se caractérise par une mauvaise image. A cette mauvaise image s'ajoute une opposition à la conception moderne des produits d'assurance, à travers laquelle les clients ne comprennent pas pourquoi les primes ne sont pas restituées, d'autant que l'argent est placé et fructifié et que, au même titre que la banque, ce fruit devrait être suffisant. La complexité des contrats, des garanties générales et particulières ainsi que les clauses d'exclusion accroissent la perception que le l'assurance est une "arnaque légale". A ces éléments s'est ajoutée la critique du modèle assurantiel (chapitre 2). Notre pensée s'est orientée vers la nécessité d'intégrer l'élément culturel dans la conception de nouvelles formes de produits d'assurance dotées d'une perspective universalisante intégrant une dimension de responsabilisation supérieure des clients face aux risques.

Le principe de l'Assurance-*Twiza* consiste à inciter le client à solidariser son réseau avec l'assurance dans la perspective d'intégrer la prévention des risques, tout en conservant l'aspect compensation des sinistres en cas de survenance. En pratique, l'assurance contracte une convention avec un réseau de clients qui, en contrepartie de la restitution d'une partie de la prime, organisent une *Twiza* cyclique pour leurs besoins en matière de prévention des risques financée par la prime restituée.

⁴³⁴ SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du professeur David Boje, Economica, 2004, 432 p.

5.1.1.1. D'un produit intangible vers un produit tangible

Les produits d'assurance présentent la particularité que l'acheteur du produit ne le consomme qu'en cas de survenance d'un sinistre inclus dans les garanties du contrat. Barnier (1999⁴³⁵) élargit cette observation à l'ensemble des produits sociaux. Cet aspect confère un caractère d'intangibilité aux produits d'assurance, source de nombreuses incompréhensions de la part du client.

L'Assurance-*Twiza* permet de conférer un caractère tangible aux produits d'assurance. La consommation devient certaine, soit en termes de compensation suite à la survenance d'un événement malheureux, soit en termes de prévention des risques. La consommation de la prévention des risques permet à l'assurance de n'intervenir qu'à l'occasion d'événements non souhaitables, mais aussi d'être partenaire de ses clients pour des événements agréables, notamment par la promotion des relations humaines.

Ce nouveau produit implique également une migration :

- pour l'assurance : de l'économie sociale vers l'économie sociale et solidaire,
- et pour la *Twiza* : d'une économie non marchande vers un rapprochement de l'économie marchande.

L'intégration de la tradition dans le moderne, et inversement, permet dans un premier temps de matérialiser à l'échelle locale une solidarité internationale (à travers la réassurance) et de réintroduire l'échange par activité dans un monde où l'échange monétaire est hypertrophié. Elle apporte également une solution de financement au local qui en manque cruellement. Cette intégration implique également *a minima* un effort pédagogique sur la mutualité, ou la *Twiza* est l'expression locale d'une solidarité plus globale.

La double action de la *Twiza* – prévention des risques et sensibilisation-formation aux risques – peut permettre un enrichissement incrémental des produits d'assurance et/ou une contractualisation moins risquée de nouveaux produits d'assurance, compte tenu de la dépendance des risques. La logique d'essaimage présente également un intérêt : l'assurance devrait accompagner sans obligatoirement financer ; elle peut également constituer une opportunité d'enrichir la couverture du produit d'assurance. L'intégration « des

⁴³⁵ BARNIER L.-M., *Le marketing social*, Communication à la journée d'étude organisée par l'Institut de Formation Sociale, Luxembourg, 19 novembre 1999.

débordements »⁴³⁶ possibles dans les produits peut être un avantage concurrentiel pour la compagnie.

D'un point de vue stratégique, le produit que nous proposons modifie la position de l'assurance, en agissant sur les rapports de force avec l'environnement stratégique. L'Assurance-*Twiza* rééquilibre le pouvoir de négociation des clients en leur faveur, ce qui incite l'assurance à mieux prendre en compte les besoins des clients et à établir de véritables relations commerciales (relations humaines) avec ses clients.

Sur le moyen terme, l'assurance peut agir sur la qualité des fournisseurs implicites qui génèrent des risques. Par exemple, dans le cadre de l'assurance multirisque habitation, elle peut s'appuyer sur un réseau de professionnels dont elle aura directement évalué le travail dans le cadre des *Twizas* et aura ainsi une connaissance précise de son professionnalisme et de la qualité de son travail. L'incitation que peut avoir le fournisseur à intégrer le réseau constitué apporte des garanties supplémentaires à la qualité de son travail.

L'investissement dans la transaction donne un avantage dans la technologie immatérielle. Celle-ci intègre à la fois la fois les relations humaines, l'information qualitative, la communication et la reconnaissance de nouvelles données permettant de construire et de transformer la chaîne de valeurs (Porter, 2003⁴³⁷). Cette technologie immatérielle (les trois piliers de l'approche qualimétrique) développée au moyen des *Twizas* est un moyen d'agir localement sur « le losange de l'avantage national » (ibid.) et modifie donc la capacité d'innover.

Ces nouvelles prestations permettent de déplacer les termes de la concurrence sur d'autres aspects que le prix, la taille financière de l'assurance et les traités de réassurance. Autant d'avantages concurrentiels considérés comme irrécupérables car fondés sur l'accumulation dans le temps de ces avantages, ou sur une expansion mondiale. Opposer une stratégie locale peut contraindre les grands groupes mondiaux à une « glocalisation » et à atténuer les effets de prédation.

Les hybridations multiples et imbriquées – hybridations des sciences (psychologiques, sociologiques, économiques et écologiques), hybridations de la ressource humaine et financière (interne et externe) et hybridation des secteurs dans une logique de

⁴³⁶ REYNAUD E. et al., *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, octobre 2006, page 247.

complémentarité et non de standardisation (traditionnellement l'assurance groupe réunit des personnes ou des entreprises en concurrence, ce qui limite la coopération) – donnent un avantage nouveau et dynamique à l'Assurance-*Twiza*. La dynamique s'explique par la consolidation progressive des rapports humains, l'efficacité croissante de ces rapports et la « construction conjointe de l'offre et de la demande »⁴³⁸.

Nous pouvons également signaler qu'elle peut apporter une réponse à *el gharar* (assurance islamique). Il s'agit d'une objection qui n'a été que rarement évoquée par les clients, mais qui peut devenir une demande plus importante, au même titre que l'usure. Dans le droit traditionnel musulman, le *gharar* est toute forme « de transaction dans laquelle il y a tromperie ou ignorance (*jahâla*) sur l'objet du contrat. La vente "*gharar*" est celle dont on ne sait pas si l'objet existe ou non, ou celle dont on ne connaît pas sa quantité ni même s'il sera possible de la livrer ou non. Tout comme l'usure, l'Islam condamne toute spéculation, pari sur l'avenir et interdit les transactions faisant intervenir les jeux de hasard et les incertitudes extrêmes... *Al-gharar* veut dire aussi toute transaction comportant un flou ou un aléa... »⁴³⁹

5.1.2.2. De la compensation des risques à la gestion des risques

Le système des assurances et, de manière plus générale, la protection sociale sont basés sur la compensation de la survenance d'un sinistre. En activant la solidarité, l'Assurance-*Twiza* a l'intention de prévoir ces risques, et de ne pas agir uniquement en les excluant, mais en faisant émerger des projets alternatifs pour les gérer. En définissant et en participant à des projets alternatifs, en valorisant des stratégies proactives, l'assurance ne fait plus que compenser les risques mais contribue activement à les prévenir. Dans le même sens, Lafarge (2006) « souligne que si l'économie sociale est axée sur des dimensions compensatrices en faveur de groupes défavorisés, l'économie solidaire définit contractuellement les conditions de projets alternatifs avec les parties prenantes »⁴⁴⁰.

Les assurances sont confrontées à un environnement qui a radicalement changé et qui se trouve en perpétuel mouvement, notamment face l'émergence des nouveaux risques et de

⁴³⁷ PORTER M., *La concurrence selon porter*, Village Mondial, 1999, 475 p.

⁴³⁸ Propos de B. Eme et J-L. Laville repris par J.-L. Laville, *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Erès, 2005, 180 p., pages 99-100.

⁴³⁹ http://www.doctrine-malikite.fr/Quelques-principes-generaux-pour-les-contrats-de-ventes-en-islam_a115.html

⁴⁴⁰ Lafarge H., *Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations, cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire*, thèse de doctorat, 2006.

leurs dépendances accrues. Les stratégies et outils traditionnels rendent de plus en plus difficiles son adaptation et sa réactivité. La multiplication des produits pour renforcer la mutualité et l'externalisation des risques vers les marchés ne suffisent plus. L'assurance est de plus en plus contrainte à adopter un comportement stratégique proactif. Dans le cadre de notre recherche, ces innovations passent par des actions locales de limitation des risques, par la création de valeur sociale à même de générer des comportements responsables et par la promotion de l'autonomie des groupes de clients afin de favoriser le débat contradictoire et la créativité.

Le changement de l'environnement, qui menace l'existence de l'assurance à moyen terme, lui impose le changement. Ce changement prend la forme d'un renforcement des outils traditionnels de l'assurance, à savoir : le calcul de nouvelles probabilités, la création de nouveaux produits et le renforcement du contrôle et des exclusions de risques. Pour les raisons explicitées dans le chapitre 2, il nous semble que les termes du changement se posent davantage en termes de changement de nature que de nature du changement. Le changement de nature porte sur le changement d'éthique et de philosophie des assurances. La seule éthique de compensation ne semble plus être en mesure d'assurer la survie des assurances. Il semble qu'elle soit en conflit croissant avec « l'éthique de gestion qui vise le profit »⁴⁴¹. Il nous semble que compenser seulement déresponsabilise à moyen et long terme et contraint l'assurance à se doter de moyens « de police » qui ne donnent pas toujours l'effet escompté. Ajouter la prévention à la compensation nous semble être une nécessité. L'assurance est également fondée sur la norme. Associer la prévention à la norme peut générer des risques encore plus pernicious et des rejets de la clientèle. L'approche normative questionne la manière dont s'exerce la prévention. Une approche par la valeur qui autorise des co-constructions de normes suffisantes – et non plus optimales – au risque d'ajouter de l'exclusion à l'exclusion est une mise à l'index des catégories concernées. Une approche par la valeur permettrait de promouvoir l'éducation et la cohésion sociale, au service du besoin de réduire les risques et de produire la norme à l'échelle locale.

⁴⁴¹ Boyer A., *L'impossible éthique des entreprises : Réflexions sur une utopie moderne*, Editions l'Organisation, 2002.

5.1.2.3. Vers une définition des variables causales : liens entre variables causales et symptomatiques

Les contrats d'assurance décrivent les dommages couverts par le contrat, les conditions de couverture (franchises et pourcentage de dédommagement de la valeur) et les listes d'exclusions. Les listes d'exclusions contiennent souvent des variables causales techniques des dommages. Il nous semble que, dans la grande variété des produits d'assurance, il en existe quelques-uns qui couvrent et excluent des risques qui génèrent d'autres risques. Nous pouvons citer l'exemple des maisons inachevées (habillage) qui ont un risque accru de dégât des eaux et de fragilisation des structures si la situation se prolonge. De surcroît, cette situation accroît les risques de détérioration de la santé des occupants, notamment à cause de l'humidité et du froid. A plus long terme, les locataires de ces maisons surconsomment de l'énergie pour se chauffer ou climatiser et de la matière première pour réparer les fréquents petits dégâts ; l'empreinte écologique est donc supérieure et le pouvoir d'achat est rogné. A travers cet exemple, on peut constater qu'une seule variable causale peut générer plusieurs risques qui peuvent impacter tôt ou tard la mutualité. Nous pouvons tenir un raisonnement analogue pour l'amélioration de la qualité d'habitat à travers l'installation de panneaux solaires, par exemple. L'assurance-vie peut également être un outil important de l'amélioration de la qualité et des conditions de vie ainsi que de la réduction de risques. Elle peut être un outil d'accompagnement des étapes de la vie des personnes et faciliter leur vie. En nous inspirant de la *Twiza 2* (les retraités, chapitre 4), l'assurance-vie peut accompagner les étapes de scolarisation et de formation, au même titre que l'assurance nuptialité-natalité. L'intérêt de l'assurance est que des clients éduqués ont des impacts indéniables sur l'espérance de vie, la santé de ces personnes et de leurs entourages.

La logique des assurances est d'intervenir lors de la survenance des événements aléatoires. Celle de la *Twiza* est plutôt de fiabiliser ou de diminuer l'aléa en intervenant sur les variables causales. Dans le cadre de l'assurance à la personne, la *Twiza* peut organiser des cours de soutien et des activités permettant de fiabiliser le parcours de formation. Pour l'assurance-habitation, une *Twiza* classique peut être incitée à habiller une maison ou autre. Dans le cadre des assurances IARD (entreprises), des *Twizas* peuvent s'organiser pour mener des politiques de réduction de risques ou de RSE.

De plus, la *Twiza* peut constituer une véritable école où sont diffusées les bonnes pratiques managériales (au sens management d'entreprise et ménager pour les ménages) qui sont

également source de réduction de risques et auxquelles les assurances n'ont accès qu'à travers des incitations sur les certifications, remises en cause par la Tétranormalisation.

L'action sur les variables causales permet d'agir sur une multiplicité des variables symptomatiques qui réduisent la menace sur la mutualité et les engagements pris par l'assurance. Cette logique permet d'avoir des contrats évolutifs qui intègrent des garanties supplémentaires, sans pour autant multiplier les produits.

5.1.2. Un produit "management" orienté vers la prévention des risques : outils et principes

Porter (2003)⁴⁴² souligne que l'efficacité opérationnelle est importante dans toute stratégie de développement et que la concurrence s'exerce au niveau des unités opérationnelles. Cette efficacité opérationnelle consiste à accomplir des activités similaires mieux que ses concurrents. Savall H. et Zardet V. définissent une stratégie socioéconomique comme étant « une stratégie qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique, car il s'est avéré, dans nos multiples expériences de stratégie socioéconomique des entreprises, que les uns sont le moyen d'atteindre l'autre et réciproquement »⁴⁴³. La stratégie socioéconomique reconnaît « le potentiel humain comme facteur énergétique essentiel » et qu'il est possible de « concilier partiellement » les stratégies d'acteurs, mais d'une manière efficace, d'activer toutes « les énergies humaines » dans le cadre d'un « projet négocié », que la définition « concomitante des objectifs à moyen terme et de leurs moyens » permettra de les atteindre progressivement et de concilier résultats immédiats et de création de potentiel. Le moteur de l'ensemble de la stratégie socioéconomique est « indifféremment et alternativement économique et sociale » en fonction des circonstances (ibid. pages 158 à 159).

L'Assurance-*Twiza*, en tant que trans-organisation ponctuelle entre une agence de l'assurance et la *Twiza*, s'appuie sur ces principes stratégiques, en conciliant les stratégies des différents acteurs. Elle doit particulièrement veiller à ne pas sacrifier le court terme en favorisant d'une manière excessive le point de vue "client", au risque de mettre en danger la mutualité ou inversement. Ce point nécessite de mettre en place des principes de précaution pour protéger

⁴⁴² PORTER M., *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 1999, 475 p.

⁴⁴³ Savall H. & Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517p., page 153.

la mutualité (voir section 5123). « L'enjeu consiste à doser régulièrement, au fil du temps, l'allocation des ressources entre résultats immédiats et création de potentiel » (ibid. page 163). Le résultat immédiat dans le cadre de l'Assurance-*Twiza* consiste à agir directement sur la probabilité ou la gravité du risque ; la création de potentiel consiste en des actions qui agiront sur les conditions de vie et le risque à plus long terme, tel que les actions portant sur le changement climatique par exemple.

La stratégie définie, il reste à passer à l'étape de sa mise en œuvre concrète et opérationnelle. La fiabilisation de cette mise en œuvre nécessite le respect de certains principes et des outils de management.

5.1.2.1. Les principes et outils du management socioéconomique

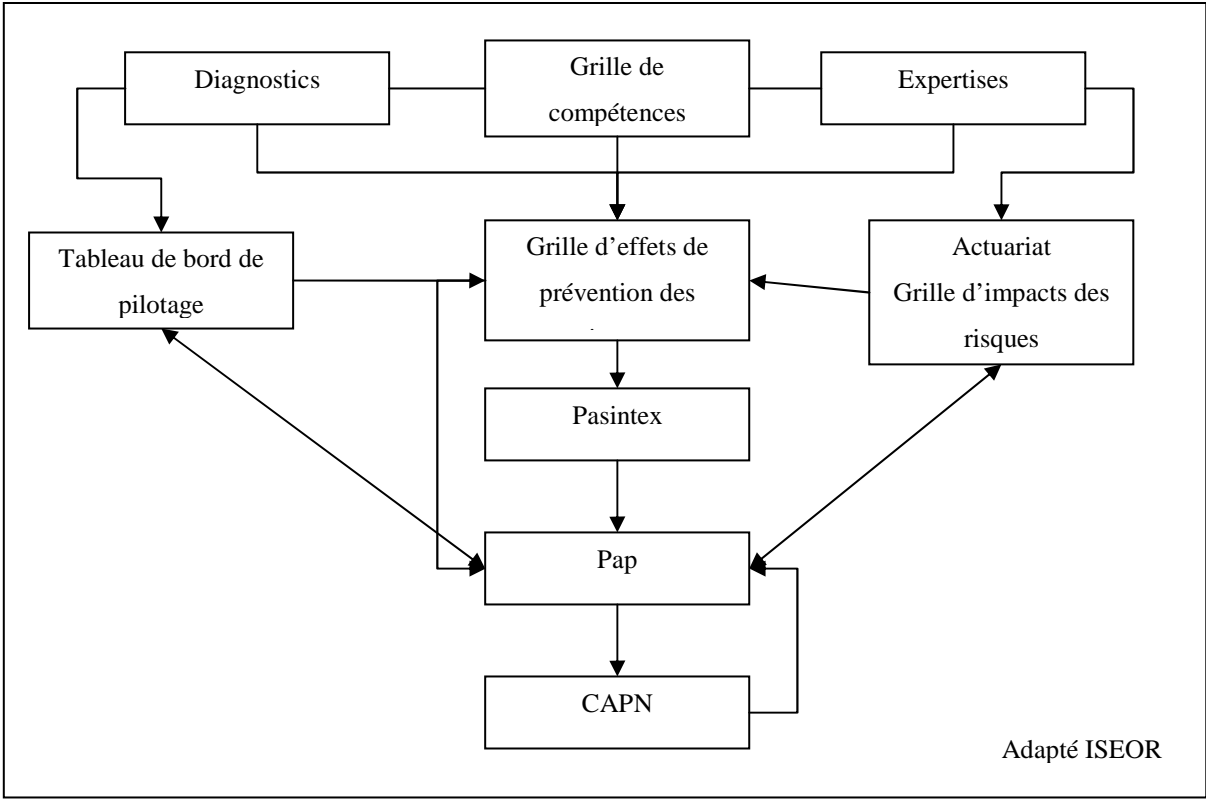
Le management socioéconomique repose sur le principe de la décentralisation synchronisée. Les outils (voir section 3212) sont destinés à assurer l'articulation et la cohérence des différents pôles d'initiatives. Ils servent également à créer une communauté, en adoptant notamment un langage commun tout en créant de la stabilité. Ils permettent aussi de lutter contre la dispersion des acteurs, de canaliser les énergies sur des objectifs concertés et contractualisés. Afin de dynamiser, créer du mouvement et éviter que l'organisation ne stagne Savall H. et Zardet V. (1995) recommandent de :

- structurer périodiquement et synchroniser régulièrement l'organisation ;
- développer des démarches contractuelles entre acteurs, aussi bien internes qu'externes ;
- adopter des systèmes d'information et de communication plus stimulants et relativement plus transparents ;
- développer des pratiques et des procédures plus heuristiques : souples, simples, itératives et efficaces ;
- renoncer aux choix illusoirement maximisateurs ;
- toiletter périodiquement.

La *Twiza* se dote d'un PASINTEX (Plan d'Actions Stratégique INTerne et EXterne) qui contient les objectifs et les axes stratégiques pour l'ensemble de la *Twiza* et sur la durée de la convention. Ce PASINTEX contient les axes de la stratégie externe (les objets pour lesquels se sont réunis les acteurs) et des axes de stratégie interne (les moyens humains, matériels et

financiers nécessaires pour atteindre ces objectifs et les porteurs des axes). Ces axes trouvent leur déclinaison en actions concrètes dans le Plan d'Actions Prioritaire (PAP) pour le projet à réaliser. Chaque acteur se trouve muni d'un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) qui clarifie la part de chacun contenue dans le PAP et des actions spécifiques à l'acteur en fonction de ses compétences propres. L'arbitrage entre les axes stratégiques et les actions prioritaires se fait à l'aide du diagnostic socioéconomique, de l'évaluation technique des experts, de la grille de compétences et de la grille d'effets de prévention des risques (voir section 514). La figure suivante présente l'articulation entre les différents outils comme nous venons de le décrire :

Figure 34 : articulation des outils



Adapté ISEOR

5.1.2.2. Modalités de transformation/adaptation

Le tableau suivant décrit les progressions souhaitables pour permettre à l'assurance et à la *Twiza* de s'adapter et de collaborer efficacement :

Tableau 44 : Modalités des adaptations transformation de l'assurance-*Twiza*

Thèmes	Spécificités		Adaptations/transformation
	Assurances	<i>Twiza</i>	
Organisation	Ordonnée inorganisée Division/dispersion /parcellisation /spécialisation	Inordonnée inorganisée Grouper Indivision	Ordonnée organisée Synchronisée Combiner/intégrer Interdépendance
Gouvernance	Centralisée Unilatérale Verticale	Guidance Horizontale Arbitrage	Guidance Horizontale Décentralisée
Régulation	Sanction Tarification Exclusion Unilatérale Coercitive	Médiation Implication Incitation	Médiation Implication Incitation Intégration Directivité
Gestion des risques	Loi des grands nombres Quantitative Prévoyance Compensation Mutualisation	Qualitative Prévention/précaution Contournement Activités	Qualimétrique Prévoyance/prévention/précaution Compensation/contournement Activités/mutualisation
Leadership⁴⁴⁴	Autoritaire Transactionnel	Démocratique/permisif Situationnel	Démocratique Transformationnel Transactionnel Situationnel

⁴⁴⁴ **Transactionnel** : leadership quotidien lié à la fonction du gestionnaire ; **situationnel** : leadership lié à une situation ; **transformationnel** : leadership lié au changement organisationnel. AVON E., *Le leadership collectif : promoteur des pratiques professionnelles et pouvoir de citoyen compétent*, Fréquences, Revue de l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec, 2007, 19.1 et 2, 40-42 et 30-32.

Ces principes d'adaptation et de transformation nécessitent un effort préalable important de l'assurance dont nous avons décrit la méthodologie dans le chapitre 3. La principale transformation de la *Twiza* grand public consiste à ce que nous pourrions qualifier d'être moins « brouillonne ». L'effort peut bien entendu être plus important, mais il nous semble qu'être trop exigeant risque de faire échouer l'entreprise. Il nous semble qu'une stratégie consistant à répondre à des demandes des acteurs est plus pérenne que de tenter de la mettre à un niveau professionnel. L'intention est d'atteindre un niveau suffisant et satisfaisant pour les deux parties.

5.1.2.3. La charte des Assurances-*Twizas*

La mise en place des produits et des dispositifs d'Assurance-*Twiza* dans un dispositif d'assurance ou de mutuelle correspond à des choix politiques qui engagent l'ensemble de la mutualité et peut la menacer. La charte de l'Assurance-*Twiza* est un document qui reprend les règles générales, certaines orientations politiques et certains principes de précaution pour préserver la mutualité.

Le rôle d'indemnisation reste le premier rôle de l'assurance. En cas de survenance de sinistres importants, série noire par exemple, l'assurance reporte le financement des *Twizas* à la période suivante, selon le même principe que la participation aux bénéficiaires mais appliqué à l'échelle globale de la mutualité. En vertu du contrat de solidarité entre l'assurance et les *Twizas*, cette solidarité s'applique également aux acteurs en cas de difficulté rencontrée par l'assurance.

L'Assurance-*Twiza* n'est pas un produit à confondre avec les ristournes ou les réductions : la part de la prime reversée est en contrepartie de prévention de risques. L'assurance peut proposer, à la discrétion des clients, de renoncer à tout ou partie de la restitution de primes, en faveur notamment de sinistrés importants non couverts par les produits d'assurance. Les clients sollicités sont ceux dont la grille de risque est la moins vulnérable. Ce type de clients peut également choisir de renoncer à leurs primes pour renforcer d'autres *Twizas* (notamment les micro Assurances-*Twizas*). Cependant, ce renoncement se fait sur proposition de la compagnie, qui est à même d'arbitrer le niveau de risque. Dans ces situations extrêmes, au même titre que les propositions de transfert de monnaie, elle peut proposer des transferts d'activités.

A l'occasion de ces *Twizas* de réduction de risque, l'assurance doit prévoir et accorder des bonus pour des actions qui intègrent la création de potentiel. Par exemple, le choix des matériaux n'est pas anodin pour l'impact écologique. Laisser la liberté aux clients de choisir le professionnel peut contribuer à multiplier les choix possibles des fournisseurs des *Twizas*, à avoir un impact social plus large, à constituer un carnet de professionnels fiables, à multiplier la créativité et qui deviennent des clients potentiels.

Les orientations de la charte doivent être rédigées à l'échelle nationale et concertées pour tout ce qui concerne les grands risques à prendre en compte et qui menacent l'ensemble de la mutualité. La direction générale décide notamment des montants maximum à reverser, de la limite au-delà de laquelle les primes ne peuvent être reversées, « de la filière ou de l'organigramme »⁴⁴⁵ de validation des projets de *Twiza* et des règles d'évaluation d'atteinte des objectifs des *Twizas*. A l'échelle régionale, peuvent être ajoutés des éléments à prendre en compte selon les spécificités de la région (séismes, épidémies, analphabétisme, etc.). La cohérence et les convergences peuvent être recherchées progressivement et corrigées en fonction de l'évolution des *Twizas* et inter-*Twizas* qui seront progressivement intégrées dans la négociation.

5.1.3. Rôle et dynamique de l'Assurance-*Twiza*

La *Twiza* a un rôle de médiation entre les clients et l'assurance afin de construire des convergences dans l'intention de mieux gérer les risques. L'incitation correspond aux avantages mutuels recherchés et à la recherche de diminution des facteurs d'insatisfaction. L'implication, tout en étant un facteur de satisfaction, permet d'ancrer la responsabilité des clients et de les sensibiliser. L'incitation et l'implication sont les deux facteurs qui permettent de dynamiser la *Twiza*.

5.1.3.1. L'incitation

Les clients et l'assurance sont incités à coopérer pour rechercher des avantages mutuels. Selon la théorie socioéconomique, le champ de la décision, qui concentre dans le même temps les avantages recherchés et le fait que ceux-ci doivent faire objet d'un dosage qui en principe n'en

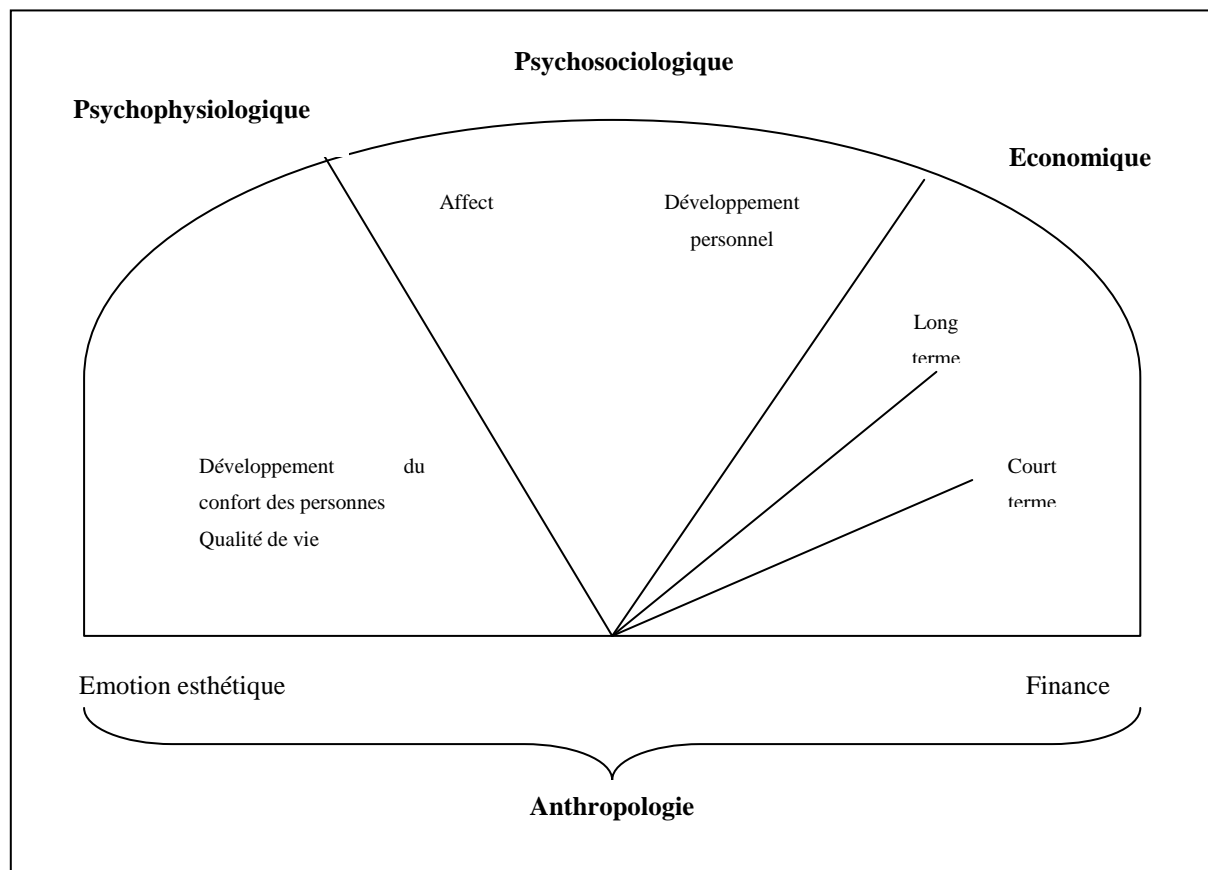
⁴⁴⁵ SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517p., page 368

exclut aucun, vise des avantages : physiologique, psychologique, sociologique et économique (Savall H., Zardet V., 1995, page 212).

Dans l'idéal, ces variables doivent être prises en compte en même temps. Néanmoins, des situations peuvent exiger qu'elles soient prises en compte alternativement dans le cycle des *Twizas*. Ces variables doivent faire l'objet d'une vigilance particulière, et être pilotées dans le temps. Clients et assurance peuvent sacrifier, pour une période, un des avantages recherchés. Mais pour prévenir les conflits, il s'agit de régulariser et de rétablir l'équilibre dans le temps, selon le principe de l'échange généreux qui est multi-variable.

Pour préserver l'incitation et l'intérêt de la *Twiza*, la décision dépend d'un spectre de décisions (cf. figure 35) qui concilie trois dimensions et un équilibre de court terme et de long terme.

Figure 35 : spectre de des critères de la décision.



Source : Savall H. & Zardet V., 1995

5.1.3.2. La médiation

La médiation fait référence à la recherche de convergence entre l'assurance, les clients et les tiers absents (cf. figure 36). L'intégration du tiers absent est une forme d'ouverture de la *Twiza* afin de préparer sa présence dans le futur ou d'éviter qu'il ne devienne présent, par effet boomerang direct ou indirect dans le temps.

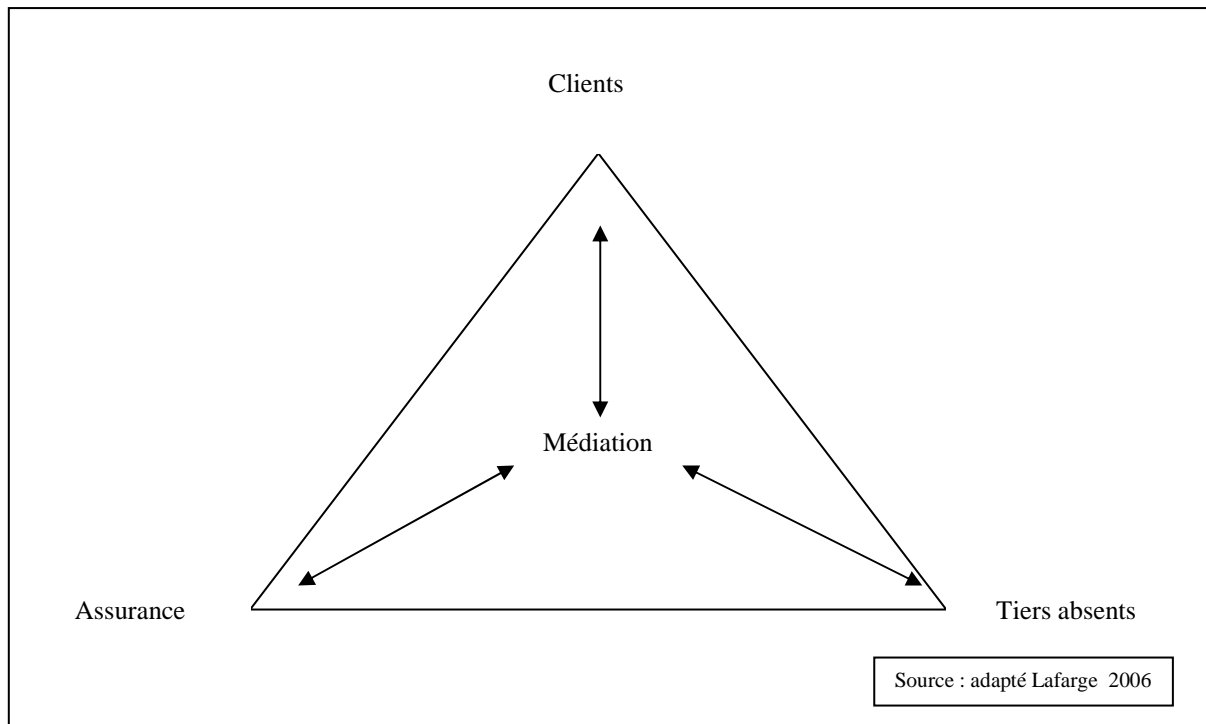


Figure 36 : médiation entre les acteurs

Ce tiers absent peut être également en cours de formation. Subissant déjà des effets négatifs, il convient d'anticiper son émergence avant que les contradictions ne s'exacerbent, ne deviennent trop coûteuses et ne nécessitent un autre tiers absent qui assume les coûts pour résoudre les tensions (Girard, 1982)⁴⁴⁶. Ni les systèmes de compensation déresponsabilisants (Bernard et Alii, 1993)⁴⁴⁷ ni l'individualisme, qui ignore les intérêts collectifs, n'assument la prévention (Cartier, 2002)⁴⁴⁸, et aucun n'intègre le tiers absent. Le tiers absent renvoie à un ensemble de relations d'interdépendances qu'il faut identifier et intégrer. Ces interdépendances sont spatiales, temporelles, interindividuelles, inter-organisationnelles et multidimensionnelles. « En occultant le détail des causalités, les situations de risques naturels

⁴⁴⁶ GIRARD R., *Le bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982, 298p.

⁴⁴⁷ BERNARD I., DANNA P., HERMANN J., MARTIN G., RAINAUD A., ROMI R., VALETTE E., ZALMA G., *La prévention des risques naturels. Echec ou réussite des plans d'expositions aux risques ?*, Credeco, SFED, Université de Nice, 1993, 205 p.

effacent les responsabilités et appellent l'intervention d'un tiers anonyme, absent mais doté d'une puissance tutélaire providentielle. [...] La solidarité providentielle de l'Etat assume les coûts forfaitaires anonymes, sans inciter à une réduction préventive des vulnérabilités »⁴⁴⁹. La médiation avec le tiers absent semble complexe : les intérêts divergent souvent. Néanmoins, nous postulons qu'une médiation progressive, dans le cadre de la prévention, en intégrant d'abord les dimensions des tiers absents, peut préparer et faciliter les rapprochements futurs avec les tiers absents, notamment dans le cadre des inter-*Twizas* (cf. section 3222).

5.1.3.3. L'implication

L'implication est l'élément fondamental pour inscrire les actions dans la durée. Elle est l'élément discriminant par rapport aux autres formes de solidarité. Elle est aussi ce qui peut justifier, pour partie, la valeur des choses, et plus seulement le prix (Wilde O., 1854-1900⁴⁵⁰). On dit souvent qu'on ne connaît la valeur des choses que lorsqu'elles viennent à manquer ; l'implication est un moyen de connaître cette valeur avant que ces choses ne viennent à manquer et de devoir les reconstruire. Cette implication est l'élément qui, à notre sens, peut inscrire dans la durée **la responsabilité de former, d'éduquer et de sensibiliser par la gestuelle** ce que l'on doit à la société et à l'importance de le préserver. Sans l'implication, c'est-à-dire en étant seulement bénéficiaire, ce type d'actions supprimerait les facteurs d'insatisfaction (Frederik Herzberg) et répondrait aux besoins de sécurité de la pyramide de Maslow. Le fait d'être impliqué et de participer à la réalisation des actions procure des **facteurs de satisfaction** et apporte une réponse simultanée aux besoins primaires et secondaires de la pyramide de Maslow. L'implication contraint également au réalisme. Elle tempère les demandes irréalistes et les comportements individualistes.

La figure suivante schématise les valeurs en interaction de l'implication : responsabilité, formation et satisfaction.

⁴⁴⁸ CARTIER S., *Chronique d'un déluge annoncé, crise de la solidarité face aux risques naturels*, Paris, Grasset, 2002, 373 p.

⁴⁴⁹ CARTIER S., *Solidarité recherche tiers absent*, 2007, page 199.

⁴⁵⁰ Paraphrase d'Oscar Wilde : « Aujourd'hui, les gens connaissent le prix de toute chose et la valeur d'aucune. »

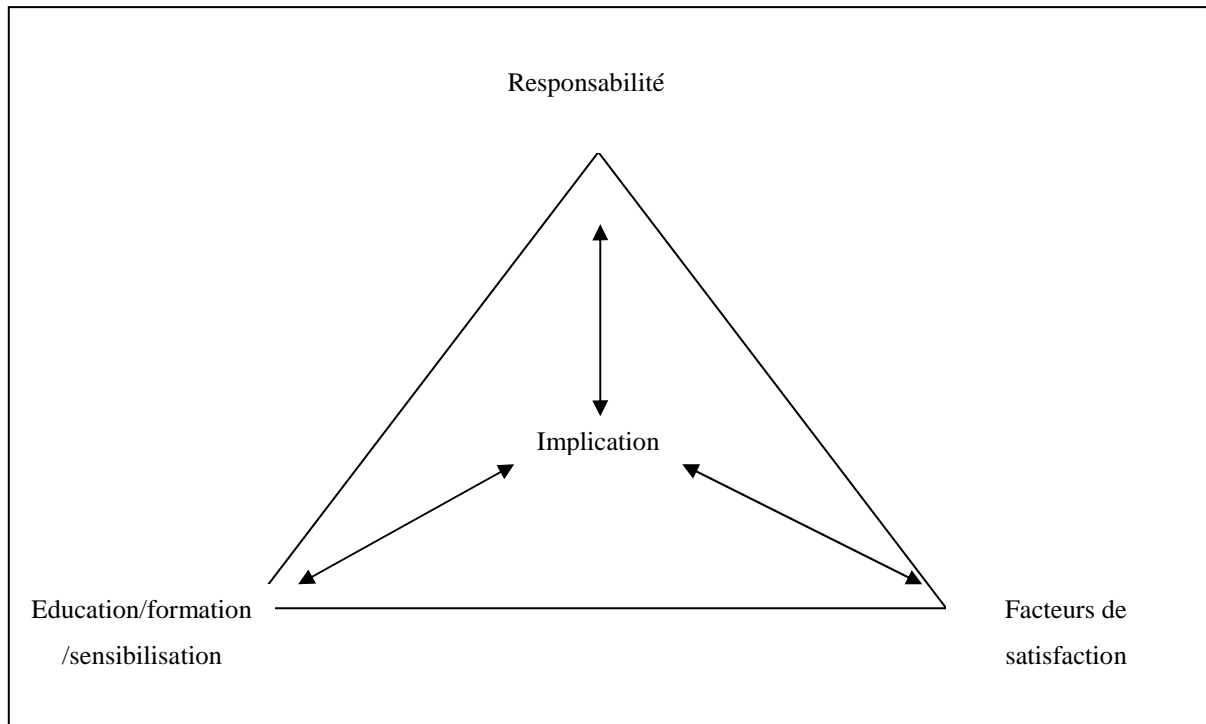


Figure 37 : valeur de l'implication

5.1.4. Territorialisation du métier de l'assurance

La territorialisation du métier de l'assurance intègre : soit une logique de territoire, soit une logique de réseaux, soit une logique de filière, soit une combinaison d'une ou plusieurs de ces dimensions, tout en combinant des objectifs de court, moyen et long termes. En dehors des obligations légales, si toutefois elles sont respectées, l'environnement est dépourvu de relations hiérarchiques (Zardet V. & Noguera, 2009⁴⁵¹) : seuls les effets de domination subsistent (Perroux, 1948⁴⁵²). A travers l'Assurance-*Twiza*, l'intention est de clarifier ces effets de domination, de les atténuer et de les cristalliser au moyen « d'engagements négociés ».

Ces relations dans l'environnement – qui ne sont ni horizontales, ni verticales – peuvent être illustrées par des relations obliques par lesquelles le dominant a l'illusion de contraindre le dominé par l'exercice de contraintes diverses et de degrés variés. Ces relations produisent des effets pervers : finalement, le dominant comme le dominé sont aliénés. La *Twiza* peut être une instance où dominant et dominé peuvent se fréquenter, et non plus seulement se côtoyer, pour

⁴⁵¹ NOGUERA F., ZARDET V., *Mythes et réalités de la contractualisation de l'action publique : les cas de contrats de développement territoriaux*, L'Harmattan Collection management, 2009.

⁴⁵² PERROUX F., *Esquisse d'une théorie de l'économie dominante*, Economie appliquée, vol. 1, 1948.

produire des engagements négociés et contractualisés par lesquels chacun a la possibilité d'exister pour finalement coexister.

La théorie socioéconomique nous enseigne que les relations horizontales – la coopération – ne peuvent exister et être efficaces que grâce à une dose de directivité. Les pouvoirs publics mi-à-part, et dans la limite du droit, la directivité, nous semble-t-il, ne peut s'exprimer qu'au moyen d'une autorité et d'une guidance qui permettra à chacun de trouver ses marques.

5.1.4.1. Les outils de pilotage et de gestion du risque

Afin de fiabiliser et de faciliter la mise en œuvre l'Assurance-*Twiza*, nous proposons deux outils synoptiques, complémentaires à la fois aux outils de management socioéconomique et au système de mesure du risque de l'assurance. Ces outils sont inspirés de la grille de compétences : la grille d'impact des risques et la grille de prévention des risques.

5.1.4.1.1. Grille d'impact des risques

La grille d'impact des risques se présente comme suit :

Tableau 45 : Grille d'impact des risques

Effets		GRILLE D'IMPACTS DES RISQUES																												complémentarité	OBSERVATIONS		
		DANS LA TWIZA EN DEBUT DE PERIODE																															
		Client														Tiers/RC																	
		ASSURER							NON ASSURER							ASSURER																	
RISQUES	Personne		Patrimoine		écologie		économique		Consommation						personne		Patrimoine		écologique		économique		Consommation										
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15																		
Humain	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																		
technique	□	■	■	□	□	□	-	■	■	■	□	□																					
Organisationnel	□	-	■	■	■	■	-	-	□	□	■	■																					
financier	□	■	□	-	-	-	□	□	■	-	□																						
Tiers	-	-	■	-	-	-	■	■	□	-	-																						
Juridique	-	■	□	-	-	□	■	■	-	-																							
Sécurité	-	-	-	■	-	■	-	-	-	-	□																						
Image																																	
Naturel																																	
sociaux																																	
Législatif																																	

VULNERABILITE

LEGENDE :
 ■ Impact Fort
 ■ Impact moyen
 □ Impact Faible
 - Aucun Impact
 ○ A réaliser

©ISEOR

La lecture en ligne permet de mesurer l'importance des effets par nature du risque. Par exemple, les risques techniques peuvent avoir des effets multiformes et mettre en péril la mutualité et la société. Les décisions qui peuvent en découler sont de privilégier des actions de nature à réduire les risques techniques.

Pour la cotation, nous proposons la matrice suivante :

Tableau 46 : matrice de la cotation de risque

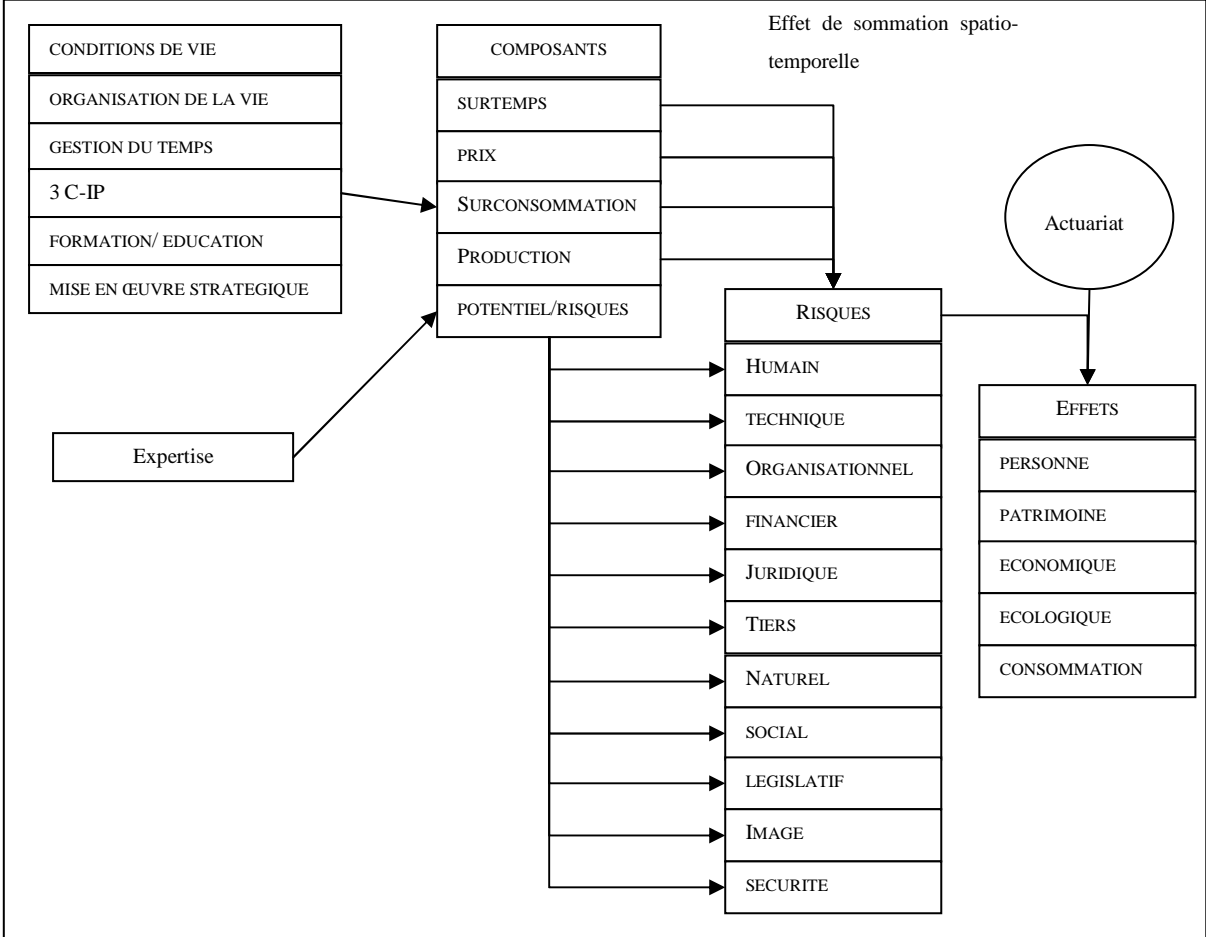
Impact	Probabilité de survenance		
	Faible	Moyen	Elevé
Faible	0	1	2
Moyen	1	3	4
Elevé	2	4	4

Il s'agit d'une simplification pour aider à la décision et à la compréhension des aspects techniques de l'assurance. Ces règles de classification (faible, moyen, élevé) sont décidées aux niveaux de la direction générale et de la direction technique car elles engagent l'ensemble

de la mutualité. Bien entendu, ces grilles peuvent avoir des déclinaisons plus détaillées, par domaine et par unité de nature de risque.

La figure suivante montre le processus d'identification et de mesure des risques :

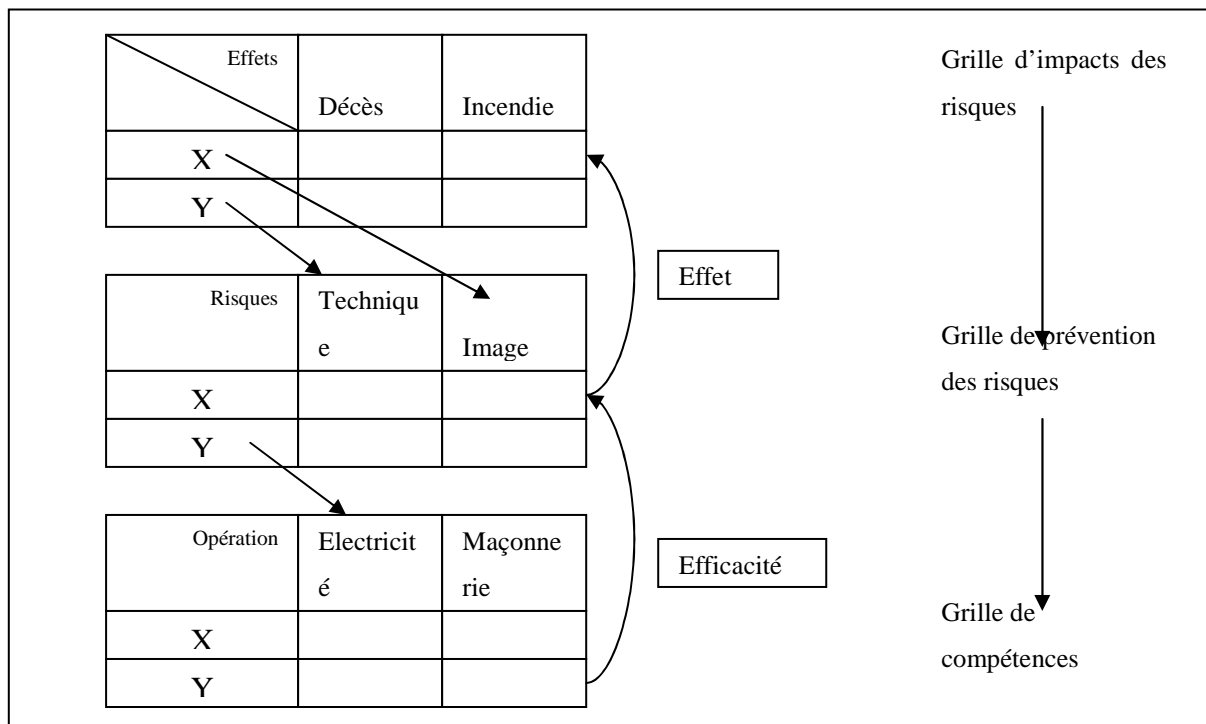
Figure 38 : Identification et mesure du risque



5.1.4.1.3. Démultiplication de la prévention et effets : articulation des trois grilles

La figure suivante montre l'articulation entre les trois grilles : impact des risques, prévention des risques et compétences. En début de période, les grilles permettent de guider les actions à mener, puis d'évaluer le potentiel des actions envisagées d'arbitrer en fonction de la compétence des acteurs et de fiabiliser l'efficacité des actions. En fin de période, elles permettent d'actualiser les effets sur les risques.

Figure 39 : articulation risques-compétences



ISEOR

La grille de compétences⁴⁵³ permet également de rechercher les compétences non disponibles dans la *Twiza* et ainsi de recruter le ou les professionnels nécessaires. Elle permet également de prévoir les formations nécessaires aux membres de la *Twiza* et de prévoir les conditions de travail nécessaires (matériel par exemple).

⁴⁵³ Pour approfondir, cf. SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du réseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517 p., page 381.

5.1.4.2. Nouvelles formes de partenariat

Cette section s'intéresse à la projection de l'Assurance-*Twiza* dans l'environnement normalisé et des nouvelles approches qu'elle pourrait induire. Globalement, la stratégie collective des assurances consiste à faire plus que ce qui existe déjà pour trouver des solutions aux problématiques environnementales qui se posent avec plus d'acuité. Ainsi par exemple, en Algérie, une loi en 2003 renforce les sanctions prévues en cas de défaut de l'assurance "catastrophe naturelle", sans grand succès. Il ne serait pas étonnant alors de voir les assurés faire plus que ce qu'ils font déjà et chercher à contourner les règles. Globalement, ce qui se profile, c'est : plus de probabilité, plus de produits, plus d'exclusion et plus de surveillance et de contrôle.

Comme les banques, les assurances doivent respecter des règles de prudence (Sloveny I et II). Ces règles prévoient qu'à chaque risque doit être associé un montant spécifique de capital, sur la base de modèles mathématiques dits de « Value at risk », de la même manière que le prévoit Bale II pour les banques (Attali J., 2008⁴⁵⁴). Ces règles sont complexes, mal appliquées et source de déséquilibres. « Ce qui s'est passé pour les banques se passera pour les assureurs : pour réduire les exigences de fonds propres, les compagnies chercheront, comme l'ont fait les banques, à contourner ces règles ; et pour cela, avec des montages de même nature que ceux utilisés par les banques dans les années passées, elles regrouperont leurs actifs en des instruments spéculatifs, qu'elles sortiront de leurs fonds propres »⁴⁵⁵.

Assureurs et clients semblent chercher à contourner les règles. De la même manière que les assureurs cherchent à contourner les règles, les clients cherchent à contourner les règles des assureurs et de l'environnement normatif. Cette logique, qui veut que "nous fassions aux autres ce que nous ne voudrions pas que l'on nous fasse", multiplie les comportements déviants. Progressivement, le résultat est à l'inverse de ce qui est attendu.

Les nouvelles formes de partenariats que peut nous inspirer l'Assurance-*Twiza* sont des éléments de réponse qui s'inscrivent dans des « stratégies proactives qui permettent de mieux intégrer les normes »⁴⁵⁶ dans l'intention de « faire surgir une nouvelle relation afin de ne pas

⁴⁵⁴ ATTALI J. et AL., *Rapport de la commission pour la libération de la croissance française*, XO, Editions la Documentation Française, 2008, page 216.

⁴⁵⁵ ATTALI J., *Le principal risque aujourd'hui vient des assureurs*, Slate.fr | Finance – 15/09/2009

⁴⁵⁶ SAVALL H. & ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamique*, Economica, 2005, page 19.

rester sourds à ce monde qui vient et muets à l'égard de ceux qui nous quittent »⁴⁵⁷. L'intention est de contribuer à « limiter les effets pervers de cette Tétranormalisation aujourd'hui relativement désintégrée et prolifique » (Savall H. & Zardet V., 2005, page 109), d'atténuer les effets de « la globalisation qui a généré l'éclatement, l'explosion des institutions. Chaque citoyen, travailleur, minorité ethnique... est encerclé de dangers auxquels il ne peut opposer comme seule défense légitime que son droit d'être un individu, c'est-à-dire de posséder un certain contrôle sur son existence et celle de ses enfants.[...] La confiance, la disposition à l'action, sont d'autant plus opérationnelles qu'elles émanent d'une prise de conscience et d'une dynamique de proximité. Il est plus facile « d'initier » dans un département qu'au niveau national et, pire encore, européen. Rien ne peut remplacer le sens de la responsabilité personnelle et le droit des gens à avoir une vie autonome dans un environnement où leurs intérêts fondamentaux – ne pas être exclus, bannis, menacés dans leur intégrité – sont protégés. Il faut redonner au temps sa valeur du moyen et long terme... Notamment en participant à restaurer la motivation de l'individu, par le biais de son développement, de sa créativité, du respect qu'on lui doit.»⁴⁵⁸

5.1.4.2.1. Recherche de convergence avec les normes

Sous l'apparent éclatement du paysage normatif, il nous semble qu'il est possible de rechercher les convergences entre les différentes normes, les risques ou les actions d'amélioration du risque. La recherche de convergence entre les différentes thématiques normatives, les risques, la responsabilité sociale et les intérêts individuels peut faciliter l'intégration des normes et une stratégie proactive d'intégration de ces normes ; elle peut également aller au-delà. L'hypothèse implicite des assurances, de l'efficacité des normes et de leur respect montre la convergence d'intérêt entre l'assurance et les normes. Cependant celles-ci ne s'intéressent que rarement « aux adoptions de façade » et n'ont pas non plus conscience qu'elles sont en concurrence avec ces normes. Il est illusoire de croire en les mécanismes de régulation que l'assurance emploie pour contraindre ses clients à adopter ses propres normes, alors que ceux-ci subissent des pressions bien plus contraignantes et persuasives émanant d'autres institutions ou groupes de pression. « Ce n'est pas seulement par la peur des conséquences, par la contrainte ou le combat que la RSE s'imposera mais plus sûrement par la conscience que la responsabilité est un principe vital pour une personne, pour une équipe,

⁴⁵⁷ DEVERT B., *Il faut revisiter le sens de l'agir*, La société, l'économie, la politique, l'entreprise... autrement.

⁴⁵⁸ TOURRAINE A., *Faire partie de l'avenir*, La société, l'économie, la politique, l'entreprise... autrement.

pour une organisation et pour son environnement, [...] cela n'empêche pas des acteurs de poursuivre leurs pratiques habituelles »⁴⁵⁹.

La recherche de convergence entre les différents intérêts et normes peut être un outil précieux pour persuader des partenaires potentiels à collaborer avec les différentes *Twizas*, par leur compétence et leur financement ; elle peut ainsi accroître leur performance et efficacité. L'outil développé par l'Iseor nous semble pertinent afin de compléter les grilles de gestion de risque et de compétences ; il peut ainsi être utile dans l'argumentaire pour persuader les partenaires potentiels à coopérer ou synchroniser certaines de leurs actions pour une plus grande efficacité globale. La grille des convergences et spécificités suivante est un exemple décliné par action entre l'assurance *Twiza* et l'Etat:

Tableau 48 : Convergences spécificités état assurance *Twiza*

Thèmes	Convergences	Spécificités	
		Assurance <i>Twiza</i>	Etat
Habitations	Habiller une maison	Dégâts des eaux	Paysage citadins Santé Impact écologique
Qualité des produits	Certifications ISO	Satisfaction clients Extension de garantie RC client Image	Réduction de contrôle Justice/dépôt de plainte Satisfaction du citoyen Gestion des déchets
Conditions de vie au travail	Normes BIT	Pertes financières Accidents du travail	Gestion de conflits

ISEOR

Cette grille de convergence et de spécificités peut être étendue à d'autres parties prenantes et détaillée par institution étatique. L'intention est double : accroître la performance des *Twizas* vers la recherche de qualité intégrale, mais aussi fléchir la production normative et les effets de domination en élargissant les espaces de jeux coopératifs. Cette stratégie consiste aussi à

⁴⁵⁹ Crista.

repérer l'ensemble des acteurs qui peuvent se sentir menacés par ces dispositifs et qui peuvent menacer soit leur fonds de commerce (Savall H. & Zardet V., 2005) soit leur légitimité.

5.1.4.2.2. Partenariat avec les institutions et les organisations

La prolifération des institutions, des normes produites – entre autres – par ces institutions et des conflits et concurrences entre ces normes peut se retrouver et se confronter dans l'espace de négociations qu'est la *Twiza*. La présence des institutions est souhaitable car elle leur permettrait, à travers les discussions et la recherche de solutions, de se rendre compte des injonctions contradictoires, de leur faisabilité et parfois de leur inutilité. Confrontée à la diversité des acteurs auxquels s'adressent les normes, les institutionnels peuvent réaliser le caractère trop contingent de certaines normes. Par exemple, une loi interdit l'exploitation du sable dans les cours d'eau sur tout le territoire national ; or, si cette loi est assurément pertinente dans le nord au sens où elle protège les nappes phréatiques, elle perd de son sens dans le sud du fait que le sable soit abondant ; cette interdiction risque même de produire des effets pervers en facilitant le débordement des oueds (fleuves souvent secs).

Le principe de précaution nous semble être une opportunité à saisir sous peine de déploiement de mécanismes similaires et des effets pervers qui les accompagnent. Cependant, pour le moment, il semble provoquer un « désarroi stratégique » des décideurs stratégiques, au même titre que la tétranormalisation (cf. section 21233). Il semble générer une incertitude juridique qui ouvre la voie à des contentieux juridiques en responsabilité les plus innovants et à des risques pour les décisions de police administrative (Attali J., 2008⁴⁶⁰). Ce qui semble être en cause, c'est la faible portée normative de l'article 5 de la charte de l'environnement et de l'article 7, qui autorise les citoyens à participer aux décisions publiques de précaution. L'incertitude des connaissances scientifiques, les dommages graves et irréversibles pour l'environnement (article 5), « le devoir de prendre part à la préservation et l'amélioration de l'environnement » (article 2) et le droit de s'informer et de participer à la décision publique (article 7) peuvent effectivement – à défaut de stratégies proactives – introduire une incertitude juridique⁴⁶¹.

⁴⁶⁰ ATTALI J. et Al., *Rapport de la commission pour la libération de la croissance française*, XO, Editions la Documentation Française, 2008, page 91.

⁴⁶¹ Pour l'Algérie, cf. **loi n° 03-10 du 19 juillet 2003** relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable. Elle se base sur les principes du nouveau droit de l'environnement adoptés au niveau international.

Néanmoins, il nous semble que, sous son apparente imprécision, cette incertitude incite à beaucoup plus de précision de la part des opérateurs. L'absence de définition du dommage, de sa gravité et de l'irréversibilité contraint les opérateurs à mesurer et à évaluer l'impact potentiel de leur activité. L'incitation à la décision collective et l'énonciation du devoir de chacun favorisent des pratiques démocratiques pour intégrer le plus de dimensions possible dans la décision. Finalement, l'hostilité de la nature n'est pas si inédite que ça : elle renvoie à des époques où la seule technologie matérielle ne suffisait pas à se prémunir contre les éléments naturels (cf. section 111). C'est dans ce sens qu'il ne nous semble pas incongru de revenir à des techniques du type *Twiza*, renforcées par des outils non logocentriques (les trois piliers de l'approche qualimétrique) et fiabilisées par des outils de type management socioéconomique. Ce qui est inédit, c'est que l'activité humaine est à l'origine du surcroît de la violence de la nature et que ces approches doivent, à terme, modifier cette activité. Le principe de précaution permet pour l'instant d'avoir une approche qui préserve la composante sociale et l'approche démocratique. C'est en cela qu'il nous semble être une opportunité qu'il s'agit de saisir sous peine, dans un avenir peut être pas si lointain, d'une mise en œuvre de type dictatoriale de la préservation et de l'amélioration de l'environnement.

Le partenariat avec les institutions, comme nous l'avons présenté dans le chapitre 3, doit permettre de préciser au fur et à mesure de sa déclinaison une guidance qui produise une norme ponctuelle adaptée à l'espace-temps et non immuable. Instituer un principe d'humilité face à l'illusion de l'omnipotence et de l'omniscience des institutions « qui contribuent à développer des forces centrifuges, ce qui aboutit à l'éclatement, la désarticulation, l'incompatibilité partielle entre les normes des différents pôles. L'une des voies pour lutter contre cette tendance consiste à développer la concertation entre les institutions, [...] les organisations publiques et privées, [...] la contractualisation et la rémunération incitative »⁴⁶².

⁴⁶² SAVALL H. & ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamique*, Economica, 2005, pages 109 à 113.

5.1.4.2.3. La coassurance

Habituellement, la coassurance est un partage des risques horizontal entre différents assureurs sur un contrat dont l'engagement peut être important. Les assurances sont souvent spécialisées et n'ont que rarement un portefeuille dit équilibré. Cette spécialisation est une forme de compétence dans l'optique de la prévention des risques qui peut accroître la performance dans le cadre d'une coassurance-*Twiza*. La recherche d'un co-assureur ne se fait plus seulement en fonction de sa capacité de couvrir les engagements, mais de la qualité de l'information qu'il détient par rapport aux risques à prévenir.

La participation d'un autre assureur à l'assurance peut l'inciter à développer ses propres assurances *Twiza* et également, à son tour, à proposer des coassurances. L'intérêt est également une réduction plus large des risques environnementaux en laquelle l'assurance qui a essaimé trouve son compte. La « co-compétition » se trouve ainsi facilitée, de même qu'une réduction des risques du fait d'une forme de modèle "en tâche d'huile". Dans la théorie des organisations, le modèle "en tâche d'huile" consiste à améliorer l'organisation dans un service en espérant que celui-ci fera tâche d'huile sur les autres services. Or, l'expérience nous a enseigné que les autres services se liguent pour détruire le service en question plutôt que de prendre exemple et qu'il faut donc au moins agir sur deux services. L'émission de télévision "le maillon faible" nous semble illustrer ce cas. On constate que, généralement, « les maillons faibles » se liguent spontanément pour éliminer « les maillons forts ». Afin d'éviter et de prévenir ces difficultés, il nous semble qu'il est impératif de développer des coopérations et partenariats avec les concurrents.

5.1.4.2.4. De la bancassurance à « l'assurabanque » ?

La bancassurance est un simple mécanisme de distribution des produits d'assurance par la banque. Ce mécanisme de distribution, surtout pour les assurances-dommages, accroît l'effet de distance entre les clients et l'assurance. Il ne concerne que la distribution ; en cas de réclamation, de modification de contrat ou autre, le client se retrouve face à l'assurance pour la première fois. L'assurance permet à la banque de couvrir les crédits qu'elle octroie. La banque n'a qu'une connaissance partielle des risques, à savoir les risques financiers liés aux crédits, qu'elle étudie sur la base des revenus. Or, l'ensemble des risques ont ou peuvent avoir un impact financier. De la même manière, il nous semble que les assurances ne font que distribuer des produits bancaires, élaborer par leurs filiales (qui sont souvent d'anciennes banques rachetées) et l'assurance n'intervient que marginalement dans l'adaptation des produits.

L'idée de « l'assurabanque » correspond au fait que l'assurance ait une connaissance supérieure des risques, notamment dans le cadre des développements du produit assurance-*Twiza*. Elle nous semble donc plus à même de distribuer des produits financiers que l'inverse. Cette distribution ne concerne pas uniquement le crédit, mais aussi l'épargne. Par exemple, elle peut inciter à une forme d'épargne collective, cyclique et stratégique pour que les clients constituent une forme de provision face à un risque qui n'est pas pris en compte dans les actions de la *Twiza*. Elle peut ainsi y apporter une solution via l'économie marchande. Ce type d'épargne peut également mobiliser pour corriger progressivement les risques dans le cadre de l'octroi d'un crédit et ainsi fiabiliser les remboursements. Elle peut constituer l'apport des clients pour la libération du crédit. Dans le cadre du crédit, l'assurance, par sa connaissance plus étendue des risques, peut mieux accompagner le client dans son activité et, dans le cadre de la *Twiza*, apporter des garanties supplémentaires en impliquant des parties, non plus seulement sur la base de la richesse personnelle du client, mais aussi sur la loyauté des personnes. Bien que nous pensions qu'il est préférable de privilégier l'implication par l'actionnariat plutôt que par le crédit, l'intention est aussi de privilégier la transformation monétaire plutôt que la création monétaire et l'investissement productif plutôt que l'investissement spéculatif.

5.2. Marketing-vente

L'état de la demande à laquelle font face les organismes d'assurance, est multiple et complexe. Selon la grille d'analyse de Kotler Ph. et Murphy P.E. (1973⁴⁶³) et les situations, la demande de produits d'assurance est à la fois une demande négative (gharar), une non demande (indifférente aux produits), une demande latente (de gestion des risques, de conseil et pas tant de produits d'assurance), une demande décroissante ou demande pleine, une demande malsaine (fraude) et demande surabondante (trop de souscriptions). Lorsque l'entreprise doit répondre d'une manière synchronisée à ces demandes, les solutions préconisées sont souvent contradictoires. Elle doit respectivement mettre en œuvre un marketing de conversion, de stimulation, de développement, de maintenance ou un remarketing, un contre marketing et un démarketing.

Le marketing socio-économique propose de dépasser la dichotomie entre l'offre et la demande par une approche interactive en revalorisant le rôle de l'offre. « L'environnement externe n'existe pas en soi. C'est une notion contingente à l'entreprise et à sa stratégie actuelle et future : l'entreprise peut progressivement identifier son environnement pertinent, selon une démarche heuristique. [...] Et peu à peu, par une démarche interactive, les contours de l'environnement pertinent vont se préciser et se modifier »⁴⁶⁴. Il s'agit d'intérioriser l'environnement externe ; « les collaborateurs sont considérées alors comme de véritables capteurs internes d'informations externes » (ibid. page 144).

Pour la mise en œuvre de ce concept de marketing-vente intégré, « il nous faut penser l'articulation, atténuer les frontières, provoquer le dialogue, en un mot : revenir à la place du marché, au sens premier du terme. Celle qui définit le lieu de l'échange, la place où l'on négocie, où l'on marchandise, où l'on commerce tout simplement, avant d'acheter et de vendre »⁴⁶⁵. L'assurance-*Twiza* peut être une de ces places de marchés où il convient de piloter les relations marchandes en mobilisant le concept de « l'entrepreneuriat » du commercial et du client (salarié d'une manière général), qui porte toutes les fonctions de

⁴⁶³ KOTLER P. & MURPHY P. E., *The Major Tasks of Marketing Management*, Journal of Marketing, vol. 37, n°4, octobre 1973, pages 42-49.

⁴⁶⁴ SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du réseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517p., page 139.

⁴⁶⁵ BARTH I., *La vente : une discipline des sciences de gestion à inventer bilan d'étape*, Congrès AOM/ISEOR, Lyon, mars 2006.

l'homme (Barth I., 1994)⁴⁶⁶. Isabelle Barth (2006), propose de piloter par « la valeur du lien » (relation entre les hommes et les transactions), par « le mandat » (relation entre l'organisation et ses commerciaux), par la « charge commerciale » (toute information, décision et acte de l'organisation contient une charge commerciale qui génère un différentiel) et par « le contrat qui est l'élément fondateur de la vente » (clarification et explicitation de la relation d'échange).

5.2.1. La contractualisation et l'évaluation

« L'un de ses (du marketing socio-économique) objectifs majeurs est de créer une véritable étude de marché « permanente », c'est-à-dire fréquemment réactualisée, connectée en temps réel au pilotage stratégique. [...] Elle permet une meilleure adéquation de la qualité interne et de la qualité externe des produits. [...] Intérioriser l'environnement externe de l'entreprise, c'est aussi remettre en cause la notion de contrainte que l'environnement exercerait sur elle. [...] Volonté partagée d'action pour transformer l'existant » (Savall H. & Zardet V., 1995, page 141).

Une organisation orientée vers le client repose sur la connaissance du marché (Li T. et Calantone R. J., 1998⁴⁶⁷) par laquelle l'information devient une ressource stratégique (Glazer R., 1991⁴⁶⁸). « L'élément central de la relation client est la création de valeur lors de transactions répétées, à la fois pour la firme et pour le client final »⁴⁶⁹. Les consommateurs sont des sources d'information, d'innovation et de compétences qui peuvent être exploitées par les firmes dans le but d'améliorer la valeur de l'offre (Prahalad C. K. et Ramaswamy V., 2004⁴⁷⁰). La satisfaction du client dépasse le moment où le client achète un produit ; elle s'inscrit dans une collaboration à long terme entre les firmes et les clients (Vargo S. L. et Lusch R. F., 2004⁴⁷¹).

⁴⁶⁶ BARTH I., *Proposition pour un marketing interne-externe innovant, éléments théoriques et de mise en œuvre. Cas d'expérimentation*, Université Lumière Lyon 2, juillet 1994.

⁴⁶⁷ LI T., et CALANTONE R. J., *The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination*, Journal of Marketing, 1998, 62, pages 13-29.

⁴⁶⁸ GLAZER R., *Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset*, Journal of Marketing, octobre 1991, 55, pages 1-19.

⁴⁶⁹ Călin Gurău & Fons C., *La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques*, AIMS, 2008.

⁴⁷⁰ PRAHALAD C. K. et RAMASWAMY V., *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, 2004, Boston: Harvard Business School Press.

⁴⁷¹ VARGO S. L. & LUSCH R. F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, 2004, 68: 1, pages 1-17.

La gestion de la connaissance des clients est un facteur clé du succès du développement de nouveaux produits (Cooper G. G. et Kleinschmidt E.J., 1994⁴⁷², Nonaka I. et Takeuchi H. 1995⁴⁷³; Joshi K. D. et al. 2004⁴⁷⁴). « Les Knowledge Management Systems peuvent faciliter l'intégration de connaissances clients dispersées, accélérer la réplication de bonnes pratiques dans le temps et l'espace et réduire les coûts de la recherche et de la transformation de connaissances clients disponibles pour les managers de développement de nouveaux produits »⁴⁷⁵.

Le rôle du pilotage est central. Il permet de stimuler, de synchroniser et de toiletter le tableau de bord de pilotage « d'intelligence marketing, le prolongement naturel de telles pratiques innovantes est alors la mise en œuvre d'un contrôle marketing décentralisé »⁴⁷⁶. Le Plan d'Action Prioritaire (Pap), le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) et le Plan d'Action Stratégique INTerne EXterne (Pasintex) sont des outils qui contribuent à apporter l'énergie nécessaire dans un processus de décentralisation synchronisée. Ils apportent stimulations et informations pour l'orientation client d'une organisation. Ils sont également des outils-contrats qui peuvent prolonger l'action de l'organisation à l'extérieur des ses frontières sans rupture, en articulant les avantages recherchés de l'organisation et des clients. Dans le cadre des Assurances-*Twizas*, pilotage ponctuel d'actions trans-organisationnelles, ces outils peuvent contribuer à la dynamique globale de cette méta-organisation.

5.2.1.1. La contractualisation : POMP, PASINTEX, PAP, CAPN⁴⁷⁷

L'Assurance-*Twiza* est un système d'échange généreux, d'où la nécessité de contractualiser sur un certain nombre d'années en fonction du nombre de clients et de sa nature. Chacun des assurés signe un contrat d'assurance classique, muni d'une grille d'impact des risques et personnalisé par la visite technique. Un outil simple et synoptique qui permet au client de visualiser les risques qu'il encourt, ceux qui sont assurés, exclus (non assurés mais assurables)

⁴⁷² COOPER R. G. & KLEINSCHMIDT E. J., *Determinants of timeliness in product development*, Journal of Product Innovation Management, vol. 11, 1994, pages 381-96.

⁴⁷³ NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

⁴⁷⁴ JOSHI K. D., SARKER S., *Knowledge transfer among face-to-face information systems development team members: examining the role of knowledge, source, and relational context*, Proceeding of the 37th HICSS, 2004.

⁴⁷⁵ BELBALY N. & HOUZE E., *Etude empirique de l'effet de la création de connaissances sur le processus de développement de nouveaux produits*, AIMS, 2007.

⁴⁷⁶ SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517 p., page 146.

⁴⁷⁷ SAVALL H. & ZARDET V., *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Economica, 1987.

et non assurés. L'investissement dans la transaction en première année ou période est un investissement conséquent pour l'assurance en termes de budget-temps qu'il convient d'amortir sur la durée de l'Assurance-*Twiza*.

Le premier outil-contrat rédigé est le POMP (cf. section 3211) : Produit Objectif, produit Méthodes, produit Prestations. Celui-ci permet de clarifier et de donner une visibilité des objectifs de la *Twiza* et du rôle de l'assurance et des clients. Ce document général contenant les principes encadrant les actions futures de la *Twiza* sera actualisé et corrigé au fur et mesure de l'avancement dans le temps de l'Assurance-*Twiza*.

La deuxième phase consiste à conduire un diagnostic socioéconomique pour exploiter le potentiel de connaissance des clients et repérer les convergences entre les clients et l'assurance. Durant cette phase, il s'agit également de construire la grille de compétences des acteurs. Cette phase comprend également la restitution du diagnostic (effet miroir), la synthèse (hiérarchisation de l'effet miroir) et l'expression du non-dit sur la base – entre autres – de la connaissance du risque de l'actuariat et du réseau d'experts. Cette phase est importante car elle dépasse le cadre de l'Assurance-*Twiza* : elle joue le rôle d'une séance de formation-concertation et de sensibilisation des risques à partir du vécu des clients. Il convient également de sélectionner un ou deux clients qui seront formés à ces méthodes et à ces outils et qui accompagneront le professionnel durant toute les phases, afin qu'ils puissent reproduire les actions menées lors des périodes suivantes et ainsi alléger le budget-temps de l'assurance. L'assurance-entreprise et l'assurance-organisation comportent certaines particularités que nous avons exposées dans le chapitre 3, notamment le rôle principal des intervenants internes qui pilotent cette phase. L'intérêt d'autonomiser les acteurs est triple : rendre supportable dans le temps l'investissement de l'assurance, les doter de la capacité de conduire des *Twizas* en dehors du cadre de l'Assurance-*Twiza* et faire face à un véritable partenaire capable d'apporter la contradiction et d'innover d'une manière constructive.

Cette phase de diagnostic aboutit à l'actualisation de la grille d'impact des risques ; c'est une première production de valeur pour l'assurance. L'information issue de ces diagnostics est que l'assurance maîtrise mal en général. Les différents niveaux de consolidation des grilles d'impact des risques et des grilles de compétence permettront, à l'échelle de l'agence, de préparer les inter-*Twizas* futures et ainsi de mutualiser certaines actions. La consolidation aux échelles régionale et nationale permettront d'actualiser et de rendre plus pertinente la stratégie

de l'assurance en termes de protection de la mutualité, de mutualisation d'actions, de négociation partenariale et de développement de nouvelles garanties.

Sur la base de la connaissance produite, les clients, accompagnés par le réseau d'experts de l'assurance, élaborent les scénarii souhaités dont les effets attendus seront cotés dans des grilles de prévention des risques. Ces grilles (une par client membre de la *Twiza*) font l'objet d'une validation⁴⁷⁸ assortie d'un budget (pour le bénéficiaire de la période concernée) par un comité de pilotage composé par des experts techniques, des commerciaux et les bénéficiaires de l'Assurance-*Twiza*. Les grilles de prévention des risques donnent une image future de la qualité la mutualité.

5.2.1.1.1. PASINTEX

Munis et guidés par les outils précédents, accompagnés par le commercial, les acteurs rédigent le PASINTEX (cf. tableau 49). Les clients seront incités à avoir une cohérence entre les actions stratégiques internes et externes. L'ordonnement des bénéficiaires sera induit par les besoins des convergences des stratégies internes pour réaliser des objectifs. La stratégie interne est pilotée par les six domaines de dysfonctionnement du management socioéconomique ; l'ordonnement des bénéficiaires sera induit par les besoins de stratégie interne similaires pour plus d'efficacité. A l'échelle de l'agence, certains besoins de stratégie interne, formation ou matériel par exemple, peuvent être mutualisés sur plusieurs Assurances-*Twizas* et, au-delà du gain économique, ils préparent progressivement les inter-*Twizas*.

⁴⁷⁸ Les grilles de prévention de risques pour les clients qui ne seront pas bénéficiaires pendant la période en cours sont à titre à indicatif. Elles sont destinées essentiellement à donner une vue globale de la *Twiza* et donner une cohérence à la stratégie interne de la *Twiza*. Les périodes suivantes seront précisées et actualisés.

Tableau 49 : simulation PASINTEX – Twiza MRH⁴⁷⁹

Objectifs prioritaires	Année 1		Année 2		Année 3		Observations
	1er sem	2ème sem	1er sem	2ème sem	1er sem	2ème sem	
Réduire les risques de dégâts des eaux							
réparer l'étanchéité	←→						
améliorer l'écoulement de l'eau			←→				
sur élever les portes d'entrées			←→				
habiller la maisons					←→		
glissement de terrains	←→				←→		
Prévoir le matériel nécessaire et les formations							
négocier les matières 1ère	←→				←→		
formations maçonnerie	←→				←→		
emprunter et acheter le matériel	←→				←→		
recruter maçon		←→				←→	

© ISEOR

Le PASINTEX peut servir à l'agence ou à la direction régionale pour mutualiser certaines actions. Par exemple, dans le cas présent, la négociation d'achat de matières premières peut être regroupée pour donner plus de pouvoir de négociation à l'acheteur et réduire les coûts des *Twizas*. De même, les formations, au-delà de la réduction de leur coût, permettent aux différents acteurs de se connaître et d'échanger leur savoir-faire sous le contrôle d'un professionnel qui filtre et améliore les solutions qui se dessinent.

5.2.1.1.2. Plan d'Actions Prioritaires

Après avoir pris connaissance des actions mutualisées, les acteurs proposent un Plan d'Actions Prioritaires (PAP), pré-évalué grâce à une balance économique et ainsi permettant ainsi de maîtriser les projets inflationnistes. L'agence contrôle le PAP proposé et, à son tour, propose des modifications, des améliorations et des précisions. Le PAP (cf. Tableau 50) est un outil à la fois technique – qui permet d'ordonner les actions, de lutter contre la dispersion des acteurs, l'évaluation itinère de la réalisation des tâches – et un outil politique – de concertation, de décentralisation, de synchronisation et de coopération.

⁴⁷⁹ Multirisque habitation.

Tableau 50 : Plan d'Action Prioritaire

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Personnes concernés (porteurs d'actions)				Planning prévisionnel schématique						Observations	
							J	F	M	A	M	J		

Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires
Principe de Stimulation

Répartition dans l'espace
Principe de Décentralisation

Répartition dans le temps
Principe de Synchronisation

Points sensibles
Principe de Pigilance

© ISEOR

5.2.1.1.3. CAPN

Le Contrat d'Activités Périodiquement Négociable (CAPN) contient, pour partie, une individualisation des actions prioritaires collectives, des actions individuelles nécessaires à la réalisation de la *Twiza* et, éventuellement, des actions d'inter-*Twizas*. Le CAPN contient également des objectifs de résultats immédiats et des objectifs de création de potentiel. Les résultats immédiats sont ceux qui concernent la *Twiza* en cours ; ceux de la création de potentiel sont les actions qui préparent la *Twiza* suivante et la formation de l'inter-*Twiza*. Par exemple, l'intégration aux différents processus de pilotage du bénéficiaire de la *Twiza* N+1 le prépare à piloter la *Twiza* dont il sera bénéficiaire. En N+2, il aura participé à deux reprises aux différentes phases de la *Twiza* et pourra représenter sa *Twiza* dans l'inter-*Twiza* qui sera destinée à guider différentes *Twizas*. Les objectifs doivent être variés et expliciter les actions de réduction de dysfonctionnements et de risques. Ils ont pour intention d'accroître les compétences, la responsabilité et la rigueur dans le comportement.

Le tableau suivant présente la matrice du CAPN :

Tableau 51 : matrice CAPN

Type d'objectifs	Objectifs	Moyens alloués	Coefficient	Niveau de départ	Niveau d'arrivée
Résultat immédiat	Action ou tâche concrète	Moyen spécifique alloué par l'assurance ou une autre <i>Twiza</i> pour réaliser l'objectif ou la qualité de l'objectif	Caractère critique de l'action pour la réalisation de la <i>Twiza</i>	Progression souhaitée pour la qualité ou la réalisation de la <i>Twiza</i> . Ex. : prix public constaté réduction à obtenir.	
Création de potentiel					

© ISEOR

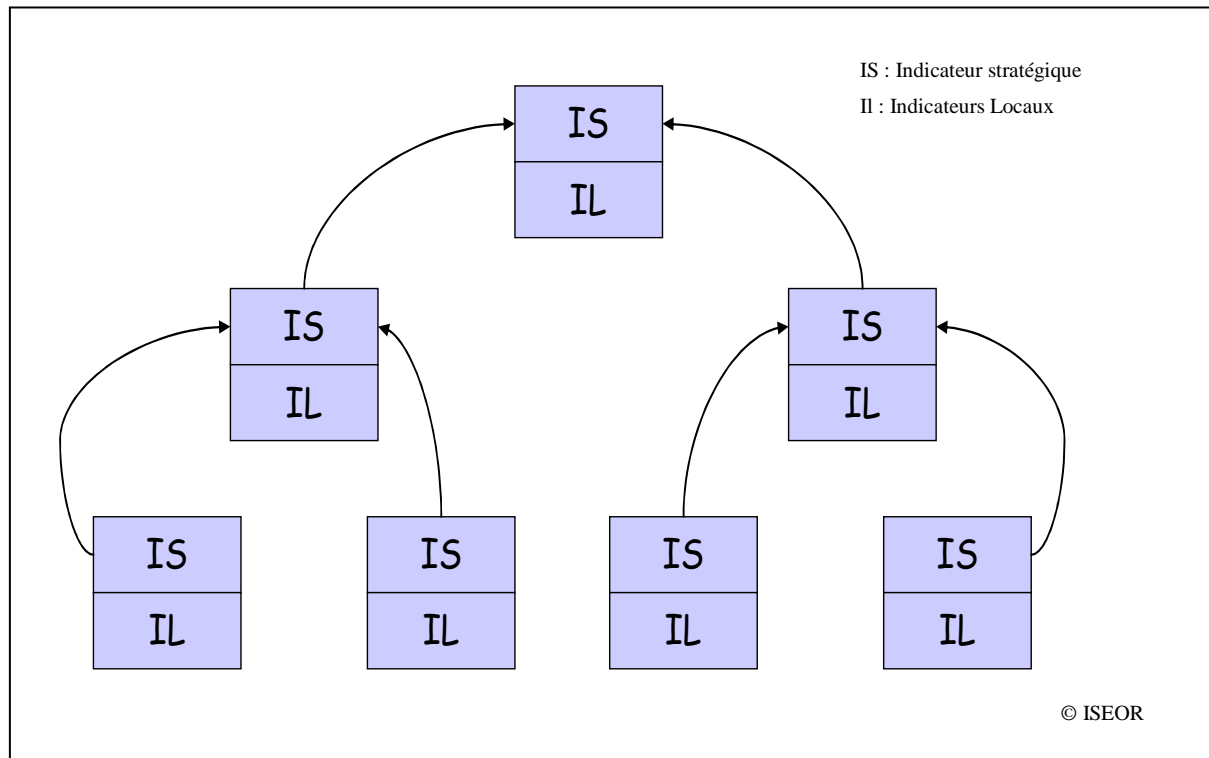
Nous pouvons également signaler que le pilotage de l'Assurance-*Twiza* prépare les salariés de l'assurance au développement de l'entreprise, par une formation pratique au management. Les commerciaux sont ainsi préparés à l'ouverture de nouvelles agences dont ils peuvent devenir les directeurs dans le cadre d'un plan de carrière classique. Le personnel de la direction peut également être formé de la même manière dans le cadre des agences virtuelles à l'échelle de chaque direction ou par un détachement ponctuel à l'échelle d'agences.

5.2.1.2. L'évaluation

L'ensemble de ces outils, qui irrigue l'ensemble de l'organisation et de la méta-organisation, forme le tableau de bord de pilotage actif qui modifie profondément le fonctionnement de l'assurance. Habituellement, les tableaux de bord des assurances ne se soucient que du suivi et de la connaissance d'événements passés. Le marketing, la vente et la gestion des risques ne sont pas intégrés et génèrent des contradictions permanentes, tantôt la fonction de « police » prenant le dessus, tantôt la logique commerciale et laxiste en fonction de l'importance du client. Il n'est pas rare de voir les assurances indemniser des risques exclus pour des clients importants et indemniser partiellement, ou totalement, des risques pourtant non assurés. L'articulation des outils permet l'articulation entre indicateurs locaux et indicateurs stratégiques (cf. figure 40) qui donne une cohérence supérieure à l'assurance en intégrant les problématiques locales et globales, la vente, le risque et la gestion des ressources humaines. Cette nouvelle approche permet « l'anticipation ; des processus de changement permanent,

continu et créatif ; une pénétration permanente dans l'entreprise par des images de son environnement externe, technique de captage partagées »⁴⁸⁰ et une gestion effective du risque.

Figure 40 : architecture des tableaux de bord de pilotage



Kotler P. (1964) alerte sur le fait que bien que « le développement de nouveaux produits est une des bases de la survie et de la croissance des entreprises, il est en même temps coûteux et risqué »⁴⁸¹. Il recommande donc d'identifier chaque étape du développement du produit. Il nous semble donc nécessaire de maîtriser les coûts des *Twizas* pour fiabiliser la rentabilité de l'Assurance-*Twiza*. A l'ensemble des outils présentés précédemment, nous devons ajouter la balance économique dont nous présentons une simulation.

⁴⁸⁰ SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517 p., page 151.

⁴⁸¹ KOTLER P., *Marketing Mix Decisions for New Products*, Journal of marketing research, vol.1, n° 1, février 1964, pages 43 à 49.

5.2.1.2.1. Simulation d'une balance économique d'Assurance-*Twiza*

Le client a la liberté de constituer son propre réseau, ce qui nous permet de diminuer les coûts de prospection. Le client « tête de réseau » se convertit temporairement en commercial. Les nouveaux clients permettent donc une augmentation du chiffre d'affaires. Les coûts de gestion sont aussi diminués étant donné qu'ils sont gérés collectivement. La satisfaction des clients est supérieure grâce à une prise en compte supérieure de leurs préoccupations. Cependant, l'Assurance-*Twiza* implique, pour l'assurance grand public, une diminution de la prime par la restitution d'une partie de la prime pour financer les travaux de limitation des risques. Eventuellement, une implication supérieure à son réseau d'experts sera nécessaire et en augmentera donc le coût. L'Assurance-*Twiza* nécessite aussi un investissement initial supérieur en termes de gestion du projet et de limitation des risques. On peut le résumer ainsi dans la balance économique suivante :

Tableau 52 : balance économique simulation Assurance *Twiza*

CHARGES		PRODUITS	
SURCROIT DE CHARGES (1)		SURCROIT DE PRODUITS (3)	
Coût des experts	5 000 DA	Chiffre d'affaires	225 000 DA
Coût de gestion du projet <i>Twiza</i>	2 600 DA	Produit financier	9 000 DA
Restitution primes	40 000 DA		
	47 600 DA (476 euros)		234 000 DA (2340 euros)
REDUCTION DE CHARGES (2)		REDUCTION DE PRODUITS (4)	
Coûts de prospection	2 200 DA		
Coûts de gestion des contrats	2 700 DA		
Coûts de gestion du risque	N.E		
	4 900 DA (50 euros)		
TOTAL CHARGES (1-2)	42 700 DA (427 euros)	TOTAL PRODUITS (3-4)	234 000 DA (2340 euros)
RESULTAT DE L'OPERATION (produits - charges)			191 300 DA (1913 euros)

© ISEOR

Cette balance économique résume les coûts-performances de la première année. Le but recherché est l'autofinancement. Nous pouvons ainsi, par exemple, régler le nombre de clients minimum à atteindre pour une Assurance-*Twiza*. La prime restituée doit avoir aussi une utilité

réelle pour le client ; le nombre minimum à atteindre doit être fonction de cette contrainte aussi.

L'Assurance-*Twiza* nous permet donc de réduire les coûts de la revente. Au fur et à mesure que les actions sont mises en œuvre, elle réduit le risque. La réduction du risque nous permet d'améliorer la qualité du produit en y intégrant de nouvelles garanties, donc d'obtenir une amélioration permanente de la qualité du produit. Nous mobilisons ici le concept de la chaîne de valeur de Porter. Le but est de passer d'un espace stratégique où la concurrence se fait par les prix et la domination par les coûts vers un espace stratégique nouveau où la domination se fait par la satisfaction du client. Il s'agit de passer de l'océan rouge à l'océan bleu (Chan Kim W., Mauborgne R., 2005)⁴⁸². Les auteurs utilisent la métaphore de l'océan pour décrire l'espace concurrentiel dans lequel l'entreprise choisit d'évoluer. L'océan rouge est l'espace traditionnel, avec des produits bien définis, des concurrents connus et une concurrence basée sur les prix, la qualité et le service. La plupart des entreprises évoluent dans ce type d'espace. La création de valeur dépend ici de l'amélioration continue des coûts, du développement de barrières à l'entrée et de l'innovation. Puis, il y a l'océan bleu, où les produits ne sont pas encore bien définis, les concurrents ne sont pas structurés et dont le marché est relativement peu connu.

Le coût des experts, augmenté la première année dans une logique d'investissement, diminue et n'intervient plus que pour l'évaluation technique des réalisations. La balance économique de création de potentiel peut se résumer ainsi :

⁴⁸² W. CHAN K. & MAUBORGNE R., *Stratégie Océan Bleu*, 2005, Village Mondial.

Tableau 53 : Balance économique de création de potentiel

	CHARGES		PRODUITS	
		SURCROIT DE CHARGES (1)		SURCROIT DE PRODUITS (3)
FINANCIER	Coût de gestion du projet Twiza	1 500 DA	Chiffre d'affaires	225 000 DA
	Restitution de primes	40 000 DA	Produit financier	9 000 DA
		41 500 DA (415 euros)	Qualité du produit	N.E
	REDUCTION DE CHARGES (2)		REDUCTION DE PRODUITS (4)	
	Coûts des experts :	13 500 DA		
	Coûts de gestion des contrats	2 800 DA		
	Coûts de gestion du risque	N.E		
		16 300 DA (163)		
	TOTAL CHARGES (1-2)	25 200 DA (252 euros)	TOTAL PRODUITS (3-4)	234 000 DA (234 euros)
RESULTAT DE L'OPERATION (produits - charges)			208 812 DA (2088 euros)	

© ISEOR

L'Assurance-*Twiza* tente de concilier, par une multi-hybridation, des performances sociales et économiques. L'hybridation des ressources humaines (salarial et bénévolat) et financières (cotisations et dons) permet l'autofinancement et la création de valeurs économiques et sociales. La conciliation du moderne et du traditionnel, du formel et de l'informel, permet de limiter l'exclusion. L'assurance accroît sa légitimité d'entreprise citoyenne, tantôt en compensant les dommages causés, tantôt en définissant des projets contractuels pour limiter les risques.

Pour illustrer nos propos, une loi récente relative aux constructions inachevées vient d'être promulguée. Elle impose, dans un délai de cinq ans, d'achever les constructions, du moins la partie visible. En effet, on observe, par exemple, qu'une grande majorité des nouvelles constructions ne sont pas habillées de l'extérieur. Les causes sont multiples, mais les propriétaires évoquent souvent un arbitrage entre le confort intérieur et le « superflu ». Pour l'Etat, il s'agit de mettre fin à « l'anarchie urbanistique ». Pour les assurances, une maison non-habillée représente une multitude de risques importants, tels que les dégâts causés par les eaux. Ces derniers sont dans ce cas systématiquement exclus (non assurés). La loi pose un problème de mise en œuvre concrète sur le terrain : les moyens sont limités face à l'ampleur de sa mise en application. Les agents d'urbanisme ont déjà fort à faire pour l'application

d'autres normes telles que les constructions illicites, le respect des zones commerciales, agricoles, inondables, etc. L'Assurance-*Twiza* Multi-Risques-Habitation peut jouer un rôle de médiation et de régulation.

Les simulations que nous avons menées nous ont permis de sensibiliser les clients potentiels sur leur propre intérêt à isoler leur maison. Les risques qui intéressent l'assurance sont nombreux, au-delà des dégâts des eaux, notamment sur la santé. Les infiltrations augmentent le taux d'humidité dans une bâtisse et, par exemple, peuvent provoquer de l'asthme, des allergies ou des rhumatismes. Les coûts de chauffage et de refroidissement ainsi que de l'entretien intérieur (écaillage des peintures, par exemple) sont largement supérieurs à ceux d'une maison correctement isolée. L'intervention d'experts a permis aussi de sensibiliser sur le risque de fragilisation des structures sur le moyen terme et sur la nécessité de mettre en place des aérations. La recherche de solutions a permis de dégager deux solutions qui nous semblent intéressantes d'un point de vue d'inventivité et de génie humain. Les acteurs voulaient habiller leur maison et installer des aérations. Les solutions classiques préconisées étaient hors budget. Lors d'une première ébauche, les acteurs voulaient avoir recours aux techniques traditionnelles pour recouvrir leurs façades et ainsi dégager les ressources nécessaires pour les travaux d'aération. Les experts ont conclu que l'argile et les matériaux modernes n'étaient pas suffisamment compatibles. Un des acteurs a alors mobilisé son réseau, ce qui a permis de mettre en œuvre une solution techniquement viable. Elle consiste à utiliser de la terre et de la paille et d'autres additifs pour rendre compatible matériaux modernes et argiles. Cette solution avait l'avantage d'être moins onéreuse que la solution classique mais ne permettait plus de poser les aérations. La deuxième solution est venue d'un autre acteur : découper une petite partie des vitres sur les fenêtres et y installer une grille pour l'aération. Le risque habitat est amélioré, ainsi que le risque santé et le risque juridique.

5.2.1.2.2. Le volume à atteindre

Traditionnellement le volume à atteindre dans le cadre du développement de nouveaux produits est déterminé par le moment où les revenus totaux sont égaux au total des coûts (Break-Even Volume⁴⁸³). Dans notre cas, il s'agit d'une restitution de la prime, la prime étant le bénéfice en cas de non-indemnisation. La charte des Assurances-*Twizas* permet de ne pas augmenter le risque de faillite de l'assurance au-delà de ses prises des risques habituelles.

L'innovation consiste à prévenir les risques et ainsi diminuer la part de l'indemnisation. Les deux indicateurs que nous proposons pour la maîtrise quantitative du risque sont :

- - Total dépenses *Twizas* \leq (probabilité * dommage)_(T-1) - (probabilité * dommage)_(T).
- - Total dépenses *Twizas* \leq Indemnisation_(T-1) - indemnisation_(T)

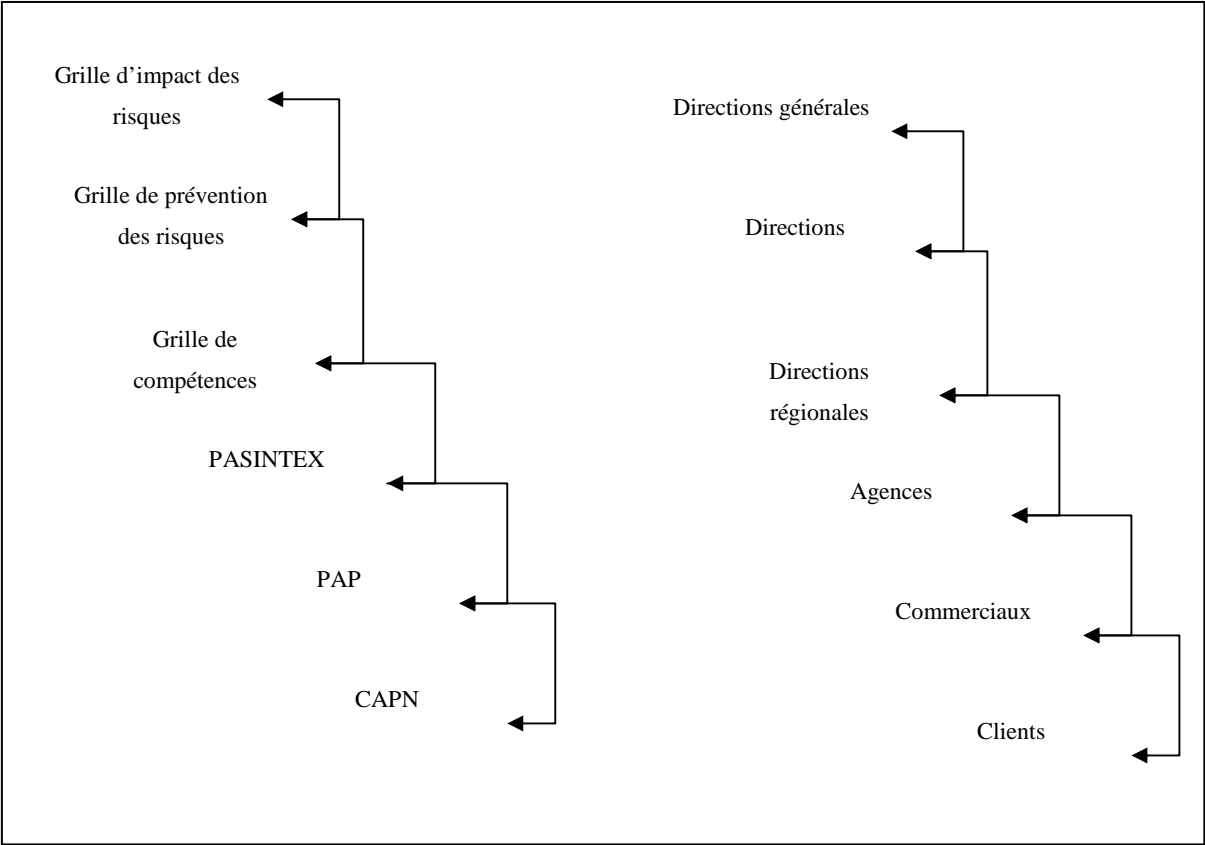
L'ensemble constitué par les outils et du tableau de bord de pilotage est primordial pour la maîtrise de ces deux indicateurs. Leur articulation et leur utilisation à chaque niveau de la méta-organisation constituent un « système d'information organisationnel, fonctionnel, humainement intégré et stimulant », le « SIOFHIS »⁴⁸⁴ (cf. figure 41). Les assurances « s'arrêtent au stade SIOF dans leur développement » « qui se caractérise par une accumulation d'informations produites, diffusées, reçues sans être assimilées par les acteurs. Dans d'autres cas, elles s'arrêtent au SIOFHI et se caractérisent par un ensemble d'informations ne débouchant pas sur la réalisation d'actes »⁴⁸⁵. La figure suivante montre les différents outils de liaisons entre les paliers hiérarchiques, jusqu'aux clients, pour l'assurance *Twiza*.

⁴⁸³ KOTLER P., *Marketing Mix Decisions for New Products*, Journal of marketing research, vol.1, n° 1, février 1964, pages 43 à 49.

⁴⁸⁴ ZARDET V., *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation*, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 pages.

⁴⁸⁵ YAMUREMYE H., *Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises*, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 2001.

Figure 41 : SIOFHIS de l'Assurance-Twiza



Ces outils de mise en œuvre stratégique et de contractualisation permettent l'évaluation des projets en cours de déroulement et après leur réalisation.

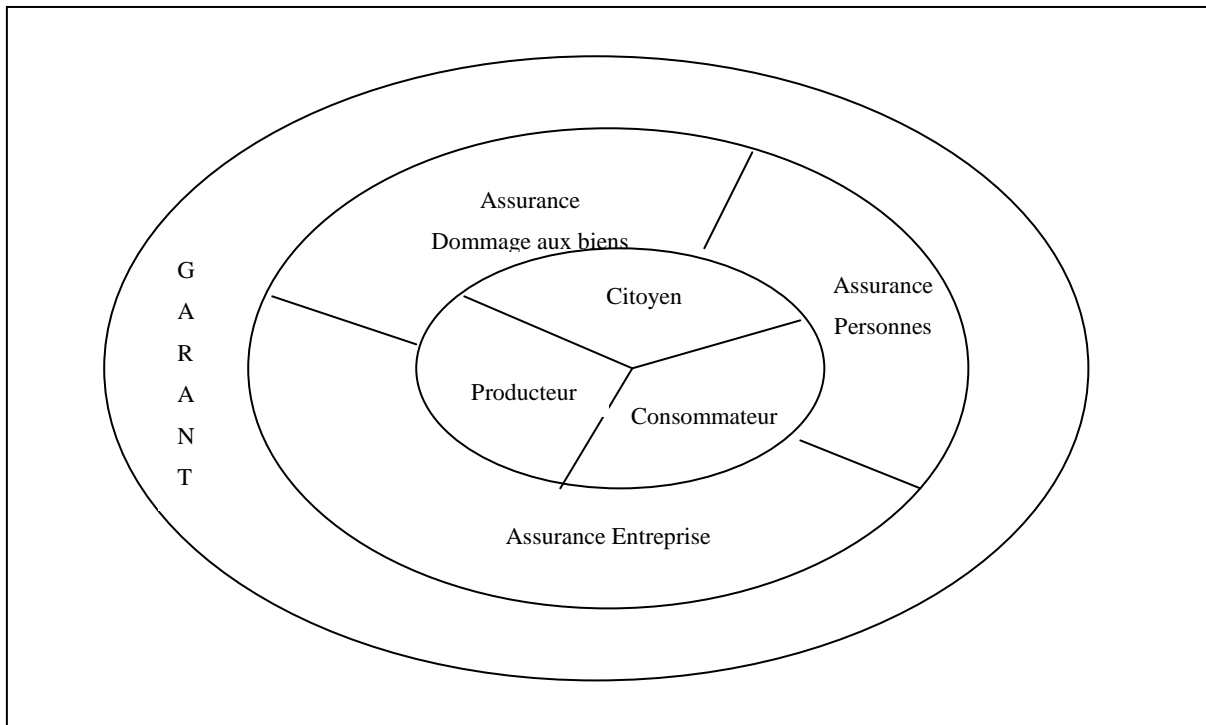
5.2.2. Marketing sociétal intégré

L'action de l'actuariat, couplée à la segmentation marketing du marché, conduit à une atomisation de l'offre des produits d'assurance : souvent les produits sont devenus de simples garanties. L'intention est de revenir à une parcellisation moins importante des produits, en concevant des produits évolutifs qui intègrent, au fur et mesure, de nouvelles garanties en fonction de l'avancement de la prévention des risques. Il s'agit de reconnaître la porosité des frontières virtuelles et donc la conductance des risques. Une approche centrée sur l'homme (théorie de l'homme éclaté, cf. tableau 54) peut contribuer à redonner une cohérence à cet ensemble parcellisé. A ce stade de notre réflexion, il nous semble que trois produits peuvent structurer les Assurances-*Twizas* et que les autres produits ne sont que des garanties à intégrer au fur et mesure. Les préventions de risques de ces produits s'alimentent les unes les autres.

Tableau 54 : Produit structurant l'assurance-*Twiza*

Assurances "personnes"	Assurances "dommages aux biens"	Assurances "entreprises"
Naissance, vie-décès, formations initiales, nuptialité, chômage, formation continue, santé, consommation, accidents, épargne, retraite, crédit, responsabilité civile, etc.	Habitat, consommation, transports, responsabilité civile, location, écologie, etc.	Vie professionnelle, accident du travail, santé, activités, écologie, épargne, investissements, crédits, etc.

Figure 42 : les trois grands produits centrés sur l'homme



Cette approche se conçoit dans le cadre de la coopération avec les institutions qui gèrent les risques ; les produits d'assurance restent complémentaires aux autres systèmes de protection. Il s'agit de redonner une cohérence à la gestion des risques, afin de mieux gérer les priorités.

Comprendre les réalités anthropologiques nous semble également être une démarche essentielle car elles déterminent, pour partie, le mode de fonctionnement inconscient de la société. Ce déterminisme est à tempérer par la capacité d'autonomie des individus. Comprendre les déterminismes, sans pour autant préjuger de la supériorité d'une valeur sur l'autre, peut permettre d'être vigilant sur certains points, sur les excès d'une valeur ou d'une autre, et ainsi de les tempérer et de les prendre en compte dans le fonctionnement des *Twizas*. Par exemple, comprendre les modèles familiaux ruraux peut être d'une aide précieuse pour comprendre comment les individus réinventent les systèmes amicaux et de voisinage dans le milieu citadin. En Algérie, Claudine Chaulet constate qu'« une natalité élevée alliée à une baisse de la mortalité provoque l'augmentation de la taille des familles. En conséquence, dans une même famille, on assiste à la croissance du nombre de frères qui, selon le modèle familial en vigueur, sont appelés à cohabiter. Les séparations matérielles deviennent alors inévitables et sont nombreuses (installations hors agriculture, en ville ou à l'étranger) sans pour autant

que le modèle familial, en tant que système de référence, soit perdu »⁴⁸⁶. En fonction des modèles familiaux, Emmanuel Todd (1988⁴⁸⁷) fait correspondre des valeurs plus ou moins fortes – égalité, autorité, liberté, etc. – qui peuvent rejaillir sur le fonctionnement des *Twizas* et dont il convient de prévenir les excès. Ces modèles familiaux ont des stratégies de résolution de problèmes. Il peut être utile de les connaître pour s'en inspirer et les adapter. Par exemple, traditionnellement, une des stratégies de sortie de l'illettrisme dans la famille communautaire consiste à envoyer un des enfants étudier à l'école (généralement le premier ou le deuxième). Celui-ci aura pour charge de recueillir ses neveux les plus âgés pour les préparer à l'école et leur donner plus de chance de réussite scolaire. Dans le cadre d'Assurances-*Twizas*-personnes, on peut s'interroger sur qui peut jouer ce rôle ponctuellement. L'observation fine du système familial communautaire patriarcal peut révéler une solidarité plus stable et moins conflictuelle avec la famille maternelle. Le patriarcat peut cacher une forme de matriarcat préféré par les personnes ; le patriarcat survit difficilement à la disparition de la figure de l'autorité, contrairement à la solidarité avec la famille maternelle. Il s'agit ici de quelques pistes de réflexion pour ne pas se précipiter dans les modèles apparents, car, comme nous l'avons vu, les *Twizas* n'auraient jamais fonctionné sur le modèle patriarcal autoritaire. L'étude marketing – un marketing anthropologique – peut s'appuyer sur l'étude des déterminants anthropologiques, non pas pour exacerber les comportements déviants ou les désirs et forcer la vente, mais plutôt pour tempérer les dérives possibles et inscrire dans la durée une relation avec les clients et entre les clients, d'une manière apaisée, en s'appuyant sur la capacité d'autonomie et de décision de l'individu.

5.2.2.1. Méthode de diffusion

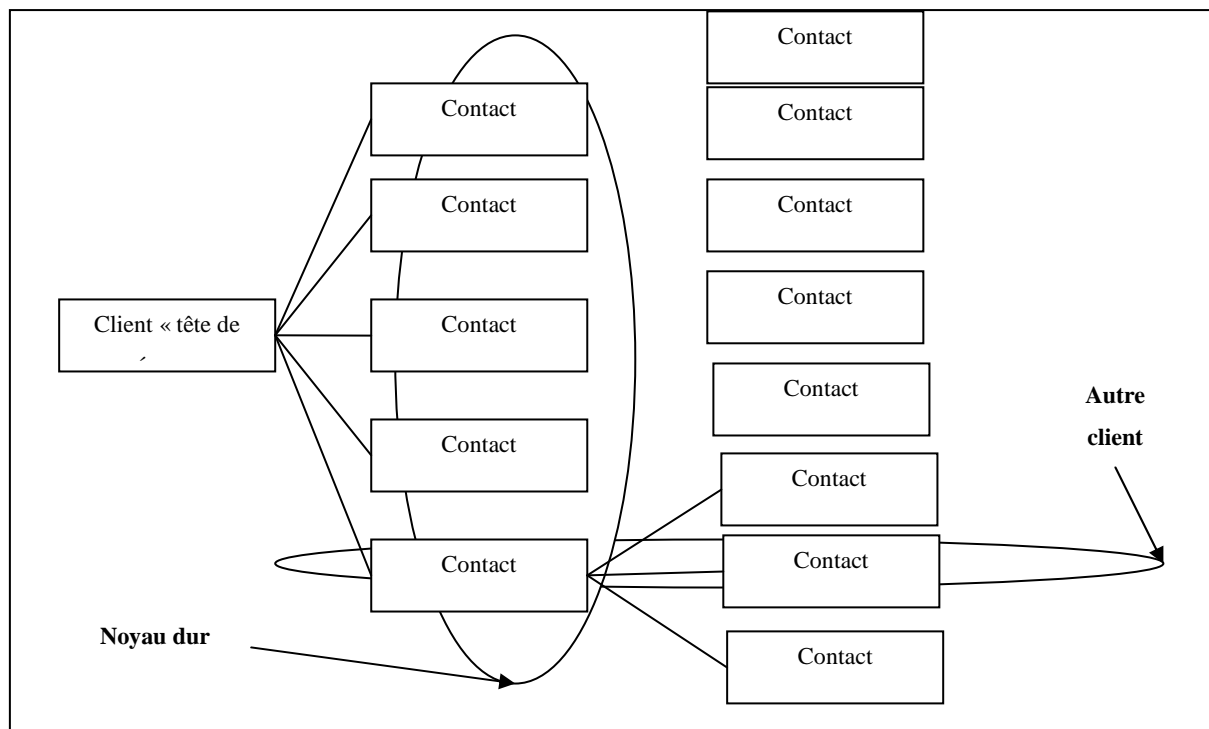
Traditionnellement, dans les *Twizas*, il existe un personnage que l'on appelle *Berrah* (« le crieur »). Le rôle de ces personnages consiste à annoncer les *Twizas* et à informer les personnes de leur déroulement. Souvent, ils animent et égaient le travail durant le déroulement de la corvée de la *Twiza*. Leur rôle est d'inciter, de stimuler et d'égayer la *Twiza*. Ils sont choisis en fonction de leur personnalité joviale, leur voix qui porte et leur large réseau de connaissances. Certains d'entre eux sont payés, notamment pour les *Tawssas*. Le *Berrah* au sens traditionnel est devenu rare ; on ne le rencontre plus qu'à l'occasion des annonces

⁴⁸⁶ CHAULET C., *Agriculture familiale et modèles familiaux en Méditerranée : réflexion à partir du cas algérien*, Options Méditerranéennes, Sér. B / n°12, 1997, Agricultures familiales et politiques agricoles en Méditerranée.

⁴⁸⁷ TODD E., *La terre, succession et héritage*, Etudes Rurales, n° spécial, avril-décembre 1988.

d'enterrement dans les petites villes et de quelques mariages pour organiser la *Tawssa*. Aujourd'hui, ce rôle est partagé par des acteurs. Il fonctionne sous forme d'arborescence de contacts. Pour les *Twizas* traditionnelles, ponctuelles, fondées sur une forme d'obligation sociale (mariages, enterrements), l'arborescence de contacts est « débridée ». Pour les *Twizas* inscrites dans la durée, dans un cycle d'échanges généreux, on observe la permanence du noyau dur dans l'initiation du rôle de *Berrah* qui sera alors colporté par les autres. Le client qui forme la *Twiza* reçoit l'appui de l'assurance pour élaborer l'arborescence de contacts (cf. figure 43) et conseiller pour, d'abord, former un noyau dur qui fiabilisera la stabilité dans le temps de la *Twiza* nouvellement formée et, ensuite, recruter d'autres clients.

Figure 43 : arborescence de contacts : formation du noyau dur



La formation du noyau dur doit faire l'objet d'une vigilance particulière, pour la stabilité à moyen terme de la *Twiza*, mais aussi pour éviter que des clients ne se réunissent que dans l'intention de bénéficier de compensations pour des risques similaires. Le contrôle en amont pour ces clients doit être particulièrement rigoureux (expertise des risques).

5.2.2.2. Marketing local

Le client qui contractualise une police d'assurance n'est pas nécessairement consommateur. Il ne consomme son produit et ne prend conscience de son utilité que lorsque le dommage survient et que le risque est garanti. L'Assurance-*Twiza* permet une consommation partielle du produit d'assurance et contribue à redonner un intérêt immédiat pour le consommateur. Elle transforme une consommation aléatoire dont on n'espère jamais la survenance en une consommation certaine et plus agréable.

La théorie de la culture du consommateur (*Consumer Culture Theory*⁴⁸⁸) propose de penser le marketing dans un cadre sociétal (Holt D. B., 1998⁴⁸⁹ ; Arnould E. J. et Thompson C. J., 2005), et non comme une simple fonction de l'entreprise marchande. A notre sens, il s'agit de prendre en compte toute la complexité du consommateur et de sortir de la simple relation client-fournisseur. Le marketing tribal fournit l'occasion d'un lien entre membres de la communauté (Cova B., 1995⁴⁹⁰). L'innovation que nous introduisons propose d'établir des liens plus approfondis, non-seulement entre le fournisseur et le client mais aussi entre les clients eux-mêmes. Cova V. et Cova B. (2001⁴⁹¹) recommandent de laisser au consommateur, à travers un marketing de procuration, une latitude pour s'approprier le produit. Les produits doivent être volontairement semi-finis pour s'adapter aux souhaits et aux compétences des consommateurs. Ce nouveau modèle marketing fondé sur l'interaction doit aboutir à « une amélioration de la compréhension des processus de consommation ; une construction d'outils de pilotage adaptés au contexte de marché actuel, une stimulation de la créativité des équipes marketing et un dépassement des schémas stratégiques préconçus »⁴⁹². Ces modèles sont nés suite au constat des limites du modèle marketing traditionnel, qui s'appuie sur la diffusion de la valeur du consommateur, l'influence sur le choix du consommateur et la recherche du besoin.

⁴⁸⁸ ARNOULD E. J., Thomson C. J., *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of research*, Journal of Consumer Research, 31th MARCH, 2005, pages 868-882.

⁴⁸⁹ HOLT D. B., *Does cultural capital structure American consumption?*, Journal of Consumer Research, 25th June 1998, pages 1-25.

⁴⁹⁰ COVA B., *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, Paris, 1995.

⁴⁹¹ COVA V., COVA B., *Alternatives marketing*, Dunod, Paris, 2001.

⁴⁹² BONNIN G., *Piloter l'interaction avec le consommateur : un impératif pour le marketing*, EDHEC business school interact, janvier 2007.

Ces recherches se caractérisent par l'intérêt qu'elles portent aux groupements ponctuels d'individus autour d'activités diverses. Ainsi, Celsi R., Rose R. et Leigh T. (1993⁴⁹³) s'intéressent aux sous-cultures ; Schouten J. et Mc Alexander J. H. (1995⁴⁹⁴) aux sous-cultures de consommation ; Thompson C. J. et Troester M. (2002⁴⁹⁵) aux micro-cultures ; Muniz A. et O'Guinn T. (2001⁴⁹⁶) aux communautés de marque ; Cova B. et Roncaglio M. (1999⁴⁹⁷) aux tribus. Des groupes qui sont liés entre eux et ont des choses communes qui les réunissent. La nature de la connaissance recherchée est la compréhension du comportement de consommation et non plus seulement le comportement du consommateur (Meamber L. et Venkatesh A., 2000⁴⁹⁸). « Ces approches anthropologiques de la consommation, qui mettent l'accent sur le rapport aux objets, permettent d'inscrire les recherches sur les groupes postmodernes au sein du paradigme expérientiel (Holbrook M. B. et Hirschman E. C., 1982⁴⁹⁹) »⁵⁰⁰.

L'expérience de consommation « ne se limite plus à quelques activités de préachat (éveil du besoin, recherche d'informations, évaluation, etc.), ni même à quelques activités de post-achat comme l'évaluation et la satisfaction, mais englobe une série d'autres activités qui influenceront les décisions et actions futures du consommateur »⁵⁰¹. Cette expérience implique, en fonction des auteurs, le plaisir par l'habillage expérientiel (décoration, architecture, etc.), la simplicité du quotidien et la multiplication de micro-plaisirs (Filser M., 2002⁵⁰²), par de nombreuses stimulations multi-sensorielles (Rieunier S., 2002⁵⁰³), par

⁴⁹³ CELSI R., ROSE R. et LEIGH T., *An exploration of high risk leisure through skydiving*, Journal of Consumer Research, 20th June 1993, pages 1-23

⁴⁹⁴ SCHOUTEN J. & MCALEXANDER J. H., *Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers*, Journal of Consumer Research, 22th June 1995, pages 43-61.

⁴⁹⁵ THOMPSON C. J. & Troester M., *Consumer value systems in the age of postmodern fragmentation: the case of the natural health microculture*, Journal of Consumer Research, 28th March 2002, pages 550-571.

⁴⁹⁶ MUNIZ A. & O'Guinn T., *Brand community*, Journal of Consumer Research, 27th March 2001, pages 412-432.

⁴⁹⁷ COVA B. & RONCAGLIO M., *Repérer et soutenir des tribus de consommateurs*, Décisions Marketing (1999), 16, 1, pages 29-41.

⁴⁹⁸ MEAMBER L. & VENKATESH A., *Ethnoconsumerist methodology for cultural and cross-cultural consumer research*, Beckmann S.C. & Elliott R.H. (Eds.), *Interpretative Consumer Research, Paradigms, Methodologies and Applications*, 2000, Copenhagen Business School Press, pages 87-108.

⁴⁹⁹ HOLBROOK M. B. & HIRSCHMAN E. C., *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, Journal of Consumer Research, 9th September 1982, pages 132-140.

⁵⁰⁰ MERLE A., *Apports du point de vue postmoderne à l'étude des comportements de consommation de groupe : un début de clarification*, Janvier 2004, II^{èmes} Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, « Sociétés et Consommation », IAE de Caen.

⁵⁰¹ VEZINA R., *Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur*, Gestion, vol. 24, n° 2, 1999, pages 59-65, page 62.

⁵⁰² FILSER M., *Le marketing de la production d'expériences : statut théorique et implications managériales*, Décisions Marketing, n° 28, octobre-décembre 2002, pages 13-22.

⁵⁰³ RIEUNIER S., *Le marketing sensoriel du point de vente*, Paris, Dunod, 2002.

l'immersion dans des expériences variées et protégées qui contrastent avec la vie stressante de tous les jours (Firat A. F. et Dholakia N., 1998⁵⁰⁴). « La simulation, c'est ce déroulement irrésistible, cet enchaînement des choses comme si elles avaient un sens, alors qu'elles ne sont régies que par le montage artificiel et le non-sens. La mise aux enchères de l'événement »⁵⁰⁵.

Dans le courant du marketing expérientiel, au moins trois concepts se distinguent : l'expérience de la coproduction, la coproduction d'expérience et une offre d'expérience préconçue.

Dans son application, l'expérience de coproduction (Ikea, Conforama...) permet une interaction forte entre le produit et le client (Carton A., 2007⁵⁰⁶) qui peut être une source importante de valeur pour les deux parties prenantes (Wikström S., 1996⁵⁰⁷ ; Prahalad C. K. et Venkatram⁵⁰⁸ ; Vargo S. L. et Lusch R. F., 2004⁵⁰⁹). Selon Dabholkar P. A. (1990⁵¹⁰), la coproduction est le niveau d'implication du client dans le processus de production de services. Langeard P. et Eiglier E. (1987⁵¹¹) décrivent la servuction (néologisme contractant les mots "ervice" et "production") comme le rôle participatif du client dans l'élaboration d'un service. Good D. (1990⁵¹²) distingue la nature physique, mentale et affective (Carmen J. M. et Langeard E., 1980⁵¹³). La nature mentale est un « partage de connaissance » et la nature physique est un « engagement dans l'activité » (Harris K., Harris R. et Baron S., 2001⁵¹⁴).

L'expérience de coproduction n'implique pas forcément une coproduction d'expérience. Les produits semi-finis produisent une expérience, mais celle-ci n'est pas nécessairement coproduite. A notre sens, la forte interaction avec le produit ne suffit pas à une coproduction d'expérience. Pour poursuivre dans les exemples de l'ameublement, les magasins Brico Dépôt

⁵⁰⁴ FIRAT A. F., Dholakia N., *Consuming People : From Political Economy to Theaters of Consumption*, Sage, London, 1998.

⁵⁰⁵ BAUDRILLARD J., *L'illusion de la fin ou la grève des événements*, Galilée, Paris, 1992, page 30.

⁵⁰⁶ CARTON A., *La participation du consommateur : coproduction, définition et enjeux*, F. Salerno et H. Colas (coord.), Marketing. Analyses et perspectives, 2007, Paris, Vuibert, pages 297-314

⁵⁰⁷ WIKSTRÖM S., *The customer as co-producer*, European Journal of Marketing, 1996, vol. 30, 4, pages 6-16.

⁵⁰⁸ PRAHALAD C. K. & VENKATRAM R., *The future of competition, co-creating unique value with customers*, 2004, Boston, Harvard Business School.s.

⁵⁰⁹ VARGO S. L. & LUSCH R. F., *Evolving to new dominant logic for marketing*, Journal of Marketing, 2007, vol. 68, 1, pages 1-17.

⁵¹⁰ DABHOLKAR PRATIBHA A., *How to improve perceived service quality by improving customer participation*, Developments in Marketing Science, 1990, Academy of marketing Science, pages 483-487.

⁵¹¹ EIGLIER P., LANGEARD E., *La servuction : stratégie et management*, Ediscience, 1987, Paris.

⁵¹² GOOD D., *Utilizing consumer involvement to market services*, Review of Business, 1990, vol. 11, pages 3-7.

⁵¹³ CARMEN, JAMES M. & LANGEARD E., *Growth Strategies of Service Firms*, Strategic Management Journal, 1, January-March 1980, pages 7-22.

⁵¹⁴ HARRIS K., HARRIS R. & BARON S., *Customer Participation in Retail Service: Lessons from Brecht*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2001, vol. 29, 8\9, pages 359-370.

permettent la coproduction d'expérience dans la mesure où ils mettent à disposition des ateliers où les clients peuvent échanger leurs savoir-faire, entre eux et avec des professionnels. La coproduction d'expérience implique une interaction entre les hommes, des relations humaines qui restent, à notre sens, le parent pauvre des applications de ce nouveau courant du marketing.

Les offres d'expériences préconçues ont pour principal objectif d'établir une relation entre le client et la marque, qui se veut être « une expérience formidable et inoubliable. C'est le coup de foudre, un moment d'émotion intense qui, s'il ne se répète jamais, ne s'oublie jamais complètement »⁵¹⁵. L'un des effets notables de cette approche est qu'elle a permis le développement d'une véritable « économie de l'expérience »⁵¹⁶. Néanmoins, « alors que la recherche en comportement du consommateur (Arnould et Thompson, 2005) a plutôt adopté une conceptualisation de l'expérience comme épisode subjectif dans la construction/transformation de l'individu, avec une emphase sur la dimension émotionnelle et sensible au détriment de la dimension cognitive, le marketing expérientiel a donné à l'expérience un sens beaucoup plus pragmatique et simpliste (une offre programmée et mise en marché par l'entreprise) tout en accentuant l'idée que le résultat devait être quelque chose de fortement significatif et inoubliable pour le consommateur qui va vivre l'expérience »⁵¹⁷. Certeau (1980) pense que le consommateur ne cherche pas uniquement à participer à des expériences : il cherche à être actif dans la conception et la production pour s'approprier son quotidien (Cova & Cova, 2001). Marion G. (1995⁵¹⁸) propose que ce soit l'expérience autour de la consommation – et non un package préprogrammé – qui doit être vendu par l'entreprise ; il poursuit en 2003 que « ce qui a changé avec les nouvelles analyses de l'expérience vécue du consommateur, ce n'est ni le marketeur, ni le consommateur : ce sont les lunettes du chercheur en marketing. Du coup, ce dernier se pose à nouveau ou devrait se poser une question ancienne : **quel est ma responsabilité à moi, le fournisseur de lunettes, quand on passe de la théorie à l'action ?** [...] On retrouve ici un procédé comparable à la vieille ficelle

⁵¹⁵ BROWN S., *Harry Potter : Comment le petit sorcier est devenu roi du Marketing*, 2005, Paris, Dunod.

⁵¹⁶ PINE B. J., GILMORE J., *The experience economy: work is theatre and every business a stage*, HBS Press, Harvard, 1999.

⁵¹⁷ CARU A. & COVA B., *Expériences de consommation et marketing expérientiel*, Revue Française de Gestion 3/2006 (n° 162), pages 99-113.

⁵¹⁸ MARION G., *Le marketing-management en question*, Revue française de gestion, n° 102, janvier-février 1995, pages 15-30.

de la périodisation, si chère au marketing-management soucieux de finalisations (orientation production, puis vente, puis produit, puis marketing) »⁵¹⁹.

L'élargissement du marketing au champ social et, par là-même, la recherche d'un marketing socialement responsable, montrent un certain nombre de contradictions liées surtout à l'expérience préconçue. Des auteurs (Svendsen L. F. H., 2003⁵²⁰ ; Carù A. & Cova B., 2006¹⁰⁶ ; Bruckner P., 2000⁵²¹) montrent que ce marketing engendre la peur de l'ennui, exacerbe les désirs, ne tolère plus les limites et sature le quotidien de ces expériences inoubliables et qu'en définitive, il ne fait que compenser la perte du temps contemplatif et de la banalité qui permet d'apprécier les moments de bonheur. Des maux que le marché a lui-même créé.

« Et plus le temps contemplatif disparaît et plus prolifèrent ces biens de compensation ou placebos sociaux, du type expérience extraordinaire, qui détruisent un peu plus le contexte vital. C'est l'effet rebond du marketing expérientiel (Manzini E., 2001⁵²²) sur le développement durable de nos sociétés. C'est pour contrer cet effet rebond du marketing expérientiel que nous pensons urgent de revaloriser les expériences les plus ordinaires et les plus quotidiennes. »¹⁰⁶

Le marketing que nous proposons dans le cadre de l'Assurance-*Twiza* consiste à améliorer et faciliter le quotidien des clients. L'expérience que nous proposons est fondée sur les relations humaines, avant la relation avec la marque ou le produit. Elle est à la fois une coproduction d'expérience et une expérience de coproduction. Le marketing intervient pour donner un cadre à la rencontre entre « l'entrepreneuriat du salarié » et l'entrepreneuriat du consommateur dans lequel des relations de partage et d'échange produiront des projets alternatifs à la compensation.

Nous souhaitons aussi réintroduire la notion de fonds communs dans le cadre d'un marketing local. Chaque projet d'Assurance-*Twiza* doit se terminer par un banquet par lequel nous pouvons réintroduire les fonds communs qui sont des traditions écrites et orales sous forme de chants et contes, selon les compétences artistiques des membres par exemple ou encore par

⁵¹⁹ MARION G., *Le marketing "expérientiel" : Une nouvelle étape ? Non, de nouvelles lunettes*, Décisions Marketing, N° 30, avril-juin 2003, pages 87-91.

⁵²⁰ SVENDSEN L. F. H., *Philosophie de l'ennui*, Fayard, Paris, 2003.

⁵²¹ BRUCKNER P., *L'euphorie perpétuelle : essai sur le devoir de bonheur*, Grasset, Paris, 2000.

⁵²² MANZINI E., *Ideas of wellbeing. Beyond the rebound effect*, Conference on sustainable services & systems: transition towards sustainability, Amsterdam, octobre 2001.

l'appel à des artistes locaux. Traditionnellement, les *Twizas* ont toujours été des occasions d'organiser des activités conviviales. Progressivement, les fonds communs peuvent être élargis à des fonds communs d'autres régions et d'autres cultures. Le moment convivial à la fin de la *Twiza*, qui est une expérience responsabilisante, permet de récompenser à court terme les participants. Il intervient comme un moment simple de plaisir et de convivialité qui contraste avec la corvée. L'amélioration du risque, par ce biais du quotidien, est la récompense durable.

5.2.2.3. La communication

L'approche stratégique que nous préconisons répond à une logique d'articulation, de décentralisation synchronisée. Elle est fondée sur un processus d'écoute et de concertation pour la résolution des problèmes et sur un processus de planification itérative à court terme enchâssé dans une guidance à moyen et long terme. Les outils développés par l'ISEOR sont des outils de communication et de concertation périodiques ; ils permettent une communication intégrée. Ces outils élargis aux clients dans le cadre des Assurances-*Twizas* permettent une continuité de la communication interne vers l'externe et le rapprochement d'une communication intégrale en tant qu'outil stratégique interne et externe.

On peut rapprocher cette communication, qui se déploie et s'adapte aux différents acteurs de la *Twiza*, d'une communication événementielle dont les événements parrainés font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, pas uniquement comme une activité mécène qui serait pourvue d'un pur altruisme et dépourvue de tout intérêt pour l'entreprise. La communication événementielle sert soit à améliorer l'image de l'entreprise, soit à approfondir la relation commerciale (Michel H., 2003⁵²³). L'effet sur l'image est dû à la dimension affective qu'apporte l'événement sponsorisé. Il communique « un message social qui touche le spectateur ou l'auditeur dans son aspiration à faire partie d'une communauté sociale, sportive ou artistique »⁵²⁴. La communication événementielle intégrée à d'autres outils de communication favorise la notoriété et l'intention d'achat. La médiatisation de la communication événementielle (Lardinois T., 1997⁵²⁵) et sa synchronisation avec la publicité

⁵²³ MICHEL H., *La maîtrise du rendement de la communication commerciale : nouveaux challenges ?*, Revue Française du Marketing, mai 2003, n° 192/193, 2-3-5, pages 145-158.

⁵²⁴ PERLSTEIN J., Piquet S., "La communication dans l'événement : sponsoring et mécénat", Revue Française du Marketing (1985), 105, pages 31-40.

⁵²⁵ LARDINOIT T., *Réaction attitudinale des téléspectateurs aux campagnes de parrainage : étude de l'incidence de la conjonction des parrainages terrain et T.V.*, Actes du 13^e Congrès de l'Association Française du Marketing, 1997, Toulouse, pages 668-697.

(Quester P. G. et Thompson B., 2001⁵²⁶) améliorent la notoriété de l'entreprise et de ses produits. Elles permettent de se différencier des concurrents (Campos Lopez J. C. et Al., 1994⁵²⁷) si l'événement est exploité et valorisé (Meenaghan T., Shipley D., 1999⁵²⁸) et, à ce titre, elles sont un élément de la stratégie marketing (Amis J. et Al., 1999⁵²⁹). A contrario, une communication événementielle isolée et non valorisée n'a qu'un faible impact sur la notoriété (Koschler G. et Merz J., 1995⁵³⁰). D'autres auteurs (Shalofski, 1987⁵³¹ ; Wilson G. A., 1997⁵³² ; Pope N. K. L., 1998⁵³³) nuancent l'efficacité de la communication sur les ventes de produits ; ils pensent qu'il n'y a pas d'impact direct sur les ventes et qu'il reste inconnu. Deux stratégies semblent se dessiner dans la communication événementielle : l'une à « finalités citoyennes et les entreprises cherchent aussi à placer leurs produits à travers cette opération ou à prouver que leurs produits sont les meilleurs. La seconde est purement citoyenne et vise à des retombées corporate sur l'image et la réputation de l'entreprise. »⁵³⁴

La communication événementielle a également un effet sur le personnel de l'entreprise. Elle procure un sentiment de fierté et d'appartenance pour les salariés (Cegarra J. J., 1990⁵³⁵ ; Wesphalen M. H., 1988⁵³⁶) et un attrait pour les candidats à l'embauche (Collins M., 1991⁵³⁷). Igalens J. (1991⁵³⁸) recommande de développer une politique de communication interne pour

⁵²⁶ QUESTER P.G., THOMPSON B., *Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness*, Journal of Advertising Research, 2001, 41, 1, pages 33-47.

⁵²⁷ J.C.Campos Lopez, J.D. Lorenzo Gomez, O. Gomez Parro, *Analyse stratégique du parrainage sportif. L'exemple espagnol*, Revue Française du Marketing, 1994, 150, pages 97- 103.

⁵²⁸ MEENAGHAN T., SHIPLEY D., *Media effect in commercial sponsorship*, European Journal of Marketing, 1999, 33,3/4, pages 328-347.

⁵²⁹ AMIS J., SLACK T., BERRET T., *Sport sponsorship as distinctive competence*, European Journal of Marketing, 1999, 33, ?, pages 250-272.

⁵³⁰ KOSCHLER G., MERZ J., "*Sport sponsorship in isolation versus its integration into classical advertising. R'Activ : a case study on the effectiveness of sport sponsorship*", Actes du séminaire ESOMAR "Advertising, Sponsorship and Promotion", 1995, Madrid, pages 105-124.

⁵³¹ SHALOFSKI cité dans l'article de BAUX P., *Modèles de persuasion et parrainage sportif*, Revue Française du Marketing, n°131, 1987, 1991/1, 51-67.

⁵³² WILSON G. A., *Does sport sponsorship have a direct effect on product sales?*, The cyber-Journal of Sport Marketing (online), 1997, 1, 4, www.cad.gu.edu.au/cjism/wilson.htm

⁵³³ POPE N. K. L., *Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use*, Journal of Product & Brand Management, 1998, 7, 2, pages 124-136.

⁵³⁴ BOISTEL P., *La communication événementielle, plus stratégique que commerciale*, Management Prospective Editions | Revue management et avenir, 2005/4 - N° 6

⁵³⁵ CEGARRA J. J., *Sponsorisme et mécénat*, Direction et Gestion, 1990, n°124-125, pages 73-80.

⁵³⁶ WESPHALEN M. H., *Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, 1998.

⁵³⁷ COLLINS M., *Global corporate philanthropy-marketing beyond the call of duty ?*, European Journal of Marketing, 1991, vol. 27, n°2, pages 46-58.

⁵³⁸ IGALENS J., *Le marketing social*, Encyclopédie du Management, 1991, Paris, Vuibert.

l'adhésion des salariés et Boistel P. (2004⁵³⁹) montre que la participation des cadres dans les conventions événementielles augmente leur satisfaction.

L'Assurance-*Twiza* est ambivalente : elle est à la fois un événement que sponsorise l'entreprise mais elle présente également des aspects organisationnels (méta-organisation). L'approche de la communication événementielle ne suffit pas et nous devons intégrer la communication organisationnelle, qui peut être appréhendée selon trois modèles : traditionnelle, interprétative et critique (Daniels T. D., Spiker B. et Papa M., 1997⁵⁴⁰). Dans la perspective traditionnelle, la communication est perçue comme « un processus organique et dynamique » ; dans la perspective interprétative, « l'organisation est un phénomène subjectif et l'action sociale n'est possible que lorsque les personnes peuvent partager des signifiés subjectifs » ; dans la perspective critique la communication « est vue comme un instrument de domination. Il s'agit d'une distorsion systématique de la communication, qui est une action délibérée et continue du processus symbolique visant à coopter les intérêts des employés »⁵⁴¹. Goodall Jr. et Einsberg voient « la communication organisationnelle comme un processus de transfert d'information ; comme un processus transactionnel ; comme une stratégie de contrôle ; comme un équilibre entre créativité et contrainte (*constraint*) et comme un espace de dialogue »⁵⁴². Dans cette quête de la communication intégrale et intégrante Savall H. et Zardet V. (1995) définissent « la communication comme étant tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier, à contenu professionnel ou non et à incidence importante ou non »⁵⁴³.

Durant les différentes étapes du diagnostic à la mise en œuvre des solutions, les dispositifs de négociation sont des espaces de dialogue intersubjectifs favorisant la créativité et la prise en compte des contraintes qui se précisent avec l'instrumentation et la contractualisation. Les outils-contrats servent également à fiabiliser le transfert et l'échange d'informations. Les dispositifs et les contrats forment un ensemble qui dynamise la méta-organisation. Le

⁵³⁹ BOISTEL P., *La communication événementielle comme vecteur de motivation : le rôle des conventions réunissant l'encadrement*, 17^{èmes} journées nationales des IAE, 2004, Lyon.

⁵⁴⁰ DANIELS T. D., SPIKER B. & PAPA M., *Perspectives on organizational communication*, Dubuque, Brown & Benchmark Publishers, 1997.

⁵⁴¹ ANDRADE SCROFERNEKER C. M., *Qu'est-ce que la « communication organisationnelle » dans un pays de contact ?* Sociétés, n° 8, 2004, 2004/1.

⁵⁴² EINSBERG E. M. & H. L. GOODALL Jr., *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*, New York, St Martin's Press, 1997, IN: Andrade SCROFERNEKER C. M. (2004). *Qu'est-ce que la « communication organisationnelle » dans un pays de contact ?* Sociétés n° 83, 2004/1.

⁵⁴³ SAVALL H. & ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517 p., page 481.

prolongement de cette communication organisationnelle à la *Twiza*, en l'intégrant ponctuellement dans l'organisation, peut être rapproché d'une communication événementielle de contact qui permet d'approfondir la relation client et de développer les ventes.

L'évaluation des *Twizas* peut aussi permettre à une compagnie d'assurance aux échelles régionale et nationale d'établir une politique de communication sur ses performances sociales et écologiques. Cette communication peut être mise en œuvre à l'occasion d'événements pour accroître la notoriété de l'assurance, d'abord auprès de ses clients, mais aussi auprès de ses salariés ; elle peut ainsi renforcer la cohésion, le sentiment et la fierté d'appartenance et d'avoir participé à un projet dont l'impact est positif et globalisant. Cette communication est assise sur l'activité de l'entreprise, sur l'évaluation de ses activités en partenariat avec ses clients ; elle se veut honnête en limitant les contradictions qu'il peut y avoir entre son activité et les événements qu'elle parraine. Ces événements peuvent également être l'occasion d'inviter d'autres partenaires pour inciter leur coopération et intégration dans les inter-*Twizas*. L'exploitation médiatique peut intervenir ultérieurement, une fois que la société est à même d'assumer une croissance importante de clients.

Conclusion

Ce chapitre a permis de clarifier les dispositifs de gestion des risques et de construire les outils de pilotage permettant la rencontre de l'assurance et de la *Twiza*. Le principe de guidance « consiste en ce que l'homme soit amené à la perplexité (en face de la réalité supra-rationnelle), pour qu'il sache que l'existence est toute entière perplexité ; or, la perplexité est instabilité (au sens de non-inertie) et mouvement, et le mouvement est vie, de sorte qu'il n'y a pas d'inertie ni de mort, mais pure existence, sans absence »⁵⁴⁴. Cette perplexité se construit grâce au rôle de la médiation et de la régulation de la *Twiza* au moyen des trois piliers de l'approche qualimétrique (contingence générique, interactivité cognitive et intersubjectivité contradictoire). La contractualisation permet le pilotage de l'Assurance-*Twiza*, la gestion des rythmes des mouvements et des changements par l'implication d'un consommateur entrepreneur et « l'entrepreneuriat du salarié » mandaté dans une optique de responsabilisation. Cette quête de responsabilité, de durabilité et de supportabilité nécessite le passage d'un marketing et d'une communication du muthos à un marketing et une communication du logos.

Le dispositif que nous préconisons ouvre de nouvelles perspectives de coopération et de partenariat avec les institutions et les différentes parties prenantes. La responsabilité sociale interne et externe est souvent approchée comme une « loi douce ou molle » (« Soft law ») ; nous proposons une institution douce ou molle (soft institution) dont les principales caractéristiques sont de décentrer l'entreprise (modèle des parties prenantes) et de permettre de mûrir les « lois douces » au moyen de la contingence générique. La transition du modèle réduit des parties prenantes vers le modèle de la *Twiza* permet la production de normes locales temporaires (Assurance-*Twiza*) ; la transition du modèle étendu (inter-*Twiza*) permet de produire une guidance qui va encadrer la production de normes locales. Les outils que nous préconisons et leurs articulations permettent de fiabiliser la mise en œuvre de la gestion des risques et de garantir un minimum de cohérence entre la prévention et la compensation.

Ces dispositifs offrent également de nouvelles perspectives pour l'activité d'investisseurs institutionnels et financiers des assurances. L'assurance est un acteur important dans le capitalisme financier ; les données de leurs avoirs ne sont pas réellement connues, mais sont estimés à 15 % des avoirs mondiaux. Les provisions gérées en répartition sont fortement

⁵⁴⁴ Ibn Arabi.

réglementées par la loi et, dans le cadre des soft institutions, peuvent être repensées, réorientées vers des besoins qui peuvent émerger des dispositifs locaux. La *Tawssa*, mobilisée dans le cadre des *Twizas*, peut jouer un rôle important dans la transformation monétaire et, potentiellement, réduire les besoins de création monétaire. Par les mécanismes de prédation financière, les produits gérés par capitalisation détruisent les systèmes gérés par répartition (notamment les retraites et le chômage) qu'elles sont censées compléter et tarissent la source de constitution du capital investi. L'exigence démesurée de rentabilité à court terme accentue le chômage et met à mal les systèmes de répartition et de capitalisation. A travers la constitution de fonds d'investissements territoriaux, l'actionnariat est privilégié pour réorienter l'assurance vers un capitalisme d'entrepreneuriat et l'assurance, par sa connaissance des risques, peut influencer par les décisions sur la gestion des risques. Les *Twizas* peuvent également être l'occasion d'investissements croisés entre les parties prenantes, non seulement pour dynamiser la transformation monétaire, mais aussi pour enrichir les garanties fondées sur la richesse par les garanties de loyauté et les compétences personnelles. Elles peuvent aussi promouvoir les micro-investissements. L'investissement nous semble être le dernier champ à explorer pour progresser vers la résolution des contradictions (voire la schizophrénie) qui consistent à compenser d'une main les maux créés par l'autre main. Ces contradictions ne seront pas longtemps supportables, tant pour le modèle de compensation que pour les clients qui, tôt ou tard, constateront un écart entre le discours et le réel.

Enfin, nous pensons que le modèle d'Assurance-*Twiza* que nous avons construit est plus adapté aux mutuelles qu'aux assurances. L'absence de recherche de profit dans les mutuelles et le caractère engagé de leurs sociétaires les prédisposent à l'acceptation de ce modèle et à sa gestion avec plus d'efficacité. L'Assurance-*Twiza* peut être également une méthode de construction d'une mutuelle.

Chapitre Conclusif

Dans les cinq chapitres précédents, nous présentons le processus de démembrement, d'atrophie des solidarités, de l'assurance et les perspectives limitées d'actions efficaces de prévention des risques. Dans une deuxième partie, en nous appuyons sur des dispositifs existants et la théorie du management socio-économique, nous proposons un remembrement de l'assurance et le renforcement des dispositifs de type *Twiza*.

Dans ce chapitre conclusif après avoir présenté dans une première section les apports et les limites de notre recherche, nous présentons dans une deuxième section les perspectives de développement à l'international de la *Twiza*, des principaux enseignements retirés en partant du rôle de la solidarité dans la formation du sentiment national, de la nation et des implications pour la mondialisation.

6.1. Synthèses et limites de nos travaux de recherche

Dans cette section nous présentons le degré de validation de notre corps d'hypothèse et des idées-forces, la « mécanique » de notre thèse comme apports de notre recherche puis les limites de notre recherche.

6.1.1 Validation du corps d'hypothèse

Nous présentons dans le tableau suivant un extrait de la validation de notre corps d'hypothèse (annexe n°4). Hypothèse par hypothèse, nous utilisons le barème suivant, utilisé par Marc Bonnet (1987⁵⁴⁵), pour exprimer notre estimation du degré de validation.

Cotations de la validation terrains :

4 : Hypothèse validée à la fois par les acteurs de terrain et par le chercheur-intervenant,

3 : Hypothèse partiellement validée à la fois par les acteurs du terrain et par le chercheur-intervenant, 2 : Hypothèse du chercheur-intervenant non validée par les acteurs de terrain,

1 : Hypothèse non testée.

Cotations de la validation théorique :

⁵⁴⁵ BONNET M., *Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel*, 1987.

4 : Hypothèse validée à la fois par le chercheur-intervenant et la littérature académique

3 : Hypothèse partiellement validée à la fois par le chercheur-intervenant et la littérature

2 : Hypothèse du chercheur-intervenant inductive et/ou déductive non validée par la littérature.

1 : Hypothèse de type conjecture, non validée par la littérature.

Tableau 55 : validation du corps d'hypothèses.

HYPOTHESE/ IDEES-FORCES	Validation Theorique	Validation Terrains
HD1 L'observation de la <i>Twiza</i> nous enseigne que la solidarité moderne n'est qu'une forme traditionnelle de la tradition de solidarité	3	3
IF01 La <i>Twiza</i> est une solidarité traditionnelle basée sur un mode d'échange généreux par l'activité.	3	4
IF03 Le processus historique montre que la tradition de solidarité s'est progressivement démembrée et que la solidarité moderne dans le long processus historique n'est qu'une solidarité traditionnelle normative et fondé sur l'échange monétaire.	3	2

HYPOTHESE/ IDEES-FORCES	Validation Theorique	Validation Terrains
HE1 La solidarité moderne a hypertrophié la solidarité de type <i>Tawssa</i> (mutualiste) par rapport aux autres formes de la tradition de solidarité : la <i>Twiza</i> (échange généreux par l'activité) et la <i>Maouna</i> (matérielle et en nature)	3	2
IF04 L'introduction de l'écrit a favorisé une vision normative des traditions, ce qui a dressé une forme d'interdit à leur	3	3

évolution et adaptation au monde moderne.		
IF05 L'atrophie de la tradition de solidarité s'explique pour des raisons qui lui sont propres tel que son désenchantement, le mimétisme culturel, la disparition de la gouvernance traditionnelle et la déstructuration des réseaux et pour des raisons environnementales.	3	2

HYPOTHESE/ IDEES-FORCES	Validation Théorique	Validation Terrains
HP1 S'inspirer de la tradition de solidarité, tout en la modernisant, permet de prévenir certains dysfonctionnements et risques qui menacent nos sociétés.	2	3
IF08 Les superstructures des <i>Twizas</i> montrent qu'elles interviennent dans différents domaines de la gestion des risques.	4	3
IF10 La plasticité des modes de contrats négociés permet d'y faire recours à chaque fois qu'un besoin dépasse la capacité d'une unité.	4	2
IF11 Elle repose sur un système d'échanges généreux qui est garanti par la loyauté personnelle et la confiance conditionnelle garantie par le groupe et non pas sur la richesse possédée par la personne.	4	3
IF12 Sa particularité est que les bénéficiaires sont les participants.	4	4

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD2 Les formes modernes fondées sur des approches	3	2

mutualistes arrivent de moins en moins à faire face aux risques.		
IF15 Les associations, coopératives et mutuelles ont toutes les trois évoluées vers des modes d'échanges de type <i>Tawssa</i> et sont privées du levier de l'activité.	3	2
IF16 La société et les assurances sont confrontées à un nombre considérables de nouveaux risques qui menacent les différentes formes de mutualisation.	3	3

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE2 La prédominance de la compensation, de la régulation des dysfonctionnements et de certaines disciplines, ont conduit à une déresponsabilisation.	3	3
IF19 Les produits d'assurances sont un substitut à la prévention.	3	4
IF23 Une dynamique de l'insouciance face aux risques ne permet pas de mesurer et d'exploiter le potentiel d'action.	3	3

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP2 La compréhension de la dynamique de l'insouciance et de déresponsabilisation permet d'insuffler une nouvelle dynamique de responsabilisation et de prévention des risques.	2	3
IF26 La sommation spatiale et temporelle des comportements de manque à la responsabilité sont les facteurs précurseurs des risques.	3	2
IF31 L'implication des bénéficiaires permet de promouvoir des comportements responsables et exploiter leur potentiel d'action.	2	4

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD3 Les pratiques managériales, organisationnelles, le « soft	3	3

power » et la centralité du dirigeant dans la théorie des parties prenantes exacerbent les logiques d'opposition au détriment de l'efficacité et de l'efficience.		
IF32 Les associations, les coopératives et les mutuelles ont des formes de plus en plus mutualistes séparant bénéficiaires et participants. Elles ont de plus en plus de difficultés à porter des projets alternatifs.	4	4
Les méthodes de gestion des risques		
IF33 Les méthodologies de travail dominantes dans le monde des assurances pour évaluer les risques sont basées sur des méthodologies quantitatives, statistiques, de probabilité et extrêmement centralisées qui ne permettent pas d'évaluer et de prendre en compte tous les risques.	4	4
IF35 La peur de la sanction, de l'alourdissement des cotisations, incitent les clients au mieux à cacher leur réalité et au pire à frauder.	4	4
Problématiques algériennes et PEV		
IF38 Le taux de pénétration des assurances dans l'Économie algérienne, à l'image de beaucoup de pays en voie de développement, est faible (La répartition horizontale) et diminue la capacité des assurances à couvrir leurs engagements	4	4
IF39 L'extra-territorialisation du modèle assurantiel est confrontée à des incompréhensions de type culturel et ne suscite pas l'adhésion des clients.	3	4
La Tétranormalisation		
IF42 L'analyse de la Tétranormalisation remet en cause l'hypothèse implicite des assurances de l'efficacité des normes.	4	4
IF45 La théorie des parties prenantes confère une forme de gouvernance consulaire au dirigeant dans la mise en œuvre de politique RSE.	2	1
IF47 Le marketing expérientiel est un marketing de compensation et entretient l'illusion d'efficacité.	3	1

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE3 La société et les organisations modernes ne se sont pas défaites du triangle anthropologique : vérité, sacré et violence ; ce qui exacerbe les logiques d'oppositions.	4	4
IF48 Nous sommes influencés par des systèmes et des instances de représentation, et, par conséquent nous sommes face à une réalité Co-construite et non une vérité.	4	4
IF49 Nous pourrions qualifier le triangle anthropologique d'Arkoun de triangle narcissique, dans la mesure où chacun est détenteur de la vérité, la vérité de son dogme sacré où chacun s'attarde sur ses vérités et pas suffisamment sur ces erreurs (Bourdieu, 2001), il en résulte une attitude narcissique où chacun finit par s'ignorer.	4	4

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP3 Le triangle de l'échange (généreux ou non), de l'approche qualimétrique permet d'atténuer et de dépasser ces logiques d'oppositions. HP3' L'approche trans-organisationnelle permet de renforcer le triangle de l'échange en passant d'un logocentrisme à un logos allocentrique.	4	4
IF51 Elle est un moyen de « confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé ».	4	4
IF52 La contingence générique permet d'organiser l'intersubjectivité contradictoire.	4	4
IF54 L'interactivité cognitive permet la confrontation des schèmes de pensées et joue le rôle de révélateur de phénomène.	4	4
IF56 Le trans-organisationnel, comme la transdisciplinarité et la transculturalité sont des concepts qui traverseraient et dépasseraient les organisations, les disciplines et les cultures, pour	3	1

produire une nouvelle vision.		
-------------------------------	--	--

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD4 : La <i>Twiza</i> est une institution de négociation et d'implication, dans la mesure où elle permet de murir la réflexion.	2	4
IF59 La genèse d'une <i>Twiza</i> montre que la négociation s'articule autour des avantages recherchés.	2	4
IF61 L'analyse des structures de coûts montre que la <i>Twiza</i> accorde une large part à la négociation et l'implication des bénéficiaires.	-	4

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE4 L'analyse des structures de coûts montre la prépondérance la négociation et l'implication dans la <i>Twiza</i> . HE4' L'analyse de la variation des effets et de la production de valeur entre les Nanos <i>Twizas</i> et les <i>Twizas</i> montrent l'efficacité supérieure des approches négociées.	-	4
IF63 Le domaine de la communication-coordination-concertation-participation-implication (3C-PI) est immanent à quasiment toutes les activités de la <i>Twiza</i> . Elle est une forme d'actualisation et d'enrichissement du potentiel humain qui compose la <i>Twiza</i> . Cette actualisation-enrichissement est orientée vers l'action et la connaissance.	-	4
IF67 La durabilité des effets, voire l'efficacité des nano- <i>Twizas</i> sont limitées par manque de concertation et de négociation élargie.	-	3

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP4 Le renforcement de cette Soft institution par la contingence	2	2

générique permet d'accroître son efficacité en intégrant par la valeur les normes (soft Law).		
IF70 La <i>Twiza</i> un dispositif où s'organise le prolongement de la gouvernamentalité.	3	3
IF71 La gouvernance-guidance est une réponse locale et culturelle aux violences et contradictions locales du global.	1	4
IF74 La responsabilité sociale interne et externe est souvent approchée comme une « loi douce ou molle » (« Soft law ») ; nous proposons une institution douce ou molle (soft institution) dont les principales caractéristiques sont de décentrer l'entreprise (modèle des parties prenantes) et de permettre de mûrir les « lois douces » au moyen de la contingence générique.	2	1

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD5 Les effets des <i>Twizas</i> sont durables, supportable et efficace.	2	3
IF76 La <i>Twiza</i> n'est pas un simple exercice de mémoire, sa résilience et sa réinvention permanente montre son efficacité.	4	4
IF77 Les balances économiques et les balances socio-économique montrent la supportabilité financière des <i>Twizas</i> et sa durabilité et son potentiel de durabilité à travers la mesure des effets.	2	3

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE5 La négociation et l'implication permettent de réduire les coûts financiers, la formation et l'éducation continue des participants tout en renforçant la cohésion sociale. HE5' L'échange généreux par l'activité est par nature responsabilisant que ce soit par les effets sur le comportement responsable quotidien ou propulsion à essaimer.	3	4
IF79 Sa capacité à construire des relations intégrées et négociées	3	4

entre les hommes, favorise une forme de formation et d'éducation continue.		
IF80 On peut observer une modification des comportements des acteurs dans les gestes et les paroles.	1	4
IF84 Apaiser les relations entre citoyens, par l'esprit de cordialité, les petits gestes d'entraide du quotidien, les liens de voisinage plus étroits et un respect supérieur de l'espace public.	2	4

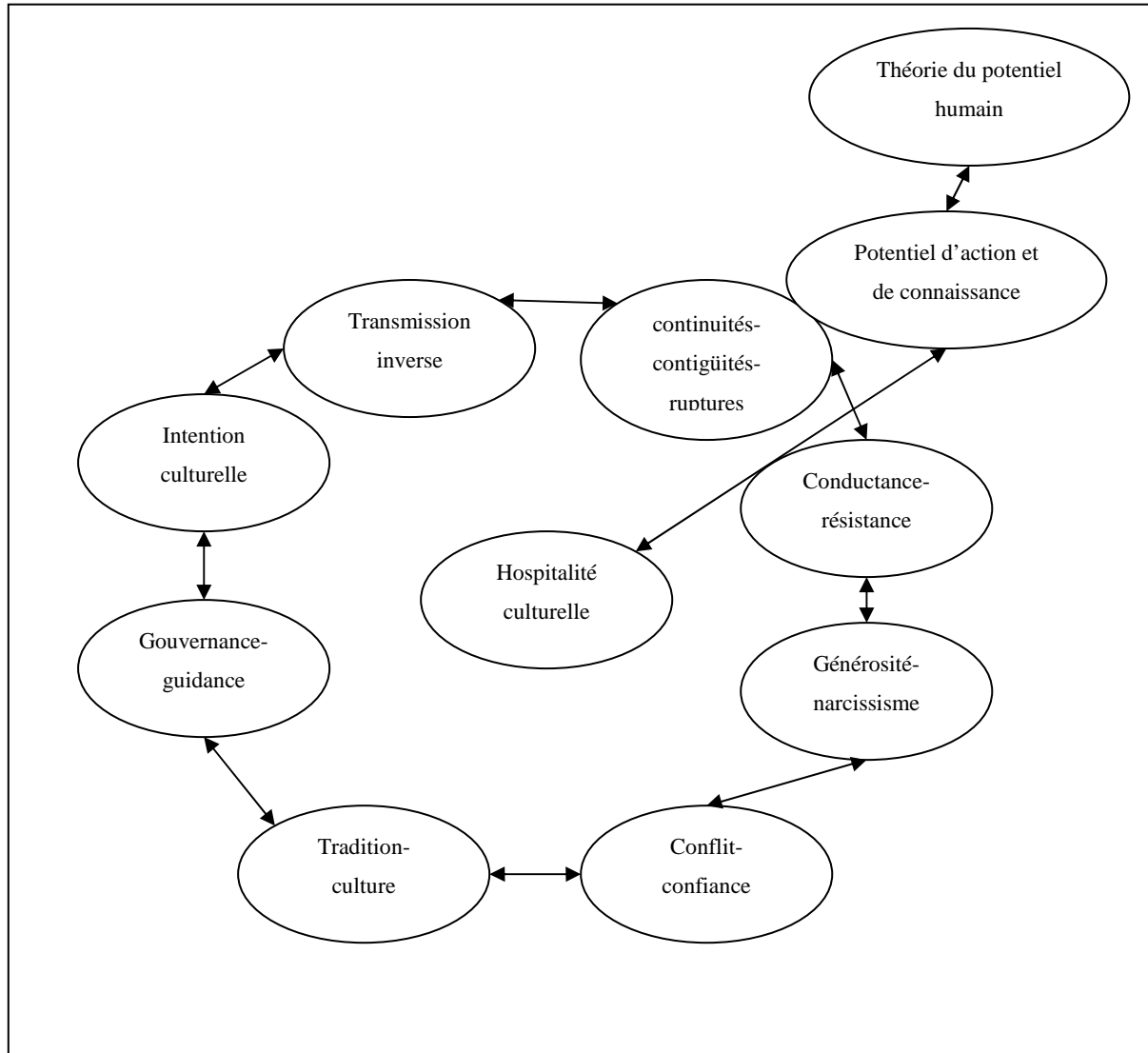
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP5 L'assurance- <i>Twiza</i> peut être un dispositif puissant de prévention des risques comme formule de financement et de renforcement de compétences de la <i>Twiza</i> .	3	2
IF86 Un nouveau mode de régulation fondé sur : la médiation, l'incitation, l'implication et une horizontalité-verticalité	3	1
IF89 L'introduction et l'élaboration d'outils de gestion	3	1
IF93 Le marketing intervient pour donner un cadre à la rencontre entre « l'entrepreneuriat du salarié » et l'entrepreneuriat du consommateur dans lequel des relations de partage et d'échange produiront des projets alternatifs à la compensation.	3	1

6.1.2 Mécanique de la thèse

Les concepts fondamentaux autour desquels s'articule notre thèse sont mis en exergue dans la figure suivante. La théorie du potentiel humain développé par Savall & Zardet complète notre approche pour prendre en compte le potentiel d'action et de connaissance des hommes. Ce potentiel semble dépendre pour partie de l'hospitalité culturelle, un concept qui désigne la capacité d'une personne, d'un groupe à accueillir, à renforcer sa propre culture par d'autres. L'hospitalité culturelle est dynamique, il nous semble qu'il est possible de la faciliter, de la transformer en prenant en compte des éléments tels que les espaces continuités-contiguïtés-ruptures, la dialectique générosité-narcissisme, les phénomènes de transmission inverses, de conductances-résistances, de conflit-confiance, d'intentions culturelles et des interactions

entre tradition et culture. La gouvernance guidance nous semble d'être un moyen particulièrement adapté pour faciliter l'hospitalité culturelle.

Figure 44 : Mécanique de la thèse



Le management de ces éléments que nous venons de présenter, peuvent être considérée comme autant de micro-technologies destinées à faciliter la coopération et le partenariat entre différentes entités et organisations nous semble être le principal apport de cette thèse.

6.1.3. Limites de la recherche

La principale limite de cette recherche est sans aucun doute le temps qui lui a été imparti et par conséquent l'absence de mise en œuvre de la coopération trans-organisationnelle que nous proposons.

L'observation sur un temps long de l'échange généreux par l'activité nous semble primordiale pour en évaluer les effets. A l'occasion d'une mise en œuvre de l'assurance-*Twiza* il s'agit également d'observer avec prudence les dysfonctionnements et écueils qui peuvent entraver son déroulement.

Une partie de nos observations ont été effectuées dans les assurances, hors celles-ci ne nous semble pas encore disposées à proposer un produit d'assurance de type assurance-*Twiza*. Il nous semble que nos propositions sont plus susceptibles d'être acceptées par les mutuelles ou nous n'avons pas l'occasion de faire une recherche intervention.

Il nous semble qu'il est également important de prendre en compte la mondialisation et de tenter de l'intégrer dans l'analyse. Nous présentons dans ce qui suit, les perspectives de développement du mode *Twiza* à l'international, en nous appuyons sur le rôle de la solidarité dans la formation des nations et dans quelle mesure on peut s'en inspirer.

6.2. Perspective de développement du mode *Twiza*

Dans ce dialogue entre le monde ancien et le monde moderne, nous souhaitons mettre en exergue le potentiel de développement de la *Twiza* dans une perspective universalisable : la différenciation des modes d'échanges généreux de la solidarité. La *Twiza* produit une relation entre les hommes, la conscience d'une communauté et contribue à abolir les frontières. Son rôle local est fondamental, mais il s'agit ici de voir quel rôle national et international elle peut avoir. L'intention est d'organiser ponctuellement et à tous les niveaux un logos « allocentrique ou un altérocentrique » (Perroux, 1964)⁵⁴⁶.

Dans le tourbillon du mondialisme, dans sa tendance à uniformiser et à standardiser l'homme par le biais entre autres de l'extra-territorialisation des normes, la résurgence d'anciennes rhétoriques extrémistes, fondées sur le mythe, sont des signaux de plus en plus forts qui menacent la paix. La postmodernité désigne la nécessité d'un changement d'époque ou d'âge de l'humanité, notre contribution peut se résumer à la prescription de ne plus regarder l'ancien monde avec mépris, d'avoir conscience de ses bienfaits et de ses maux, et de même pour l'époque moderne afin de produire progressivement une nouvelle vision. L'intention est de « rendre possible une double libération de la raison que je qualifie de Méta-moderne : réussir la

⁵⁴⁶ « qui porte son intérêt sur les autres et non sur soi-même » cf. F. PERROUX, *L'Économie du XXe siècle*, 1964, p. 385

sortie de toutes les clôtures dogmatiques, aussi bien celles légués par les traditions religieuses prisonnières des constructions mytho-historique et mytho-idéologiques de la croyance ; dépasser la clôture dogmatique et l'axiomatique idéaliste des premières lumières antérieures aux philosophes du soupçon (Marx, Nietzsche et Freud), puis des militants laïcistes qui appellent voltaire au secours en l'engageant dans des combats douteux inspirés par des haines politiques et l'ignorance des enjeux nouveaux d'une pensée démocratique en crise »⁵⁴⁷.

Explorer l'histoire de la formation du sentiment national peut être riche d'enseignements pour l'ouverture de nouvelles frontières, de nouvelles patries. Des patries qui ne sont pas forcément territoriales, mais qui peuvent être sociales, écologiques, méditerranéenne... et mondiale.

6.2.1. La formation du sentiment d'appartenance à une communauté : exemples de la nation

D'emblée nous souhaitons préciser quelques distinctions qui nous semblent primordiales afin d'étayer nos propos. La distinction entre le sentiment national et l'identité nationale et entre l'état et la nation. L'identité nationale est pour une large part imaginée, elle laisse subsister les identités régionale et locale. Elle est sans doute dynamique et difficilement observable. Le sentiment national est quant à lui plus facilement observable, il s'exprime à diverses occasions comme par exemple les manifestations sportives, il est un sentiment d'appartenance et de solidarité avec la communauté nationale. L'État est une agrégation d'institutions qui représentent une nation ou non, il est un acteur important dans la construction de la nation notamment à travers la production de mythes mais aussi en facilitant la solidarité par son intermédiation et la facilitation de la solidarité entre les individus et les communautés. La nation est un processus historique construit par des solidarités à chaque fois plus grandes jusqu'à la formation d'un socle social, base d'une nation.

Ernest Renan après avoir passé les différents facteurs de formation d'une nation (religion, géographie, race, ethnie, langue) définit une nation comme étant « une âme, un principe spirituel. Deux choses qui, à vrai dire, n'en font qu'une constituent cette âme, ce principe spirituel. L'une est dans le passé, l'autre dans le présent. L'une est la possession en commun d'un riche legs de souvenirs ; l'autre est le consentement actuel, le désir de vivre ensemble, la volonté de continuer à faire valoir l'héritage que l'on a reçu indivis. L'homme, messieurs, ne

⁵⁴⁷ ARKOUN M., *La question éthique et juridique dans la pensée islamique*, VRIN 2010, 202 p P130

s'improvise pas. La nation, comme l'individu, est l'aboutissant d'un long passé d'efforts, de sacrifices et de dévouements. [...]. Avoir des gloires communes dans le passé, une volonté commune dans le présent ; avoir fait de grandes choses ensemble, vouloir en faire encore, voilà la condition essentielle pour être un peuple. [...]. Une nation est donc, une grande solidarité, constituée par le sentiment des sacrifices qu'on a faits et de ceux qu'on est disposé à faire encore. Elle suppose un passé ; elle se résume pourtant dans le présent par un fait tangible : le consentement, le désir clairement exprimé de continuer la vie commune. L'existence d'une nation est (pardonnez-moi cette métaphore) un plébiscite de tous les jours, comme l'existence de l'individu est une affirmation perpétuelle de vie. [...] Une grande agrégation d'hommes, saine d'esprit et chaude de cœur, crée une conscience morale qui s'appelle une nation. »⁵⁴⁸.

La formation de la nation grecque (Grèce antique) semble répondre à ce processus de solidarité qui précède la formation d'une nation. La solidarité semble s'être articulée autour des désastres naturels. Au début, l'entraide s'organisait en fonction des religions. Le point commun entre ses religions était le culte de Poséidon, et l'aide s'orientait essentiellement sur les conséquences des dégâts et pas tant la réparation des dommages, comme : enterrer les morts. L'assistance se matérialisait essentiellement par l'envoi de troupes. Progressivement, cette notion de solidarité s'enrichit, d'abord par l'obligation négative de ne pas agresser en cas de désastre, jusqu'à devenir partie intégrante du système compétitif des cités grecques indépendantes mais pas solitaires. La solidarité est devenue un moyen de faire des alliés, de stabiliser les alliances, de produire des cohérences et une réciprocité permettant de surmonter des problèmes contingents. La solidarité a permis loyauté entre citées nations et communautés jusqu'au sentiment national ; elle a permis de mettre en déroute les risques naturels trop grands pour ces petites unités. Dans l'Empire romain, l'aide était plus systématique et régulière face aux catastrophes, elle se matérialisait essentiellement par des privilèges fiscaux et le financement de la reconstruction des édifices publics. Cette aide a certainement apporté la paix, mais peut-être pas un sentiment d'appartenance (Meissner, 2006⁵⁴⁹).

La société suisse de l'intérêt public (1810), la société fédérale suisse des tireurs d'élite (1824), la société fédérale suisse de la gymnastique (1832) et la société fédérale de la chorale suisse (1842) sont d'une importance particulière dans la formation du sentiment national suisse. Ces

⁵⁴⁸ RENAN E., *Qu'est-ce qu'une nation ?*, Conférence faite en Sorbonne le 11 mars 1882.

⁵⁴⁹ MEISSNER B., *Natural disasters and solidarity in the ancient World. Cases for Comparison*, Grenoble 2006.

sociétés étaient composées d'une structure fédérale, cantonale, locale ou régionale qui préfigure l'organisation de l'État suisse de 1848. Ces sociétés permettent le processus d'entre connaissance entre les différentes communautés de la mosaïque suisse caractérisée par une diversité de langues, de religions, d'économies, de lois, et de cultures. « Il y a dans l'homme quelque chose de supérieur à la langue: c'est la volonté. La volonté de la Suisse d'être unie, malgré la variété de ses idiomes, est un fait bien plus important qu'une similitude de langage souvent obtenue par des vexations »⁵⁵⁰. Le rôle de la solidarité face aux catastrophes naturelles a été important dans la construction des valeurs communes car il a mobilisé une importante propagande pour collecter les dons. Les dons via les institutions la prise en charge locale par ceux qui n'ont pas été touchés. Beaucoup de désastres sévères ont touché la Suisse de 1806 à 1914. En 1806, c'était la première fois que l'ensemble des cantons participent à l'aide, que la solidarité interrégionale est totale. L'aide face aux désastres est une continuation de l'entraide militaire traditionnelle entre cantons. L'armée a joué un rôle important dans le processus d'apprentissage de l'identité nationale suisse, comme ciment de la société (Pfister, 2006⁵⁵¹). Dans le cas suisse se mêle processus mythique à travers à la propagande qui établit un lien entre le citoyen et les institutions et des processus de solidarité (armée comprise) qui produisent des liens entre les hommes.

Il semblerait donc que la nation préexiste à l'état, que l'État nation n'a été que le résultat du socle d'un ensemble social, le parachèvement du processus quasi naturel (Chevalier, 1980)⁵⁵².

La nation serait le résultat « du syncrétisme de différentes manifestations qui peuvent aujourd'hui être identifiées comme brésiliennes (nationales), ce qui doit être compris dans le sens où, bien que nationale, elle comporte des spécificités locales »⁵⁵³. La nation nous apparaît comme un processus dynamique de transculturalités et d'inter-culturalités, qui en interaction permanente produit sans cesse de nouvelles visions, sans que ces nouvelles visions soient totalement homogènes. Le combat kabyle, pour la reconnaissance de leur spécificité qualifié de régionalistes, de séparatistes a fini par produire une conscience globale de la part importante de l'amazighité dans la culture algérienne et qui est entrain de redéfinir le socle de la nation. Cent trente-deux ans d'une politique de division pour régner, cinquante de

⁵⁵⁰ RENAN E., *Qu'est-ce qu'une nation ?*, Conférence faite en Sorbonne le 11 mars 1882.

⁵⁵¹ PFISTER C. *Disasters, interregional, solidarity and nation-building: reflections on the case of switzerland*, 2006 Grenoble.

⁵⁵² CHEVALIER J., *L'État-nation*, Revue de Droit public et de la Science politique, 1980, p. 1275.

⁵⁵³ R. ORTIZ, *Cultura brasileira e identidade nacional*, São Paulo, Brasiliense, 1994 (4e éd.) p. 93. In : NOLASCO P. *L'état de l'Etat-Nation : une approche de la question brésilienne*, Lusotopie 1997 P 107-123

jacobinisme pan arabe, dix ans de violence fondamentaliste et cinquante ans de revendication tantôt séparatiste, tantôt régionaliste et majoritairement réclament la reconnaissance de la spécificité kabyle puis amazighe ont paradoxalement produit un nouveau sentiment national, qui nous semble plus robuste car il intègre plus, mieux et pas seulement la région kabyle.

6.2.2. Des applications possibles pour le rapprochement international

La globalisation propose un véritable défi à la dynamique de la nation. Chevalier constate « qu'il y a manifestement désajustement entre les niveaux pertinents de décision, dont l'un, politique, reste national, et l'autre, économique, est devenu supranational »⁵⁵⁴.

« C'est fondamentalement le carcan étatique qui est mis en cause par la globalisation et non les nations »⁵⁵⁵. Le décalage de la gestion de l'économie et du politique produit une délégitimation de « l'État politique existant aux yeux des citoyens, tant comme concept que dans sa réalité concrète, » et une sortie de « la pratique économique du champ idéologique, et dès lors de la critique, de manière à ce que ses motifs d'action ne passent plus par des normes réclamant une justification sociale »⁵⁵⁶.

La globalisation n'est peut-être pas seule responsable du risque de dilution des nations, elle a, semble-t-il mis à nu les mécontentements liés à des modes d'intégration de région à fortes spécificités sociales, économiques et/ou culturelles. La nation en tant que processus de solidarités, d'un niveau à chaque fois supérieur jusqu'à l'état, a souvent en retour, mis à mal les structures locales et intermédiaires. Il nous semble que le processus de création d'un niveau supérieur est une réponse à différentes problématiques qui dépasse la capacité du local mais qui ne supprime aucunement l'utilité des dispositifs locaux et intermédiaires. Le processus de globalisation, de gouvernance mondiale va-t-elle reproduire ces mêmes mécanismes sur le modèle de la FIFA ? Va-t-elle inciter des processus de solidarité qui ne concerne pas uniquement une élite, et des transferts financiers et permettre l'émergence du sentiment d'appartenance à la nation mondiale qui se profile ?

554. CHEVALIER, op. cit., p. 1297.

⁵⁵⁵ NOLASCO P., *L'état de l'Etat-Nation : une approche de la question brésilienne*, Lusotopie 1997 P 107-123

⁵⁵⁶ CARRIER A., *Mondialisation économique et productions identitaires en Amérique latine*, in B. Marques-Pereira & I. Bizberg, eds., *La citoyenneté sociale en Amérique latine*, Paris, CELA-IS – L'Harmattan, 1995, p. 185.

Il nous semble qu'afin de construire un sentiment mondial, une forme de patriotisme mondial la mise en place d'institutions accompagnées de propagande ne suffit pas. Elle est, au mieux, de nature à établir des relations entre les hommes et les institutions qui aboutiront à un état mondial sans sentiment d'appartenance. L'avènement des civilisations coïncide souvent avec des déplacements de frontières, Baghdâd, Cordoue et la Renaissance qui ont autorisé des moments de civilisations. Bagdad correspondait à une ouverture d'une frontière fermée depuis mille ans entre l'Empire sassanide et l'Empire byzantin, couplé à une hospitalité culturelle qui se met au service de la civilisation, avant d'asservir cette civilisation à sa culture et de devenir un simple empire. Ernest Renan pense que « les grands hommes de la Renaissance ; ils n'étaient ni Français, ni Italiens, ni Allemands. Ils avaient retrouvé, par leur commerce avec l'antiquité, le secret de l'éducation véritable de l'esprit humain, et ils s'y dévouaient corps et âme. Comme ils firent bien ! »⁵⁵⁷. Ces déplacements de frontières sont souvent le résultat d'une guerre qui les a précédés. L'idée consiste à organiser virtuellement et ponctuellement le déplacement de ces frontières et qui concerne les peuples dans toutes ces catégories.

6.2.2.1. La coopération (ou diplomatie) internationale décentralisée

La *Twiza* en tant que structure d'implication et de négociation des bénéficiaires peut enrichir et compléter les relations internationales. L'un des bienfaits de notre monde moderne est qu'il a permis la rencontre entre différentes cultures et un enrichissement mutuel. Revenir à des gestions locales peut réenclaver les communautés. Réhabiliter une approche locale peut conduire à une nouvelle forme d'isolationnisme et de communautarisme. Il nous semble que pour prévenir des replis communautaires et identitaires, il est nécessaire d'organiser une entraide internationale de type *Twiza* qui permet aux peuples de se rencontrer, de réaliser l'humanité de l'autre, de bâtir progressivement et patiemment un socle social à la mondialisation et une volonté commune d'agir pour les réduire les menaces qui pèsent sur l'humanité.

L'hospitalité culturelle est au cœur de ce concept de *Twizas* internationales. Cette hospitalité se prépare, se construit et n'est pas juste une prédisposition de certaines cultures ou personnes. De la même manière qu'elle se construit, elle peut être détruite ou mise à mal par des mécanismes plus ou moins conscients. L'extra-territorialisation des normes est un de ces mécanismes qui suscitent le rejet et la crispation et qui mettent à mal l'hospitalité culturelle.

⁵⁵⁷ RENAN. E., *Qu'est-ce qu'une nation ?*, Conférence faite en Sorbonne le 11 mars 1882.

Le mépris de soi, en tant que peuple, culture, ou la misanthropie conduisent pour le moins à un mimétisme excessif et la transmission inverse ne s'opère plus. « D'ailleurs, on peut dire, en un sens, que pour aimer la justice et l'égalité, le peuple n'a pas besoin d'une grande vertu ; il lui suffit de s'aimer lui-même »⁵⁵⁸. La *Twiza* peut contribuer à redonner cette estime de soi, en tant que peuple, en permettant de petites victoires du quotidien sur l'hostilité du quotidien. De proche en proche, de celui qui est censé nous ressembler le plus à celui qui nous ressemble le moins prépare à l'échange et le partage international.

D'un point vu pratique, l'organisation de ces *Twizas* internationales permet aux acteurs d'échanger des critiques et des pratiques qui peuvent améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des risques. Les gestes, les microcompétences, les idées, l'existence de solutions diverses, peuvent par effet de sommation aboutir à de grands résultats tout en produisant un socle commun autour de différentes patries ou nation telle que l'écologie, la méditerranée, le réchauffement de la planète, la science...

6.2.2.2. Un objectif de l'union européenne ?

La solidarité est le ciment de toutes les communautés, de l'échelle locale à l'échelle nationale. D'autres facteurs peuvent renforcer ce sentiment d'appartenance à une communauté telle que la géographie, la religion, langues, ethnies... La communauté européenne née de la volonté de pays ne voulant plus reproduire les horreurs des deux guerres mondiales, une forme d'obligation négative. Pour établir des liens pacifiques et les garantir elle organise le libre-échange, la monnaie unique et des institutions communes supranationales et dernièrement des régions transfrontalières (les euros régions). Il semble qu'au fur et mesure que l'on s'éloigne de 1945 le sentiment européen se dilue. Il existe des dispositifs permettant l'entre connaissances entre les différents pays mais ceci ne concerne qu'une minorité infime de la population.

« Les solidarités opérationnelles ont eu lieu au fil des nécessités, hors cadre spécifique de l'Union, entre états voire acteurs.[...] plus près de nous avec la répétition et l'ampleur des crises, l'Union a finalement pris, dans l'urgence et selon les opportunités politiques, quelques mesures (coordination de la coopération de la sécurité civile, ébauche d'une politique commune de prévention intégrée à la politique de développement et solidarité financière sous

⁵⁵⁸ Maximilien de ROBESPIERRE, Prononcé à la Convention le 5 février 1794.

certaines conditions »⁵⁵⁹. Dans le cas de la Suisse comme celui de la Grèce antique la solidarité face aux catastrophes naturelles a joué un rôle primordial dans le sentiment national. Suite aux inondations récentes et de grandes ampleurs en Europe, une directive impose une cartographie des zones inondables sans pour autant mettre en place des structures de partages d'expériences. Les leaders des marchés de l'assurance (SwissRE, Munich RE, la Lloyd's et la CEA) tentent de convaincre l'Europe pour une intégration de la mesure des risques dans les politiques de développement durable entre autres via un partenariat public/privé. Le marché assurantiel de l'Europe n'est pas homogène, et certain pays se trouve dans la situation de pays en voie de développement dans les moyens de financement de réparation de dommages. L'enjeu de ce lobbying n'est pas seulement destiné au marché intérieur mais aussi de pouvoir proposer des solutions aux pays voisins de l'Europe dans le cadre de la PEV (Politique Européenne de voisinage). Néanmoins, chaque assureur ou groupes d'assureurs tentent de faire prévaloir une politique en fonction de son exposition au risque des catastrophes naturelles. Les états quant à eux ont des modèles différents face à la prévoyance des risques naturels, ce naturel ce qui rend encore plus complexe l'articulation des différentes approches des risques. L'option, qui est un non-choix, semble être l'attente « d'un effet Katrina (ouragan) » comme arbitre.

Le prisme de l'articulation de la solidarité et de l'assurance dans l'espace européen nous enseigne que les spécificités des nations européennes sont nombreuses. « La découverte » qu'ont faite les provinces françaises en 1789 et d'autres nations européennes, s'est construite pour partie autour de la solidarité. Cependant, la solidarité basée sur l'échange de l'activité était bien plus développée (Cf. chapitre 11), et produit une cohésion sociale, qui tolère les différences et qui les aplanit où les relativise. La solidarité financière ne produit pas les mêmes résultats, elle est tout au plus l'expression d'une conscience d'appartenance à une même communauté, qui ne peut être que ponctuelle suit à une politique de sensibilisation qui joue souvent sur les émotions. Dans le cas suisse, le service militaire à eux un rôle primordial en tant que creuset d'entre connaissance, la solidarité face aux catastrophes naturelles à renforcer le sentiment national qui préexistait au catastrophes naturelles. L'attente d'un événement majeur, où de plusieurs événements nous semblent risqué, les stratégies égoïstes sont autant à l'œuvre que les stratégies collectives durant ces moments-là. Le lobbying des assureurs britanniques qui ne se sentent pas concernés les risques sismiques du sud de

⁵⁵⁹ NUSSBAUM R. *Articuler assurance et solidarité dans le financement de la réparation des dommages causés par les catastrophes naturelles : un objectif pour l'union européennes du 21 ème siècle ?*, Grenoble 2006

l'Europe et tente de faire prévaloir des politiques d'adaptation au changement climatique uniquement (NUSSBAUM R, 2006 ; Ibid.). Pour la consolidation de l'union européenne, il nous semble qu'il est primordial de mettre en place des dispositifs de solidarité basée sur l'activité et la complémentarité qui concerne toutes les catégories de la société.

6.2.2.3. L'Algérie et la France : un exemple potentiel pour la Méditerranée, nord-sud, occident orient... ?

La préface de Perroux de 1963⁵⁶⁰ dans la revue du tiers-monde « l'Algérie de demain » est, nous semble-t-il, restée une lettre morte depuis les cinquante ans qui nous sépare de l'indépendance de l'Algérie. Dans cette préface l'auteur souhaite « contribuer à murir une paix profonde et sincère, à construire les institutions originales d'un développement réciproque et à former des hommes capables de comprendre les devoirs pressants et les chances heureuses de leur siècle [...] rattaché à des évolutions profondes et durables ». Sa vision des relations entre les deux pays est fondée sur un pacte de civilisation qui se distingue en deux pactes : « Le pacte du respect d'autrui et le pacte de la conquête du vrai forment un seul pacte celui de la civilisation ». Pour réaliser ce pacte, « notre devoir est de désigner les points précis où l'effort positif doit s'appliquer et prouver la réalité vivante et la capacité créatrice de nos patries. Il s'agit de former les cadres de l'association des hommes et de l'aménagement des biens, de construire des appareils de production d'échange qui attestent que les patries peuvent coopérer dans des organisations bien plus vastes et efficaces que les anciens états nationaux. [...] De donner à tous le goût de la science et les moyens d'y accéder, c'est entreprendre partout l'œuvre de pacification essentielle [...] pleine de promesses (culture industrielle) dont l'ampleur grandiose nous échappe dans les accidents dramatiques des périodes courtes ». Perroux met en garde contre le détournement du combat vers « la défense d'un passé si respectable soit-il » ou « pour la conquête d'un moment de revanche » au détriment d'associations nouvelles pour le bénéfice de « notre commune humanité ».

Un bref aperçu de l'histoire des relations franco-algériennes montre qu'elles ne sont peut-être pas si turbulentes que ne le laisse croire les apparences. La rapidité avec laquelle la paix est revenue, après l'été 1962, en Algérie n'a jamais été suffisamment soulignée. La présence de 1 750 000 militaires au lendemain de l'indépendance et une longue démobilisation n'étaient pas une chose aisée à gérer compte tenu des ressentiments que pouvaient ressentir les deux parties

⁵⁶⁰ PERROUX F., « *L'Algérie de demain* » Revue du tiers monde coordonnée par Perroux 1963.

belligérantes au lendemain d'une guerre sans merci. De l'autre côté de la Méditerranée, en France, l'immigration algériennes était de l'ordre 400 000 personnes faisait planer également des menaces sur la paix, notamment avec des incidents qui ont éclaté ça et là entre autre avec le retour des français d'Algérie (essentiellement à Lyon et Marseille). Les ni valises, ni cercueils, c'est-à-dire les Européens restés en Algérie, après 1962 jusqu'à nos jours sont au nombre de 250 000. L'immigration algérienne récente est pour une partie plus importante qu'avant une immigration de cadre. Les interpénétrations entre les deux pays sont nombreuses et multiples et ne sont pas uniquement des relations d'état à état mais autant de relations intimes, professionnels, solidaires et institutionnelles dont ce que nous pouvons appeler des Co-compatriotes ne sont que la partie visible. L'intention ici est de souligner le potentiel humain qui existe entre les deux pays, qui selon certains est unique au monde de par son ampleur et sa profondeur historique.

L'histoire commune est souvent présentée comme l'un des plus grands écueils entre les deux pays. Cette histoire en tant que fonds de commerce servant à construire une légitimité historique où un lien avec la génération de 1954 à 1962 mais qui au passage ; sous prétexte de poursuivre un combat terminé ; transforme des héros en victimes rend-il service l'idéologie nationaliste qui se veut patriotique ? Cet exemple est symptomatique de la dérive du courant nationaliste, qui à ses débuts étaient plus patriotique que nationaliste dans le sens européen du terme. Elle sert également de clientélisme électoral, de monnaie d'échange et pas uniquement entre les deux pays, et aussi par des occultations pour appauvrir des débats actuels et permettre la survivance de certains avatars qu'a produit le corpus de la domination coloniale. Il question ici de souligner un phénomène de double aliénation, celle bien connu du dominé et celle de l'aliénation du dominant sans pour autant qu'il soit question comme par le passé de parler d'un peuple qui en domine un autre, mais plutôt de débroussailler une forme d'isomorphisme historique duquel les élites qu'elles soient dominantes ou alternatives reproduisent. La famine de 1867, qui a décimé une partie de la population algérienne souvent expliquée par la sécheresse par les uns et le racisme par les autres étant donné que la population européenne n'a pas connu famine. Sans entrée dans ce débat d'historien une question nous semble être oubliée, qui concerne la réorientation de la production agricole vers des besoins de la métropole et qui soulève une question actuelle, redécouverte par les écologistes à propos des monocultures orientées vers l'exportation.

Cet exemple rejoint une problématique plus générale qui est celle de l'extra-territorialisation des normes, que nous pourrions expliciter par un autre exemple. Les tenants de la laïcité en

Algérie reprennent à leur compte cette valeur française, perçue comme une norme en Algérie et qui est perçue comme une menace dans la mesure où selon la perception générale, elle a détruit le catholicisme. Un pas que ne veulent pas franchir pour l'islam concernant les plus sensibles à ces arguments. La valeur de laïcité et de la sécularisation est le respect des croyances de l'autre. L'islam, le Coran et la culture algérienne contiennent les ressources nécessaires pour le respect de la religion des autres. L'intérêt de s'approprier, d'intérioriser ce débat, est de permettre d'inscrire durablement ces valeurs du respect d'autrui, non seulement de la religion mais toutes les spécificités de l'ordre du privé mais aussi de restituer un contenu différent, enrichi qui peut à son tour intéresser d'autres parties pour l'adapter à leur contexte.

L'islam politique et social est multiple et varié au même titre d'ailleurs que le mouvement laïc ou séculier. Il convient ; dans l'intention de comprendre les mouvements qui traversent les pensées les plus en vue ; de s'attarder quelques lignes sur la sémantique de l'islamisme pour décrypter les grandes tendances. Le mot islamisme provient du courant politique qui porte le même nom pour se différencier des musulmans, notamment le nationalisme arabe, qui ne porte pas un projet qui a l'intention d'appliquer les préceptes divins à la gouvernance de la société. « L'invention » de ce mot (islamiyoun) était une double démarcation. Une démarcation par rapport au courant nationaliste et une démarcation par rapport à ceux qui voulait « excommunier » les musulmans qui n'appliquent pas la charriâa (à noter que la charriâa est plurielle), considérant que « l'excommunication » est une forme d'associationnisme (toute doctrine remettant en cause le dogme de l'unicité de dieux et de ses principaux attributs). Ces deux tendances ont donné ce qu'aujourd'hui on appelle l'islamisme modéré et le fondamentalisme qui s'est rapproché du wahhabisme sous une forme extrême, dit Salafiste⁵⁶¹. La doctrine wahhabite est elle-même un appauvrissement de la doctrine d'Ibn Tamia qui a démembré la pensée d'Ibn Arabi et qui ne doit son succès qu'à la rencontre de Wahab, des Saoud et de Laurence d'Arabie puis les pétrodollars. On peut adresser la même critique à l'islamisme politique, qu'il adresse aux autres, à savoir que paradoxalement l'islamisme politique n'est pas musulman selon leur propre cohérence. Une simple analyse grammaticale de la variation entre les versets qui sont de l'ordre collectif et des versets qui de

⁵⁶¹ Le salafisme désigne le retour aux sources de l'islam. Les groupes fondamentalistes, se sont auto désigné salafiste. Leur doctrine est en réalité loin des sources selon leur propre énonciation. Elle se réclame du coran, du prophète, de ses compagnons, jusqu'à la deuxième génération mais en même temps elle proclame que le coran, la sunna du prophète sont trop générale et qu'il convient de ne suivre que la dernière génération. Il s'agit d'une

sont de l'ordre individuel permet de mettre en relief le fait que le Coran ordonne à la collectivité de prendre en charge un certain type de problème (meurtre, vol, ...) et que pour les autres il s'adresse directement au croyant et ne justifie nullement l'ingérence dans la vie privée (alcool, vêtements...). D'une manière générale faire prévaloir sa propre interprétation sur celle des autres revient à une forme d'associationnisme cachée dans la mesure où elle interdit toute forme de débat même fondé sur des versets.

Le courant nationaliste, dans l'entre deux, islamo nationaliste et laïco-national, fait des concessions au gré des tendances à l'une ou l'autre partie et plutôt à la première dans le contexte actuel. Le nationalisme suppose une sous-entendue patriotique, « la trahison » de cette évidence est peut-être le plus grave grief et la principale raison de la rupture entre le peuple et les pouvoirs. Néanmoins, cette trahison occulte trop souvent une vision jacobine de l'exercice du pouvoir et qui est portée par l'ensemble des courants politiques dominants. La dénonciation du jacobinisme prend souvent une forme maladroite sous forme de régionalisme ou d'équilibre régional. Ce discours, régionaliste, communautariste a tendance à éluder du débat l'aspect social, la recherche de l'égalité sociale, de la représentativité des différentes classes sociales et pas uniquement des différentes communautés et d'atténuer ainsi les inégalités sociales criardes.

Se limiter à l'approche par thème, certes utile mais insuffisante dans la mesure où elle consolide un discours isomorphe. Le traitement des problématiques secteurs par secteurs de l'activité socio-économique emprisonne dans une idéologie propre à ce secteur et si on en sort ce n'est que pour l'emprisonner dans une autre idéologie. Ainsi, par exemple en Algérie, le secteur de l'économie publique est socialiste, le secteur privé national est libéral, l'approche des IDE est nationaliste, le commerce est une forme de « laisser-fairisme », la médecine générale est libérale, la médecine spécialiste est « communiste » (service civile), la politique familiale est islamiste... . La juxtaposition de ces idéologies peut permettre de faire prendre conscience des situations contradictoires en montrant la nature des conflits et leur prise en charge par les pouvoirs publics, les politiques, le marché et le citoyen⁵⁶².

opération marketing, à coup d'imprécision historique, pour masquer leur proximité avec la doctrine wahhabite réduite.

⁵⁶² Voir les pièces de théâtre de Slimane Benaïssa, où suite à une autocritique il s'aperçoit que le théâtre par thème fait le jeu du discours « isoforme » du pouvoir qui traite chaque secteur sous un angle idéologique différent. La juxtaposition des situations, à travers ses personnages est devenue centrale dans sa conception du théâtre militant pour faire prendre conscience des incohérences et des situations contradictoires.

En définitive, les projets qui s'affrontent ne sont que des projets de dominations, dans la mesure où les idéologies sont différentes mais reproduisent les mêmes mécanismes de mise en œuvre. De génération en génération on s'aperçoit des progrès, et des régressions ou de la survivance des avatars et de comment ce que l'on a exploité contre les autres se retourne contre soi. Par exemple, l'idéologie raciste s'est consolidée grâce à la rencontre de l'ethnologie/anthropologie avec la médecine qu'a permis l'armée des conquêtes qui peut se résumer par la phrase de Camille Sabatier : « Le Lycurgue inconnu qui dicta les *kanouns* Kabyles fut, non de la famille de Mahomet ou de Moïse, mais de celle de Montesquieu et de Condorcet. Plus encore que le crâne des montagnards kabyles, cette œuvre porte le sceau de notre race »⁵⁶³. Déjà à l'époque Ernest Renan alertait sur le fait que « l'histoire humaine diffère essentiellement de la zoologie. La race n'y est pas tout, comme chez les rongeurs ou les félins, On n'a pas le droit d'aller par le monde tâter le crâne des gens, puis les prendre à la gorge en leur disant : « Tu es de notre sang ; tu nous appartiens ! » En dehors des caractères anthropologiques, il y a la raison, la justice, le vrai, le beau, qui sont les mêmes pour tous. Tenez, cette politique ethnographique n'est pas sûre. Vous l'exploitez aujourd'hui contre les autres ; puis vous la voyez se tourner contre vous-mêmes »⁵⁶⁴. Entre temps, les problèmes qui n'étaient pas posés prennent de l'ampleur, mais se posent ailleurs. Au lendemain de l'indépendance, les problèmes étaient « dans la coexistence, au sein même de l'Algérie, des formes les plus accusées et les plus explosives de deux sortes de mondes, rarement rapprochées et opposées à ce point : le monde moderne pour 20% de sa population ; le tiers-monde (celui du sous-développement en marche) pour 80% qui restent. Ce qui s'affronte le plus souvent entre pays différents s'affronte ici dans le pays même, alourdi par des interventions extérieures qui avivent les différences »⁵⁶⁵. Plutôt que d'importer plus de symétrie et c'est l'asymétrie qui s'est mondialisée.

⁵⁶³ Camille SABATIER, administrateur colonial puis sénateur d'Oran, anthropologue amateur, 1882 IN : Patrick CABANEL, « Patricia M.E. Lorcin, *Kabyles, Arabes, Français : identités coloniales* », *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 140 | octobre - décembre 2007, document 140-56, mis en ligne le 02 juillet 2008. URL : <http://assr.revues.org/11183>

⁵⁶⁴ Ernest Renan « Qu'est-ce qu'une nation ? » Conférence faite en Sorbonne le 11 mars 1882. Quelques années auparavant, en 1871, Renan exprimait le contraire et qui tend à montrer cette aliénation du dominant comment il se débattait avec lui-même : « Une nation qui ne colonise pas est irrévocablement vouée au socialisme, à la guerre du riche au pauvre. La conquête d'un pays de race inférieure, par une race supérieure, qui s'y établit pour le gouverner, n'a rien de choquant... La nature a fait une race d'ouvriers ; c'est la race chinoise, d'une dextérité de main merveilleuse, sans presque aucun sentiment de l'honneur... ; une race de travailleurs de la terre, c'est le nègre..., une race de maîtres et de soldats, c'est la race européenne ».

⁵⁶⁵ MORGAUT M-E, *l'Algérie, test mondiale du développement*, revue du tiers monde coordonnée par Perroux 1963.

Cependant, à notre sens la culture n'est pas en cause. Invariablement le fait de s'exprimer en langue française renvoie sur le peuple qui nous a aliénés et sur ce quoi il s'est aliéné lui-même, mais aussi nous renvoie à nous-mêmes et sur comment on s'aliène et l'on aliène, ce qui tend à montrer qu'une culture, une langue n'aliène pas elle nous renvoie à nous-mêmes et « les choses par lesquelles on prétend nous enchaîner, nous libère »⁵⁶⁶ et devient une force. Reste la question des effets boomerangs de cette libération. L'interculturalité et la transculturalité permet un débat sur les valeurs et l'appropriation de ces valeurs produisant des normes locales et dynamiques dans le temps, une forme de jurisprudence sociale, différentes des adoptions de façades des normes et des ingérences induites pour les besoins de contrôle et de mise en œuvre dont la forme la plus extrême sont les démocraties et droits de l'homme aéroportés et qui sont le résultat de dogmes ou d'idéologies.

Contenir les flots de l'histoire ne semble pas être espoir si absurde que cela. Le concept de responsabilité face à l'histoire est souvent évoqué, certains se demandent quelle forme aurait prise la guerre d'Algérie si Guy Mollet n'avait pas cédait face un cageot de tomates. Nous nous interrogeons sur l'application du concept de responsabilité sociale face à l'histoire, que serait-il advenu si l'on n'avait pas interrompu les réformes de l'Algérie De Gaulle en 1945, où encore le coup d'arrêt du développement, bien qu'imparfait, dès le début des années 80 et qui a abouti sur le drame des années 90. Aujourd'hui encore, l'évaluation de ces cinquante années d'indépendances est encore imparfaite, lacunaire et insuffisante. L'analyse organisationnelle, par exemple, est insuffisante, elle incrimine l'organisation collectiviste des villages socialistes mais ne souligne pas l'application du modèle de l'école sociotechnique et s'érige aujourd'hui une forme d'interdit pour organiser les agriculteurs en coopératives pour rééquilibrer le pouvoir de négociation et atténuer la prédation spéculative des intermédiaires qui ne profite ni au consommateur ni au producteur. L'organisation taylorienne de tous les espaces de gestion est également à souligner et qui présente le peuple comme un écueil. « Il l'est dans la mesure où il n'est pas inséré, il n'intervient pas pour le moment encore dans le combat. Il faut trouver une voie pour s'ouvrir vers lui » (ibid).

Cette proposition nous renvoie aux relations algéro-françaises, où le champ du discours est laissé en pâture aux revanchards, à des groupes de pressions qui instrumentalisent ces relations et l'histoire à des fins claniques et d'intérêts personnels et qui réduit les artisans de la coopération et du partenariat entre les deux cultures à être des maquisards de l'apaisement

⁵⁶⁶ Paraphrase de Kateb Yacine, entretien dans les années 70.

entre les deux peuples et qui ne doit sa survie qu'à la densité des relations personnelles. Le partenariat d'exception entre les deux pays, dont on se galvaude, s'impose de lui-même compte tenu de notre réalité commune, et doit peut être s'assigner comme objectif la recherche de l'exemplarité et toute la promesse qu'il peut avoir pour l'humanité qui meurt de faim et de mal nutrition.

La diplomatie dans sa noble mission, de faire la paix et de la consolider peut trouver son sens, se consolider par l'organisation de rencontre des peuples. L'ambassadeur de France en Algérie, a qualifié « la France en Algérie, c'est, si je puis dire, de la "quasi-politique intérieure algérienne" et l'Algérie en France, c'est aussi de la "quasi-politique intérieure française" ». Cette qualification est sans aucun doute un peu vraie pour chaque relation bilatérale, dont chaque citoyen devrait avoir conscience, ne serait ce qu'à minima pour le gaspillage, la surconsommation et les conséquences que celui-ci peut avoir ce dernier sur le prix des matières premières et, donc la survivance des populations les plus démunies qui ne sont pas si lointaine parfois et se trouve juste à la porte de chez soi. En fonction, de la densité des relations, il doit être possible sous différentes formes de donner corps aux rapprochements des peuples et pas uniquement de leurs élites.

Au début de cette section, nous nous sommes appuyés sur les textes et ce que nous considérons comme les aspects positifs du lendemain de l'indépendance. Le fait d'avoir isolé ces faits, des aspects négatifs n'est pas une omission mais il s'agit plutôt de retrouver quel est la part de l'Algérie-française finissante et de l'Algérie indépendante naissante. Plus que cela, il est question de souligner cette période qui s'est prolongé jusqu'au milieu des années soixante-dix et comment des acteurs qui la veille s'entretuaient, dans la guerre de décolonisation la plus dur, ont pu coopérer et aujourd'hui encore cette coopération vit sur ces bases-là et n'a été qu'enrichi et élargi malgré les différentes mis à mal durant les périodes suivantes. Ces hommes avaient sans aucun doute conscience que la guerre entre la France et l'Algérie n'était pas qu'une guerre de l'Algérie contre la France où inversement mais plus une guerre pour la liberté, l'égalité et l'autodétermination et en cela le combat, est le même dans un contexte où les impérialismes idéologiques faisaient rage. Si ces hommes ont pu tant bien que mal contenir le flot apparent de l'histoire et lui donné une autre trajectoire, une trajectoire de la paix alors qu'ils ont vécu dans leur chair et leur sang la guerre de quel droit reprenons-nous « les luttes aveugles » à des fins et des desseins si peu digne pendant que les affaires continuent.

Dans cette thèse, il est question de clôtures, de frontières et de comment les abattre. Partant d'une socio-économie d'un « résidu », pensé d'abord dans l'espace Algérien, l'intention est de sortir des analyses classiques des solidarités dominantes, visibles et/ou à vocation hégémonique au moment où les solidarités dominées et/ou refoulées pèsent lourdement sur le devenir des sociétés. Les performances et coûts cachés⁵⁶⁷ sont une démonstration que le (ou les) résidu de la théorie économique n'est pas si résiduel. L'anthropologie et la sociologie « des résidus » se sont plus attelées à souligner les spécificités et les particularismes en les découplant des autres groupes. Notre lecture du résidu tente de le constituer en objet scientifique qui n'est pas séparé du dominant. Du point de vue de la pensée cette entreprise a été la plus complexe dans cette thèse. La grille de lecture proposée par la théorie socio-économique, structure-comportement, permet de sortir de ces contradictions. Néanmoins, sa transposition à l'extérieur de l'organisation et, par conséquent l'interaction avec d'autres disciplines est loin d'être évidente tant le chercheur découvre son idéologie inconsciente hors du champ naturel de sa discipline. Les questions sont nombreuses, beaucoup reste sans réponse, la validité des concepts du management appliqués à l'extérieur de l'entreprise, la portée de notre champ lexical et au service de quoi les outils conçus pour l'efficacité vont-ils être mis en œuvre ?

Dans la dialectique modernité résidu traditionnel rare sont les « évaluations critiques du type de modernité offerte ou imposée ni des conditions cognitives de réception dans les milieux socioculturelles »⁵⁶⁸ résiduelles. Dans l'espace maghrébin, la systématisation de l'Islam comme facteur explicatif unique où prépondérant au détriment des facteurs anthropologiques, sociologiques et économiques, ignorant par la même occasion les islams composites connectés aux autres éléments constitutifs de l'ethos des individus et des groupes sociaux. De la même manière, la lecture ethnographique et anthropologique du berbère séparé de l'arabe, de l'islam et de l'arabisé, encore à l'œuvre aujourd'hui, renforce des vues de l'esprit qui ne permettent pas de prendre en compte l'arabo islamité du berbère et de l'amazighité de l'arabisé. « Un tel découpage perpétue souvent à l'insu des auteurs, un clivage idéologique qui coïncide dangereusement avec les initiatives militantes du courant berbériste », l'islamisme intransigeant et l'arabisation jacobine. « Il convient de restituer le tissu socioculturel maghrébin dans toute la complexité historique et anthropologique des lents et

⁵⁶⁷ SAVALL H., ZARDET V., *Maîtriser les coûts et performances cachées*, Édition Economica, 1986

⁵⁶⁸ ARKOUN M., *Humanisme et Islam : Combats et propositions*, J VRIN 2005, P 101

multiples processus de construction d'une identité du Maghrébin qui demeure éclatée et violemment conflictuelle »⁵⁶⁹.

Le dépassement des clivages idéologiques intra maghrébins, qui nourrissent et préparent les conflits et les guerres civiles, peut nous transporter dans l'espace méditerranéen et à d'autres clivages contenus dans deux « mots sacs » Islam et Modernité. « Le concept de modernité et le qualificatif qui en dérive continuent d'être employés de façon lâche, non critique, puisqu'on y inclut indistinctement les postulats de l'érudition philologique depuis le XV^{le} siècle, les postures de la raison des lumières depuis le 18^{ème} siècle, les pratiques de la raison scientiste, évolutionniste, positiviste depuis le XI^{Xe} siècle, les acquis encours d'une raison plus mobile, plus flexible, inquiète, modeste, tâtonnante, déconstructive, transculturelle, raison propre à ce que j'ai appelé, depuis 1978, après M. Mead, l'âge préfiguratif (d'autres préfèrent parler de postmodernité, ou sur modernité) »⁵⁷⁰. La résurgence du laïcisme anticléricale en France à l'occasion de la rédaction du préambule de la constitution européenne spécifiant l'héritage religieux de l'Europe, au-delà de l'occasion manquée d'un débat sur la place du fait religieux, montre les limites et les clôtures que la pensée moderne s'interdit de dépasser. « La critique moderne de la raison juridique s'abstient de franchir les limites qui protège la constitution en vigueur, tout comme les corpus religieux sont ouverts aux exégèses, mais non à la subversion de leur statut de source fondatrice et légitimante des lois de la cité. La pensée laïque encourage la subversion des corpus religieux, mais prescrit des limites quand il s'agit de corpus élaborés selon ses axiomes, ses principes, ses postulats philosophiques et juridiques. [...]Pourtant, l'exigence d'une critique de la raison juridique ne conduit pas à l'anarchie ou à un refus constant d'une Loi commune ; elle permet seulement d'accroître le rôle d'une société civile changeante dans le déclenchement des procédures de révision et de discussion de tous les types de constitution et de construction juridique »⁵⁷¹.

La mise en exergue de ces troisièmes voies, dont ont besoin ces trois espaces, Maghrébins, européens et méditerranéens, ne nous semble pas de nature fondamentalement différente. Le contenu des débats est et sera certainement différent, mais le point commun est de trouver une voie moins conflictuelle, une voie de la coexistence forcément moins dogmatique et idéologique qui passe par un remembrement des concepts qui prépare le dépassement et la

⁵⁶⁹ ARKOUN M., *Comment lire l'espace maghrébin*, Préface de Farida Aït Ferroukh, Cheikh Mohand. Le souffle fécond » Paris, Volubilis, 2001, 181 p., bibl., gloss., index (« Pensée berbère »).

⁵⁷⁰ ARKOUN M., *Humanisme et Islam : Combats et propositions*, J VRIN 2005, P 101

⁵⁷¹ ARKOUN M., *Penser l'espace méditerranéen*, 48 P, P3 <http://sites.google.com/site/mohammedarkoun/home>

libération de la pensée. L'espace méditerranéen est encore trop souvent pensé comme un espace de guerre ou de paix mais pas suffisamment comme un espace de dialogue, où les truchements idéologiques sont bien plus nombreux et sortir de la dialectique du niveau développement permettra sans doute de s'apercevoir que les signaux faibles des uns sont les signaux forts des autres et inversement.

Les lois fondamentales, les corpus religieux, les corpus laïcs, les risques, les softs Law..., présentent toute la caractéristique commune d'être l'apanage de corps d'experts, engagés dans des batailles prisonnières des limites des schèmes de pensées sans se préoccuper du peuple et, au bas mot, des nombreuses vexations qu'on lui fait subir. Par exemple, les nationalismes libérateurs au même titre que certains courant philosophiques européens ont dénoncé l'arabe et l'islam à la notion de résidu sans pour autant l'élargir pour eux même à la diversité du monde musulman. Cela tient sans doute au fait que dénonciation est de nature politique et ne contenait pas toute la rigueur scientifique nécessaire pour dépasser une vision hégémonique. La mise en évidence des particularismes n'intervient en général que pour mieux les opposés et une validation artificielle du choc des cultures et par extension du choc des civilisations.

Notre analyse de la *Twiza* résiduelle nous a permis de mettre en exergue quelques éléments théoriques de l'hospitalité culturelle, qui dans une conception généreuse peut contribuer à dépasser les logiques d'oppositions et de s'ouvrir aux oubliés et de leur permettre de participer à l'aventure au risque de les voir rejeter mondialisme et mondialisation avec toutes ces promesses.

Bibliographie

ABDALLAH-PRETCEILLE M., *Interculturel*,
<http://www.mondialisations.org/php/public/art.php?id=146&lan=FR>, 2001.

ABELLARD M., *Philosophie de l'argent, Georg Simmel | Alternatives Economiques Pratique* n° 021 - novembre 2005

ADAM M., *L'association, image de la société*, L'Harmattan 2005. 256 pages

AÏM R., *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino éditeur, 2006 104 p.

AKERLOF G., *The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, dans *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, 1970, p. 488-500

ALLOUCHE, HURAUULT, SCHMIDT, *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?*, AGRH, 2004

ALTER N., *Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle*, in *Les organisations*, Éd. Éd. Sciences Humaines, Auxerre, 1999, pp. 185-192.

AMIS J., SLACK T., BERRET T., *Sport sponsorship as distinctive competence*, *European Journal of Marketing*, 1999, 33, ?, pages 250-272.

ANDRADE SCROFERNEKER C. M., *Qu'est-ce que la « communication organisationnelle » dans un pays de contact ? Sociétés*, n° 8, 2004, 2004/1.

ARKOUN M. et MAILA J. « De Manhattan à Bagdad. Au-delà du bien et du mal » Paris, Desclée de Brouwer, 2003.

ARKOUN M., *Humanisme et islam: combats et propositions*, Librairie Philosophique Vrin (4 avril 2005), 319 P, P 160

ARKOUN M., *La question éthique et juridique dans la pensée islamique*, VRIN 2010, 202 p P130

ARKOUN M., *Penser l'espace méditerranéen*, 48 P, P3
<http://sites.google.com/site/mohammedarkoun/home>

ARKOUN M., *Comment lire l'espace maghrébin*, Préface de Farida Aït Ferroukh, Cheikh Mohand. Le souffle fécond » Paris, Volubilis, 2001, 181 p., bibl., gloss., index (« Pensée berbère »).

ARNOULD E. J., Thomson C. J., *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of research*, *Journal of Consumer Research*, 31th MARCH, 2005, pages 868-882.

Arrêt de Costedoat de l'Assemblée plénière du 25/02/ 2000 au visa des articles 1382 et 1384, alinéa 5, du Code civil

Arrêt de l'Assemblée plénière de la Cour de cassation du 19/05/1988 en vertu de l'article 1384, alinéa 5, du Code civil

ARROW K., *Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge*, *American Economic Review*. 1969.

ASHTA A., OTTO P., KHAN S., *La micro-finance tue (ou pas!)*, 13/04/2011, www.youphil.com

ATTALI J. et Al., *Rapport de la commission pour la libération de la croissance française*, XO, Editions la Documentation Française, 2008, page 91.

ATTALI J., *Assureurs réveillez-vous!*, Express, 22/08/2002

ATTALI J., *Le principal risque aujourd'hui vient des assureurs*, Slate.fr | Finance – 15/09/2009

AWAD ALDEEB ABU-SAHLIEH S. *LE CORAN, Texte arabe et traduction française par ordre chronologique selon l'Azhar avec renvoi aux variantes, aux abrogations et aux écrits juifs et chrétiens*, éditions L'aire p 12

BALLANTYNE R. and GERBER R., *Managerial conceptions of environmental responsibility*, The Environmentalist, 1994, 14(1) : pages 47-56.

BARET E., *Solidarités publiques et privées face à l'épidémie : le Choléra Morbus, 1832-1854*, In : Solidarité et assurance, *Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

BARNIER L.-M., *Le marketing social*, Communication à la journée d'étude organisée par l'Institut de Formation Sociale, Luxembourg, 19 novembre 1999.

BARTH I., *La vente : une discipline des sciences de gestion à inventer bilan d'étape*, Congrès AOM/ISEOR, Lyon, mars 2006.

BARTH I., *Proposition pour un marketing interne-externe innovant, éléments théoriques et de mise en œuvre. Cas d'expérimentation*, Université Lumière Lyon 2, juillet 1994.

BARTHELEMY M., *Associations : Un nouvel âge de la participation ?*, Presses de Sciences Po. 2000. P 273-274

BASTIEN S., *Les risques en station de ski alpin : d'une explication mono causale à une perspective d'analyse systémique*, Annales des Ponts & Chaussées, 2002, 104, 65-74.

BATIFOULIER F., *Les travailleurs sociaux ont-ils peur du changement ? L'association d'action sociale. Un modèle en crise ?*, Les Cahiers de l'Actif n° 292/293, 1999.

BAUDRILLARD J., *L'illusion de la fin ou la grève des événements*, Galilée, Paris, 1992, page 30.

BELBALY N. & HOUZE E., *Etude empirique de l'effet de la création de connaissances sur le processus de développement de nouveaux produits*, AIMS, 2007.

BENAÏSSA S., *Mes sept lieux d'écriture*, Postface pour *Ecritures théâtrales en Languedoc-Roussillon*, de Jacques Olivier Durand (Editions Espace 34) Montpellier, Mai 1998.

BENESSAIEH A. & IMBERT P., *Transculturalité relationnel* dans A. BENESSAIEH (dir.) *Transcultural Americas/Amériques transculturelles*, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa, novembre 2009.

BERNARD I., DANNA P., HERMANN J., MARTIN G., RAINAUD A., ROMI R., VALETTE E., ZALMA G., *La prévention des risques naturels. Echec ou réussite des plans d'expositions aux risques ?*, Credeco, SFED, Université de Nice, 1993, 205 p.

BILIDI A., *Le mouvement associatif national en grande difficulté : La stratégie de l'usure*, El Watan, 21 décembre 2008

- BOISTEL P., *La communication événementielle, plus stratégique que commerciale*, Management Prospective Editions | Revue management et avenir, 2005/4 - N° 6
- BOISVERT M., *L'analyse économique régionale, un éventail de concepts anciens et nouveaux*, in M.-U. Proulx (sous la direction de), *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy, PUQ, p. 204. (1996)
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification...*, 1991
- BONNET D., *La duplicité du changement et de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle*,
- BONNET M., *Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel*, 1987.
- BONNET M., SAVALL H., ZARDET V. (2006), *Lien entre GRH et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail exemple d'une recherche – intervention centrée sur la prévention des troubles musculo-squelettiques*, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH
- BONNET M., *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003
- BONNIN G., *Piloter l'interaction avec le consommateur : un impératif pour le marketing*, EDHEC business school interact, janvier 2007.
- BONTE P. ; IZARD M. ; *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, édition PUF Mars 1991.
- BOUDON-BOURR. *Sociol.* 1982). V. *occultisme* B ex. de Barrès.
- BOURDIEU P., *Comprendre*, dans *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p.903-937
- BOURDIEU P., *Science de la science et réflexivité*, Cours du collège de France, Raisons d'agir Edition, 2001.
- BOURDIEU P., *Vous avez dit populaire ?*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 46, 98-105, 1983, P103
- BOURIDIEU P., « *Pierre Bourdieu et l'anthropologie* », *Actes de la recherche en sciences sociales* 5/2003 (n° 150), p. 4-8.
- BOURIDIEU P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Que Sais-je, 802, 1958, 127 pages. Revue et corrigée, 1961.
- BOWEN HR, *Social responsibilities of businessman*, Harper & Row, New York, 276 pages, 1953.
- BOYER A., *L'impossible éthique des entreprises : Réflexions sur une utopie moderne*, Editions l'Organisation, 2002.
- BOYER P., *Tradition et vérité*, In: L'Homme, 1986, tome 26 n°97-98. *L'anthropologie : état des lieux*. pp. 309-329
- BRANZEI O., VERTINSKY I., ZIETSMA C., *From green-blindness to the pursuit of ecosustainability: an empirical investigation of leaders cognitions and corporate environmental strategy choices*, Academy of management proceedings, 1994, One.
- BRAUDEL F., *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud, p. 96. (1985)

- BROWN S., *Harry Potter : Comment le petit sorcier est devenu roi du Marketing*, 2005, Paris, Dunod.
- BRUCKNER P., *L'euphorie perpétuelle : essai sur le devoir de bonheur*, Grasset, Paris, 2000.
- BRUNEAU J., *Evaluation de l'utilité sociale des associations*, Dossier Notre Temps, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 3-7
- BURDMAN M., chairman of Bermudian insurer and reinsurer Axis speciality, *Time to act on climate change*, September 2009, & "View from the top" Aout 2009 www.reactionnet.com
- CABANEL P., « Patricia M.E. Lorcin, *Kabyles, Arabes, Français : identités coloniales* », *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 140 | octobre - décembre 2007, document 140-56, mis en ligne le 02 juillet 2008. URL : <http://assr.revues.org/11183>
- CABANES A., *Essai sur la gouvernance publique*, Gualino Editeur, (2004).
- CAHUC P., *La nouvelle microéconomie*, Paris, La Découverte, 1998, p.55
- Călin Gurău & Fons C., *La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques*, AIMS, 2008.
- CAMPOS Lopez J.C., LORENZO Gomez J.D., GOMEZ Parro O., *Analyse stratégique du parrainage sportif. L'exemple espagnol*, *Revue Française du Marketing*, 1994, 150, pages 97- 103.
- CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., *Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle*, *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.
- CAPPELLETTI L., KHOUATRA D., BECK E., *L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires*, Congrès de l'AFC – Poitiers 2007
- CAPPELLETTI L., NOGUERA F. & BECK E. (2004), *Improving management quality in the very small enterprises: the case of French notaries*, *64th Academy Of Management Meeting*, New Orleans, August
- CAPPELLETTI L., NOGUERA F., *Normalisation du management dans les professions libérales quels défis pour la GRH ? : Cas des notaires de France*, AGRH 2007
- CARMEN, JAMES M. & LANGEARD E., *Growth Strategies of Service Firms*, *Strategic Management Journal*, 1, January-March 1980, pages 7-22.
- CAROLL A. B., *A three dimensional concept model of corporate social performance*, *Academy of management review*, vol. 4, 1979.
- CARRIER A., *Mondialisation économique et productions identitaires en Amérique latine*, in B. Marques-Pereira & I. Bizberg, eds., *La citoyenneté sociale en Amérique latine*, Paris, CELA-IS – L'Harmattan, 1995, p. 185.
- CARTIER S., *Chronique d'un déluge annoncé, crise de la solidarité face aux risques naturels*, Paris, Grasset, 2002, 373 p.
- CARTIER S., *Solidarité recherche tiers absent*, 2007, page 199.
- CARTON A., *La participation du consommateur : coproduction, définition et enjeux*, F. Salerno et H. Colas (coord.), *Marketing. Analyses et perspectives*, 2007, Paris, Vuibert, pages 297-314

CARU A. & COVA B., *Expériences de consommation et marketing expérientiel*, Revue Française de Gestion 3/2006 (n° 162), pages 99-113.

CAZAL D., « *RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat*, Revue de la régulation, 2011.

CEGARRA J. J., *Sponsorisme et mécénat*, Direction et Gestion, 1990, n°124-125, pages 73-80.

CELSI R., ROSE R. et LEIGH T., *An exploration of high risk leisure through skydiving*, Journal of Consumer Research, 20th June 1993, pages 1-23

CHABAL M., *les structures élémentaires de la réciprocité*, conférences-débats Cauris, Mai 2005.

CHABARDES P. et Delcaux F., *Les produits dérivés*, Gualino Editeur, Paris, 1996.

CHARREAUX G. et DESBRIERES P., *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale*, Revue Finance-Contrôle-Stratégie, n° 2, Juin, pp. 57-88, (1998).

CHAULET C., *Agriculture familiale et modèles familiaux en Méditerranée : réflexion à partir du cas algérien*, Options Méditerranéennes, Sér. B / n°12, 1997, Agricultures familiales et politiques agricoles en Méditerranée.

CHAVANCE B., *La fin des systèmes socialistes : crise, réforme et transformation*, l'Harmattan, Paris.1994

CHEVALIER J., *L'État-nation*, Revue de Droit public et de la Science politique, 1980, p. 1275.

CHURCHILL C. & al. , *what is microinsurance ? Challenge for extending insurance to low income markets*, micro insurance conference 2005, Making insurance working for the poor: Current practices and lessons learnt.

CHURCHILL C. & al., *What is insurance for the low market?*, Report, microinsurance conference 2006, Making Insurance work for Africa.

CHURCHILL C. & REINHARD D., *Introduction by organisers*, in report Microinsurance conference, 2006

CHURCHILL C. and COHEN M., *Marketing microinsurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

CHURCHILL C. and LEFTLEY R., *Organization development in microinsurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

CHURCHILL C., *What is insurance for the poor?*, P. 12, Protecting the poor A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007.

CLAYCAMP H. G., *ICH Q9: Quality Risk Management*, US FDA, CDER ADVISORY COMMITTEE FOR PHARMACEUTICAL SCIENCE (ACPS) October 5-6, 2006 Rockville, MD

COASE R., *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, Development, 1937*, in Coase R., *L'entreprise, le marché et le droit*, éd. d'Organisation, 2005, p. 23.

Code des assurances : Partie réglementaire, Livre III : Les entreprises, Titre II : Régime administratif, Chapitre Ier : Les agréments, Section I : Agrément administratif des entreprises françaises, Article R321-1 du Code des assurances

COHEN M. and SEBSTAD J., *the demand for microinsurance*, P 25 Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

COLLINS M., *Global corporate philanthropy-marketing beyond the call of duty ?*, European Journal of Marketing, 1991, vol. 27, n°2, pages 46-58.

Commission interministérielle de l'évaluation des politiques publiques. Commissariat Général du Plan (1997) & mdash; La prévention des risques naturels, rapport d'évaluation. La documentation Française, 702 p. Gradation du risque naturel

COOPER R. G. & KLEINSCHMIDT E. J., *Determinants of timeliness in product development*, Journal of Product innovation Management, vol. 11, 1994, pages 381-96.

COVA B. & RONCAGLIO M., *Repérer et soutenir des tribus de consommateurs*, Décisions Marketing (1999), 16, 1, pages 29-41.

COVA B., *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, Paris, 1995.

COVA V., COVA B., *Alternatives marketing*, Dunod, Paris, 2001.

CRISTALLINI V., *Manque à la responsabilité*, Conférence internationale ISEOR-AOM division « Organisation Development and Change » 2008.

CRISTALLINI V., *Le Concept D'interactivité Cognitive : Illustration Par La Construction Du Concept De Loyauté Professionnelle*, 2008

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil, Point Essais, 1977, 500 p.

CROZIER M., *L'Acteur et le système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977

CROZIER M., *L'Acteur et le système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977

DABHOLKAR PRATIBHA A., *How to improve perceived service quality by improving customer participation*, Developments in Marketing Science, 1990, Academy of marketing Science, pages 483-487.

DAHAK B., *La liberté d'association en Algérie*, 13 septembre 2007.

DAHLMAN C. J., *The Problem of Externality*, *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 1, avril 1979

DANIELS T. D., SPIKER B. & PAPA M., *Perspectives on organizational communication*, Dubuque, Brown & Benchmark Publishers, 1997.

DAOUD K., *Identité Algérienne : l'inévitable décolonisation horizontale*, Quotidien D'Oran 12 décembre 2009

DAVID A, *La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management*, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 215 p., 2000

DAVID A, *La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management*, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 215 p., 2000

DEFRASNE J., *Histoire des Associations françaises*, édition L'Harmattan, 2004 P 23

- DERRAS O. (Chercheur et sociologue), *Le phénomène associatif en Algérie*, édition Fondation Friedrich Ebert, Alger 2007.
- DEVERT B., *Il faut revisiter le sens de l'agir*, La société, l'économie, la politique, l'entreprise... autrement.
- DI MAGGIO P. et POWELL W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, n° 48, 1983, p. 147-160.
- DIONNE H., *L'autre développement local et régional*, *Relations*, octobre, p. 244-246. (1996)
- Directive Seveso 2 (1996)*
- DOMAT J., *les lois civiles dans leur ordre naturel*, Paris 1771, t.1, p.53, cité par Gaurier Dominique, « responsable... », *Op.cit.*, 1998, P18-19, cité par Quenet Grégory, *la responsabilité après catastrophe à travers la jurisprudence et les controverses en France à l'époque moderne*, *Op.cit* 2006, p.183.
- DORON R. & Parot F. (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003:73
- Dr ABROUK S. et Al. , *Enquête Nationale sur les Urgences Médico-Chirurgicales*, Mars 2003, Ministère de la santé
- DREYFUS M., « *Mutualité (Histoire de la)* » *Alternatives Economiques - Pratique* n°22 - Janvier 2006
- EIGLIER P., LANGEARD E., *La servuction : stratégie et management*, *Ediscience*, 1987, Paris.
- EINSBERG E. M. & H. L. GOODALL Jr., *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*, New York, St Martin's Press, 1997, IN: Andrade
- EL Watan économie du 17/12/2007
- ENARSSON S., WIRÉN K. and ALMEYDA G., *Savings- and credit-linked insurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007
- ENJOLRAS B., *Associations et isomorphisme institutionnel*, *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 261.
- EWALD F., *Un grand désarroi l'expérience du principe de précaution par les industriels*, Octobre 2007 Observatoire du Principe de Précaution
- FAVIER R., PFISTER C., *Introduction*, In : *Solidarité et assurance*, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles) Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006
- FERNANDO J., *Micro-finance Perils and Prospects*, New York, Routledge, 2006.
- FILSER M., *Le marketing de la production d'expériences : statut théorique et implications managériales*, *Décisions Marketing*, n° 28, octobre-décembre 2002, pages13-22.
- FILSER, *Comportement du consommateur*, Précis Dalloz Gestion, Paris, Janvier 1994, 426 p., pages 145.
- FIRAT A. F., Dholakia N., *Consuming People : From Political Economy to Theaters of Consumption*, Sage, London, 1998.

FOLUS D., *Apports de l'assurance et des marchés de capitaux à la gestion des risques environnementaux*, AIMS – Atelier Développement Durable avril 2003

FOUCAULT M., *Dits et Ecrits*, Gallimard, collection « nouvelle revue française », Paris, 1988, Tome III, p. 655

FOUILLET C., Guérin I., MORVANT-ROUX S., ROESCH M. et SERVET J.-M., *Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable*, 2007 *Revue du MAUSS*, Vol. 29, pp. 248-268.

FRANK T., BROOKS S., CREEKMORE R., HASSELBALCH B., MURRA K., OBENG K., REICH S., SANCHEZ E., *Quality Risk Management Principles and Industry Case Studies*, 2008.

FREDERICK W.C., *The growing concern over business responsibility*, *California Management Review*, 1960, n° 2, pages 54-61.

FREEMAN R. E., *Strategic management: a stakeholder approach*, M. A. Pitman, Boston, 1984.

GARAND D. and WIPF J., *Risk and financial management*, *Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

GASTON J., *Analyse institutionnelle, des outils essentiels pour le management*, édition Synergence, 2006 226 p, P90.

GAUDILLIERE J.-P. et LECHEVALIER A., *L'économie sociale et solidaire, un projet politique*, Mouvements, édito n°19, www.mouvements.asso.fr/edito_19.htm.

GEOFFROY E., « L'islam sera spirituel ou ne sera plus » le Seuil, Paris 2009.

GEOFFROY E., *Le sacrifice Abrahamique*, <http://www.eric-geoffroy.net/le-sacrifice-abrahamique>

GHARELAUVE G., FRAISSE M., HAUDIN D., KIPP J-P, *Méthode MOSAR appliqué au domaine maritime*, ENS des mines de Saint-Etienne 2002. 54 p.

GIBBONS M., LIMOGES C., NOWOTONY H., SCHWARZMAN S., SCOTT P., TROW M., *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London, Sage Publications. 1994.

Gide C., volume IV, *Coopération et économie sociale*, 1886-1904. Présenté et annoté par Patrice DEVILLERS, l'Harmattan, 2001, 381 p

Girard R., *La violence et le sacré*, Paris, Ed. Bernard Grasset, Coll. Pluriel, 1972

GIRARD R., *Le bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982, 298p.

GLAZER R., *Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset*, *Journal of Marketing*, octobre 1991, 55, pages 1-19.

GOOD D., *Utilizing consumer involvement to market services*, *Review of Business*, 1990, vol. 11, pages 3-7.

GOODY J., *Mémoire et apprentissage dans les sociétés avec et sans écriture : la transmission du Bagre*. In: *L'Homme*, 1977, tome 17 n°1. pp. 29-52. P40

GRIM R. (Politologue et auteur), *Un problème social anodin peut se transformer en incendie incontrôlable*, *El watan* 21/12/2008, propos recueilli par Amel Bliidi

GUERIN I., FOUILLET C. et ROESCH M., *La micro-finance indienne : l'heure du bilan*, 2008

GUERIN I., FOUILLET C., HILLENKAMP I., MARTINEZ O., MORVANT-ROUX S. et ROESCH M., *Micro-finance : effets mitigés sur la lutte contre la pauvreté*, Annuaire suisse de politique de développement, *Financer le développement par la mobilisation des ressources locales*, Vol 26 N°2 p. 103-119

GUILLAUME P., *Solidarités traditionnelles, assistance et intervention de l'Etat en réponse à la destruction de Saint Pierre par l'éruption de la Montagne Pelée en 1902*, In : Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles) Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

GUILLOT G. *Un objet esthétique est-il totalement perçu ? Le suíngue brasileiro à l'épreuve d'un filtrage cognitif exotique*, séminaire esthétique et émotion, 2010

HAMMERSLEY, *The dilemma of qualitative method*, Herbert Blummer an the chicago tradition, routledge, 1990.

HARBI N., SAVALL H., ZARDET V., *Le Logiciel CEPA : Auto-analyse Et Evaluation De La Qualité Des Publications Académiques*, Conférence International - ISEOR-Academy of Management, Divison "Research Methods", Lyon 2007

HARRIS K., HARRIS R. & BARON S., *Customer Participation in Retail Service: Lessons from Brecht*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2001, vol. 29, 8\9, pages 359-370.

HEMARD Joseph, in : ELIASHBERG, COUILBAULT, LATRASSE, *Les grands principes de l'assurance*, A.A EDITEURS 1992, P 18.

HINNEWINKEL J-C, « *Les AOC dans la mondialisation* », Anthropology of food [Online], 3 | December 2004, Online since 01 décembre 2004, Connection on 01 septembre 2010. URL : <http://aof.revues.org/index247.html>

HOFMANN E., *Derrière le mythe du microcrédit*, 05/11/2009, www.youphil.com.

HOLBROOK M. B. & HIRSCHMAN E. C., *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, Journal of Consumer Research, 9th September 1982, pages 132-140.

HOLT D. B., *Does cultural capital structure American consumption?*, Journal of Consumer Research, 25th June 1998, pages 1-25.

HOMES B., *L'hyperespace du danger et son application aux risques logiciels*, Institut pour la maitrise du risque ; Lettre des cindyniques n°40_ Novembre 2003

HOWARD R. BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brother, 1953.

<http://atilf.atilf.fr> « imiter » point 2

http://siteresources.worldbank.org/EXTCC/Resources/WBG-at-Work-fr_web.pdf, P11

<http://www.algerie-dz.com/article5933.html>

<http://www.assurances.info/dessous-assurance/la-fraude-assurance/>

<http://www.desassureurs.com/KIMASSURE/index.htm>

http://www.doctrine-malikite.fr/Quelques-principes-generaux-pour-les-contrats-de-ventes-en-islam_a115.html

http://www.entreprises.coop/UPLOAD/article/pages/643_article.php

<http://www.genevaassociation.org/> International Association for the Study of Insurance Economics

<http://www.iseor.com/forcons.asp>

<http://www.pompierdefrance.org>

http://www.prim.net/citoyen/definition_risque_majeur/21_10_risq_industriel.html

<http://www.science.gouv.fr/fr/dossiers/bdd/res/2856/la-disparition-des-abeilles-enquete/>

<http://www.stratisc.org>

HUGO V., *Choses Vues 1830-1848*, Éditions Gallimard, collection "Folio classique", 1997.

Ibn Khaldoun, traduit par W. Mac Guckin De Slane (1801-1878), *Les prolégomènes*, 1332-1406.

Ibn Rochd In : « Editorial » Revue Averroès : Première année n°1, Printemps – Été 2009

Ibn-Khaldoun: *Discours sur l'histoire universelle*, vol. 2, p. 850-852

IGALENS et GOND, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, novembre 2008, Que sais-je ?

IGALENS J., *Le marketing social*, Encyclopédie du Management, 1991, Paris, Vuibert.

ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance...*, 2004

JACQUIER C., RAMM G., MARCADENT P. and SCHMITT-DIABATE V., *The social protection perspective on microinsurance*, P. 45, *Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

JARDAT R. et PESQUEUX Y, *La triche, impensé à saisir et dé-penser*, Management Prospective Editions *Revue management et avenir* 2009/2 - n° 22 ISSN 1768-5958 pages 206 à 209

Jean-Jacques ROUSSEAU, *Héloïse I*, 11.

JENSEN M. & MECKLING W., *Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of financial economics, octobre 1976, n° 3, pages 469-506.

JOSHI K. D., SARKER S., *Knowledge transfer among face-to-face information systems development team members: examining the role of knowledge, source, and relational context*, Proceeding of the 37th HICSS, 2004.

JOUFFROY, *Nouv. Mél. philos.*, 1842, p. 316)

KEY S., *Analyzing managerial discretion: an assessment tool to predict individual policy decisions*, The International Journal of Organizational Analysis, avril 1997, vol.5, n° 2, pages 134-155.

KHADRA Y., *Les agneaux du seigneur*, éditions Julliard Pocket, 1999. p127

KHOUATRA D., « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », *Communication à la 16^{ème} conférence de l'AGRH*, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005, 23 p.

KHOUATRA D., *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*, Communication à la 16^{ème} conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005, 23 p.

KHOUATRA D., *Stratégie de création de valeur intégrale de l'entreprise et développement durable*, Actes de la XXI^{ème} Université de l'IAS, *Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable*, Bordeaux, octobre 2003, pp. 117-130.

KHOUATRA D., *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*, Actes de L'AGRH, Reims 2005

KHOUATRA D., *La diffusion du concept de gouvernance organisationnelle : effet de mode ou exigence universelle ?*

KITAIGORDZKI M., RAJ SINGH, *Cambio Climático y Seguros: Un Negocio entre la Negación y el Pánico, mercado asegurador*, the Geneva Association, Risk and insurance economics 2009.

KOOP K., LANDEL P-A. et PECQUEUR B., *Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique*, Revue EchoGéo N° 13. (2010)

KOSCHLER G., MERZ J., "Sport sponsorship in isolation versus its integration into classical advertising. R'Activ : a case study on the effectiveness of sport sponsorship", Actes du séminaire ESOMAR "Advertising, Sponsorship and Promotion", 1995, Madrid, pages 105-124.

KOTLER P. & MURPHY P. E., *The Major Tasks of Marketing Management*, Journal of Marketing, vol. 37, n°4, octobre 1973, pages 42-49.

KOTLER P., *Marketing Mix Decisions for New Products*, Journal of marketing research, vol.1, n° 1, février 1964, pages 43 à 49.

KPMG Algérie, *Guide des assurances en Algérie*, KPMG SPA ; 2009.

LAFARGE H., *Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations, cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire*, thèse de doctorat, 2006.

LAMBERT A., *Assurons l'avenir des assurances*, rapport d'information 45 (98-99), Tome II - commission des finances, Sénat.

LANDEMORE H. *La démocratie représentative est-elle réellement démocratique ?*, New York Avril 2007.

LAPIERRE N., *Crossing Borders : from Transculturality to Transdisciplinarity*, Knowledge Production and Higher Education in the Era of Globalization : a Southern Perspective, Pretoria, University of South Africa, 2006

LARDINOIT T., *Réaction attitudinale des téléspectateurs aux campagnes de parrainage : étude de l'incidence de la conjonction des parrainages terrain et T.V.*, Actes du 13^e Congrès de l'Association Française du Marketing, 1997, Toulouse, pages 668-697.

LARGUIER G., *La solidarité face aux risques naturels en Languedoc (XVIIe-XVIIIe siècles)*, In : *Solidarité et assurance, Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e siècles)* Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

LASSAGNE M. & MUNIER B., *La nouvelle réglementation des risques technologie et gouvernance*, Risque ORIANE 2006

- LATOUCHE, S., *La planète des naufragés. Essai sur l'après-développement*, Paris, Éditions La Découverte, 235 p. (1991)
- LAUFER R et BURLAUD A., *Légitimité*, 1997, op. cit., pp. 1754-1772.
- LAVILLE J.-L., *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Erès, 2005, 180 p., pages 99-100.
- Le Quotidien El Watan du 25/10/2007
- LECOURT D., *L'étrange fortune du principe de précaution*, Octobre 2007 Observatoire du Principe de Précaution
- LENCLUD G., *La tradition n'est plus ce qu'elle était...*, Terrain [En ligne], 9 | 1987, mis en ligne le 19 juillet 2007. URL : <http://terrain.revues.org/index3195.html>
- LENCLUD G., *La question de l'application dans la tradition anthropologique française*, P73 In : *Les applications de l'anthropologie : un essai de réflexion collective depuis la France*, Jean-François Baré (Ed.) (1995)
- LESBATS, DOS SANTOS J., PERILHON P. ... groupe MADS *Contribution à l'élaboration d'une science du danger : ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES ; LES "ENTRETIENS DE LA TECHNOLOGIE" - 3 ÈME ÉDITION*, 15 - 16 MARS 1994, PARIS - FRANCE
- LEVI-STRAUSS, *Anthropologie structurale*. Paris : Plon, 1958
- LI T., et CALANTONE R. J., *The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination*, Journal of Marketing, 1998, 62, pages 13-29.
- LIKERT R., *Human organization : its management and value*, (1967)
- Livre vert de la Commission "emploi et affaires sociales", Union Européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, page 30.
- LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3^{ème} édition, 2003, 521 p., pp. 4-5.
- LOUBAT J.-R., *Penser le management en action sociale et médicosociale*, Dunod 2006.
- M. De CERTEAU, *L'invention du quotidien, Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990
- MANZINI E., *Ideas of wellbeing. Beyond the rebound effect*, Conference on sustainable services & systems: transition towards sustainability, Amsterdam, octobre 2001.
- MARION G., *Le marketing "expérientiel" : Une nouvelle étape ? Non, de nouvelles lunettes*, Décisions Marketing, N° 30, avril-juin 2003, pages 87-91.
- MARION G., *Le marketing-management en question*, Revue française de gestion, n° 102, janvier-février 1995, pages 15-30.
- MARTINET A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica (1990).
- MATHIEU A. L., LAGHZAOU S., *Facteurs explicatifs des comportements en matière de développement durable : le rôle clef des valeurs directrices*, Workshop du CERGAM, Aix-en-Provence, Novembre 2007.

MAUNIER R., *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord*, BOUCHENE– Année sociologique 1927

MAUNIER R., « *Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord* », BOUCHENE– Année sociologique 1927 ;

MCCORD M. J. and LEFTLEY R., *Claims processing, Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

MCCORD M. J., BUCZKOWSKI G. and SAKSENA P., *Premium collection: Minimizing transaction costs and maximizing customer service*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

MCGUIRE J. W., *Business & society*, New York, McGraw-Hill, 1963.

MEAMBER L. & VENKATESH A., *Ethnoconsumerist methodology for cultural and cross-cultural consumer research*, Beckmann S.C. & Elliott R.H. (Eds.), Interpretative Consumer Research, Paradigms, Methodologies and Applications, 2000, Copenhagen Business School Press, pages 87-108.

MEBTOUL A., *Algérie. Face aux contraintes économiques, un SMIG à 20.000 DA est un minimum à exiger*, www.algérie-focus.com, 11/09/2011.

MEENAGHAN T., SHIPLEY D., *Media effect in commercial sponsorship*, European Journal of Marketing, 1999, 33,3/4, pages 328-347.

MEISSNER B., *Natural disasters and solidarity in the ancient World. Cases for Comparison*, Grenoble 2006.

MERCIER S, *l'éthique dans les entreprises*, Editions la Découverte, 121 pages, 2004.

MERLE A., *Apports du point de vue postmoderne à l'étude des comportements de consommation de groupe : un début de clarification*, Janvier 2004, II^{èmes} Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, « Sociétés et Consommation », IAE de Caen.

Méthodes HAZOP et What if, <http://www.previnform.net/sections.php?op=viewarticle&artid=38>

MICHEL H., *La maîtrise du rendement de la communication commerciale : nouveaux challenges ?*, Revue Française du Marketing, mai 2003, n° 192/193, 2-3-5, pages 145-158.

MIMOUNI M., *La Twiza : entraide d'hier et d'aujourd'hui*, Colloque « Transmission, mémoire et traumatisme », 9 et 10 mai 2003 / lundi, 25 avril 2005

MIMOUNI M., *Table ronde : « Autour de la mémoire »*, Acte du colloque : Transmission, Mémoire et traumatisme, Parole sans Frontière Strasbourg 2003.

MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Organisation, 1986

MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really count*, Academy of Management Review, 1997, 22(4), pages 853-886.

MORGAUT M-E, *l'Algérie, test mondiale du développement*, revue du tiers monde coordonnée par Perroux 1963.

MORIN E. « "Politique de civilisation", une mise au point », 6 Janvier 2008.

- MORIN E., 1994 - *Interdisciplinarité et transdisciplinarité*. Transversales, Science, Culture, n°29, p. 4-8
- MUNIZ A. & O'Guinn T., *Brand community*, Journal of Consumer Research, 27th March 2001, pages 412-432.
- NICOLESCU B., 1993 - *Une nouvelle approche scientifique, culturelle et spirituelle : La transdisciplinarité*. Passerelles, n° 7.
- NOGUERA F., ZARDET V., *Mythes et réalités de la contractualisation de l'action publique : les cas de contrats de développement territoriaux*, L'Harmattan Collection management, 2009.
- NOLASCO P., *L'état de l'Etat-Nation : une approche de la question brésilienne*, Lusotopie 1997 P 107-123
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- NUSSBAUM R. *Articuler assurance et solidarité dans le financement de la réparation des dommages causés par les catastrophes naturelles : un objectif pour l'union européennes du 21 ème siècle ?*, Grenoble 2006
- Ocler R., *Vers la notion de stratégie proactive : élément de définition et de mise en œuvre*, 190 p., p. 127 2002
- ONS : <http://www.ons.dz/-Population-RGPH2008-.html>
- ORTIZ FERNÁNDEZ F., *El Huracán, su mitología y sus símbolos*, (1947)
- ORTIZ R., *Cultura brasileira e identidade nacional*, São Paulo, Brasiliense, 1994 (4e éd.) p. 93. In : NOLASCO P. *L'état de l'Etat-Nation : une approche de la question brésilienne*, Lusotopie 1997 P 107-123
- OUSSEDIK F. (Chercheur et sociologue), *C'est l'expression d'un malaise social mais aussi de la faiblesse des institutions*, El Watan, 1er février 2009, propos recueilli par Nadja Bouaricha
- PECQUEUR B., *Le développement local : mode ou modèle ?*, Paris, Syros/Alternatives, p. 58. (1989)
- PERILHON P., *Méthode Organisée et Systémique d'Analyse de Risques*, Ecole d'été "Gestion Scientifique du risque " 6/10 septembre 1999 ALBI – France Analyse du Risque Industriel
- PERLSTEIN J., Piquet S., "La communication dans l'événement : sponsoring et mécénat", *Revue Française du Marketing* (1985), 105, pages 31-40.
- PERRON M., *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?*, Economica 2002.
- PERROUX F., (1948), *Esquisse d'une théorie de l'économie dominante*, *Economie Appliquée*, tome 1.
- PERROUX F., « Une analyse critique de la notion de planification », UNESCO, Paris 1986.
- PERROUX F., « *L'Algérie de demain* » *Revue du tiers monde* coordonnée par Perroux 1963.
- PERROUX F., *Esquisse d'une théorie de l'économie dominante*, *Economie appliquée*, vol. 1, 1948.
- PERROUX F., *La Valeur*, PUF, Paris, 1943

- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Dunod, 1973, 140 p., et *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.
- PERROUX, F. (1994), « *Pouvoir et économie* » en *Pouvoir et économie généralisée*, Grenoble, PUG p.93.
- PERROUX, F., *Pour une philosophie du nouveau développement*, Paris, Aubier, Les presses de l'UNESCO (1981)
- PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, Presses Universitaires de France, 1995, 295 p., p. 20.
- PESQUEUX Y., *Corporate governance and accounting systems: a critical perspective*, Critical Perspectives on Accounting 16 (2005) 797–823
- PESQUEUX Y., *Gouvernance et moment libéral*, 2007. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/73/PDF/GouvernanceetmomentlibA_ral.pdf
- PESQUEUX Y., *Organisations : Modèles et représentations*, PUF. Aout 2002
- PESQUEUX Y., *Un modèle organisationnel en « confiance-coopération »*, Revue management et avenir, 2009 N 21, Management Prospective Editions
- PEUGEOT P., *Rendre plus que ce que l'on doit aux autres*, in *La société, l'économie, la politique, l'entreprise... AUTREMENT* p 197
- PFISTER C. *Disasters, interregional, solidarity and nation-building: reflections on the case of switzerland*, 2006 Grenoble.
- PIAGET J., *L'Équilibration des Structures*, Cognitives, Paris, PUF. 1975
- PINE B. J., GILMORE J., *The experience economy: work is theatre and every business a stage*, HBS Press, Harvard, 1999.
- POPE N. K. L., *Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use*, Journal of Product & Brand Management, 1998, 7, 2, pages 124-136.
- PORTER M., *La concurrence selon porter*, Village Mondial, 1999, 475 p.
- POUILLON, J., 1975., *Tradition : transmission ou reconstruction*, in Pouillon J. *Fétiches sans fétichisme*, Paris, Maspero, 155-173.
- PQRI Workgroup Members : Michael Glodeck et ali., *Process Robustness – A PQRI White Paper - The Product Quality Research Institute (PQRI) is collaborative effort between the pharmaceutical industry, regulatory agencies, and academia*, Pharmaceutical Engineering The official Magazine Of ISPE 2006
- PRAHALAD C. K. & VENKATRAM R., *The future of competition, co-creating unique value with customers*, 2004, Boston, Harvard Business School.s.
- PRAHALAD C. K. et RAMASWAMY V., *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, 2004, Boston: Harvard Business School Press.
- PRAHALAD C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Pearson Education, 2006.

Président du comité national des marins-pêcheurs in : *L'Algérie exploite mal ses ressources halieutiques* <http://www.algerie-dz.com/article17481.html>, 2009

PROULX, M-U., *Réseaux d'information et dynamique locale*, Chicoutimi, GRIR/ UQAC, p. 88. (1995)

QUESTER P.G., THOMPSON B., *Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness*, Journal of Advertising Research, 2001, 41, 1, pages 33-47.

QURESHI Z. and NOBLE G., *Loss control*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

QURESHI Z., *Governance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

RADERMACHER R., DROR I. and NOBLE G., *Challenges and strategies to extend health insurance to the poor*, Protecting the poor : A micorinsurance compedium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

RALPH K. WHITE & RONALD LIPPITT *Autocracy and Democracy: An Experimental inquiry*, Harper & Brothers: New York, 1960, 330p.

RENAN E., *Qu'est-ce qu'une nation ?*, Conférence faite en Sorbonne le 11 mars 1882.

REYNAUD E. et alii., *The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Social orientation or financial orientation?*, European Management Journal, 2007, vol. 25, n° 2.

REYNAUD E., DEPOERS F., GAUTHIER C., GOND J-P, SCNEIDER MAUNORY G., *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod Octobre 2006.

RIEUNIER S., *Le marketing sensoriel du point de vente*, Paris, Dunod, 2002.

RIST, Gilbert, *Le développement : histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 462 p., P 120, (1996)

ROBESPIERRE Maximilien de, Prononcé à la Convention le 5 février 1794.

ROESH M., HELIES O., *La micro-finance, outil de gestion du risque ou de mise en danger par surendettement ? Le cas de l'Inde du Sud*, Autrepart 2007/4 (n° 44) 248 pages

ROKEACH M., *The nature of Human Values*, Free Press, 1973, New York.

ROLLAND P., *La coopérative, une autre façon d'entreprendre*, 2001, édition SCOPEDIT

ROSTOW W., *The Stages of Economic Growth*, Econ History Review. (1959)

ROTH J., GARAND D. and RUTHERFORD S., *Long-term savings and insurance*, Protecting the poor : A micorinsurance compendium, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

ROUSSEAU D., *Le consulat de Sarkozy*, conférence 2012.

SABOURIN E., *L'entraide rurale, entre échange et réciprocité*, Revue du Mauss 2007/2, n° 30, p. 198-217.

SAVALL H., « *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain* », Rapport au VII^{ème} colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. PERROUX et Présidé par J. PIAGET , décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 1978, pp. 561-593.

SAVALL H., *Germàn Bernacer, l'hétérodoxie en sciences économiques*, Dalloz, Coll. Les grands économistes, 1975, 479 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Approche socio-économique des conditions de vie et de santé au travail : Exemple des travaux de l'ISEOR*,

SAVALL H., ZARDET V., *Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005.

SAVALL H., ZARDET V., *Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises*, AFC-CCA, 2001.

SAVALL H., ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface Serge Pasquier, Édition Economica, 1996 p 413

SAVALL H., ZARDET V., *Maîtriser les coûts et performances cachées*, Édition Economica, 1986

SAVALL H., ZARDET V., *Mesure Et Pilotage De La Responsabilité Sociale Et Sociétale De L'entreprise - Résultats De Recherches Longitudinales*, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009

SAVALL H., ZARDETV., Préface du Pr Boje D., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica 2004.

SCHOUTEN J. & MCALEXANDER J. H., *Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers*, Journal of Consumer Research, 22th June 1995, pages 43-61.

SCROFERNEKER C. M. (2004). *Qu'est-ce que la « communication organisationnelle » dans un pays de contact ?* » Sociétés n° 83, 2004/1.

SERVET J.-M. , *Banquiers aux pieds nus*, Paris, Odile Jacob, 2006.

SHAAD WERNER, *Catastrophes Naturels et réassurances*, Swiss Ré 2003.

SHALOFSKI cité dans l'article de BAUX P., *Modèles de persuasion et parrainage sportif*, Revue Française du Marketing, n°131, 1987, 1991/1, 51-67.

SHEN W., SHO T. S., *Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework*, Academy of Management Review, 2005, vol.30, n°4, pages 843-854.

SIMON H., *Informal theory of the employment relationship*, Econometrica 1951

SIMON H.A., *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, 351 p.

STOCKER G., *Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance*, Revue internationale des sciences sociales, Mars 1998 n° 155.

SVENDSEN L. F. H., *Philosophie de l'ennui*, Fayard, Paris, 2003.

THIETART R.-A. et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 1999, 535 p., p.38

THOMPSON C. J. & Troester M., *Consumer value systems in the age of postmodern fragmentation: the case of the natural health microculture*, Journal of Consumer Research, 28th March 2002, pages 550-571.

TISHNER J., *éthique de solidarité*, Préface de Rémi Brague, Paris criterion , 1983

TLFi : Trésor de la langue française informatisé : <http://atilf.atilf.fr>

TODD E., *La terre, succession et héritage*, Etudes Rurales, n° spécial, avril-décembre 1988.

TOURRAINE A., *Faire partie de l'avenir*, La société, l'économie, la politique, l'entreprise... autrement.

TREMBLAY S., *Du concept de développement Au concept de l'après-développement : Trajectoire et repères théoriques*, Quebec Collection (1999) « Travaux et études en développement régional », P 38

TREMBLAY S., *Du concept de développement Au concept de l'après-développement : Trajectoire et repères théoriques*, Quebec Collection « Travaux et études en développement régional », 53 p. (1999)

Trésor de la langue française et le centre nationale des ressources lexicales :
<http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3609757050;>
<http://www.cnrtl.fr/definition/consumer>

TYLOR, EDWARD. 1920 [1871]. *Primitive Culture*. New York: J.P. Putnam's Sons. In : Bonte Pierre ; Izard Michel ; *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, édition PUF Mars 1991.

UBRINATI N., *Representative Democracy : Principles And Genealogy*, University of Chicago

ULRICH BECK, Traduction : C. BOUCHINDHOMME, *C'est le mythe du progrès et de la sécurité qui est en train de s'effondrer*, LEMONDE, 25.03.11

Une fraude sophistiquée à l'assurance automobile touche le Canada, LEMONDE.FR avec AFP | 03.01.11

VACHON B., *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 104 (1993)

VACHON B., *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 104. (1993)

VARGO S. L. & LUSCH R. F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, 2004, 68: 1, pages 1-17.

Verdict de la Cour d'appel, AFP, *ERIKA : responsabilité de totale confirmée*, 30 mars 2010

VEZINA R., *Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur*, Gestion, vol. 24, n° 2, 1999, pages 59-65, page 62.

VILLACOURT M., *Failure Modes and Effects Analysis Guide*, PQRI Mai 2008

VOYANT O., *La démocratie d'entreprise : une vertu stratégique pour la conduite du changement*, ODC

W. CHAN K. & MAUBORGNE R., *Stratégie Océan Bleu*, 2005, Village Mondial.

WAGNER-BRAUN M., *Building fire insurance in pre-industrial times: Cradle in Northern Germany and processes of spreading*, In : Solidarité et assurance, *Les sociétés européennes face aux catastrophes* (17e-21e siècles) Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Grenoble 2006

WARTICK, S. L. and COCHRAN, P. L. (1985), *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 758-769.

WARTICK, S. L. and COCHRAN, P. L. (1985), *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 758-769.

WEBER M., *le savant et le politique*, 1919

WESPHALEN M. H., *Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, 1998.

WIKSTRÖM S., *The customer as co-producer*, *European Journal of Marketing*, 1996, vol. 30, 4, pages 6-16.

WILDE O. : « Aujourd'hui, les gens connaissent le prix de toute chose et la valeur d'aucune. »

WILLIAMSON O., *Managerial discretion and business behaviour*, *American Economic Review*, 1963, n° 53, pages 1032-1057.

WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies...* 1975

WILLIAMSON, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.

WILSON G. A., *Does sport sponsorship have a direct effect on product sales?*, *The cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 1997, 1, 4, www.cad.gu.edu.au/cjism/wilson.htm

WIPF J. & GARAND D., *Pricing microinsurance products*, *Protecting the poor : A micorinsurance compendium*, édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

WIPF J., LIBER D. & Churchill C., *Product design and insurance risk management*, *Protecting the poor : A micorinsurance compendium* édition MunichRe, ILO, Micorinsurance, 2007

WOOD D. J., *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review*, n° 16, pages 671-718, 1991.

Working group, *Training Guide: Hazard & Operability Analysis (HAZOP)*, PQRI Mai 2008

Working group, *Training Guide: Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)*, PQRI 2008

Working group, *Training Guide: Risk Ranking and Filtering*, PQRI Mai 2008

World Business Council on Sustainable Development

www.initiatives.ceges.org/eco_poids_pop.php

YAMUREMYE H., *Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises*, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 2001.

YIN R., *Case Study research, Design and methods*. *Applied Social Research Methods Series*, Vol 5, Sage Publications, 1984, 1990 and 1994 editions New York, 171 p.

YUNUS M. in : *Yunus dénonce les dérives du microcrédit* Le Figaro, 27/04/11

ZAJDENWEBER D., *Risques économiques et réglementations des assurances*, Revue Risques, n°54,06/2003, P23.

ZAJDENWEBER D., *Marchés financiers - La volatilité des cours est-elle irrationnelle ?*, revue Sociétal, Repères et tendances, n° 40, avril 2003, P 18.

ZARDET V. et NOGUERA F., *Mythes et réalités de la contractualisation de l'action publique : les cas de contrats de développement territoriaux*,

ZARDET V., *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation*, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 pages.

Lexique

Assurance-Twiza : consiste à inciter le client à solidariser son réseau avec l'assurance dans la perspective d'intégrer la prévention des risques, tout en conservant l'aspect compensation des sinistres en cas de survenance. L'Assurance-Twiza n'est pas un produit à confondre avec les ristournes ou les réductions : la part de la prime reversée est en contrepartie de prévention de risques.

Atténuation spatiale renvoie à la distance entre le lieu de l'enregistrement de l'information et le lieu de prise de décision.

Conductance-résistance : Phénomène qui s'explique par une perméabilité sélective consciente ou inconsciente de l'organisation. Cette sélectivité concerne autant l'information enregistrée, la décision, les profils recrutés (phénomène de capture par exemple), les méthodologies de travail et les effets boomerangs des externalisations. Elle permet la conductance de certains facteurs de risques portés par les personnes, l'absence de mesure, l'idéologie, la technique, la prédominance de certaines disciplines et d'action anthropique et inversement elle favorise certains facteurs de prévention de risques. De la manière, elle explique les phénomènes de résistance à des risques et des actions d'amélioration des facteurs de risque.

Contingence générique : « Le principe de contingence générique, reconnaît à chaque situation analysée son caractère contingent ET sa contribution à une connaissance générique sur le fonctionnement et les pratiques des organisations, réfutant par là même la traditionnelle opposition entre contingence et universalisme »⁵⁷².

Continuité-contigüité-rupture : juxtapositions des différents espaces, des zones de contigüités organisationnelles (service à service, direction à direction, niveau hiérarchique), disciplinaires (scientifique et technique) et territoriales.

Gouvernance « consulaire » : gouverner (entreprise) par l'émotion (l'urgence) et en fonction de la perception des dirigeants.

Echange de généreux : désigne un échange où au minimum l'un des avantages recherchés est différés et/ou indirects dans le temps en fonction de l'intention de départ. L'échange généreux fait appel à la notion de confiance, mais contrairement à l'échange matériel qui « se

⁵⁷² SAVALL H., ZARDET V., *Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005

soucie de garantir sa sécurité en prenant des sûretés (impersonnelles) »⁵⁷³ la confiance fait appel à l'homme et non aux biens dont il dispose. La confiance semble être « constitutive d'une forme de capital (...), elle réduit la complexité en libérant l'agent qui fait confiance des obligations de contrôle »⁵⁷⁴

Gouvernance-guidance : distille au fur et à mesure une certaine dose de normativité, elle privilégie un dialogue et une négociation régulière, de sorte à fiabiliser l'actualisation des avantages recherchés, à prendre en compte l'évolution dans le temps de l'interaction tradition-culture et par la même occasion fiabiliser l'échange généreux.

Hospitalité culturelle : concept dynamique qui désigne la capacité d'une personne, d'un groupe à accueillir, à renforcer sa propre culture par d'autres. Cette hospitalité se prépare, se construit et n'est pas juste une prédisposition de certaines cultures ou personnes.

Intention culturelle : La culture en tant que mise en forme intégrée de croyances, de comportements, de connaissances (approche du siècle des lumières) est au service d'une intention. Cette mise en forme intégrée est fonction d'intentions, d'objectifs que nous pouvons appeler « intention culturelle ».

Interactivité cognitive : L'organisation de processus d'interaction, de confrontation de « schèmes de pensées »⁵⁷⁵ entre les acteurs internes et externes de l'organisation semble permettre l'émergence de connaissances nouvelles, différentes des connaissances de chacun isolé. Cette technique consiste à favoriser l'activation de tous les espaces d'interactions, de toutes les zones de contigüités, à toutes les étapes des processus de changements : la recherche des problématiques, la recherche de solutions, la mise en œuvre des solutions et l'évaluation.

Intersubjectivité contradictoire : un moyen de « confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé »⁵⁷⁶. Elle est aussi une disposition permettant de mettre en œuvre le principe du

⁵⁷³ BOURIDIEU P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Que Sais-je, 802, 1958, 127 pages. Revue et corrigée, 1961. P91.

⁵⁷⁴ PESQUEUX Y., *Un modèle organisationnel en « confiance-coopération »*, Revue management et avenir, 2009 N 21, Management Prospective Editions

⁵⁷⁵ PIAGET J., *L'Équilibration des Structures*, Cognitives, Paris, PUF. 1975

⁵⁷⁶ SAVALL H., ZARDET V., *Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005.

langage négocié (Harbi, Savall, Zardet, 2007)⁵⁷⁷, de la langue négociée dans le cas de l'Algérie.

Période réfractaire renvoie à la fréquence de l'apparition du dysfonctionnement qui ne permet pas sa prise en compte dans la décision par excès de contextualités entre autres.

Potentiel d'action : Les comportements de manque à la responsabilité ont des effets cachés, diffus, différés et dilués (définition des coûts cachés), qui par effet de sommation spatio-temporelle génère des risques. De la même manière les comportements responsables ont des effets cachés, diffus, différés et dilués (performances cachées) qui eux limite les risques. Ces comportements ont des effets socio-économiques immédiats et des effets à moyen terme et long terme qui sont les risques et la création ou non de potentiel. Identifier et mesurer les effets de ces comportements revient à créer un potentiel d'action, à anticiper les artefacts qui stimuleront l'action.

Potentiel de connaissance : c'est-à-dire qui est pris en compte de manière imparfaite dans les systèmes de mesures, est lié à un phénomène d'atténuation spatiale de l'information et une période réfractaire de l'information.

Transduction : est l'ensemble des processus de transformation d'une information d'un langage à l'autre.

La Twiza (où touiza) : est une structure de solidarité traditionnelle caractérisée par un échange généreux, basé sur l'activité, elle est aussi caractérisée par des gestes simples de solidarité.

La tradition : est une structure, essentiellement mentale mais aussi organisationnelle, technologique et démographique. Un dispositif d'échange intergénérationnel mais aussi entre différents acteurs et groupe d'acteurs et avec l'environnement d'une manière générale. Elle est d'abord une structure mentale car elle contient avant tout des idées et des valeurs. Des messages de nature gnomique au service d'une intention culturelle. Elle s'organise, s'ingénie à bricoler les relations humaines afin de favoriser, d'inciter la diffusion et la transmission de son contenu qui sont les valeurs et les idées.

⁵⁷⁷ SAVALL H., ZARDET V., HARBI N., *Le Logiciel CEPA : Auto-analyse Et Evaluation De La Qualité Des Publications Académiques*, Conférence International - ISEOR-Academy of Management, Division "Research Methods", Lyon 2007

« **Transmission inverse** »⁵⁷⁸ : « Un héritage librement constitué » dans le sens, ou il est encore un utile (il n'est pas un exercice de mémoire où de reproduction conforme), qui permet d'avoir une caution, une paternité, favorisé par une transmission flexible et imprécise.

« **Trans** » (**Le préfixe**) : contient « l'idée du franchissement (de limite), qui peut être considéré comme action ou comme état »⁵⁷⁹. Le trans-organisationnel, comme la transdisciplinarité et la trans-culturalité sont des concepts qui traverseraient et dépasseraient les organisations les disciplines et les cultures, pour produire une nouvelle vision.

Trans-culturation : désigne le dépassement de l'opposition acculturation/déacculturation pour mettre en exergue les phénomènes de fertilisation mutuelle des cultures (Ortiz, 1947). « Le concept de trans-culturalité parvient à mettre en relief la trans-formabilité mutuelle des pratiques et des imaginaires culturels dans le temps entre supposés dominés et dominants. [...] Elle n'est ni fusion indistincte des différents vers le même, ni subalternité nette dans le rapport de pouvoir culturel... elle est d'avantage création dialogique et bigarrée de nouveaux codes. [...] Elle est le plus souvent un fragile équilibre relationnel continuellement recréé dans la configuration du moment »⁵⁸⁰. La trans-culturalité semble reconnaître l'individu en tant qu'acteur de la culture, et non pas seulement en tant que produit de la culture.

Trans-organisationnel : a pour objectif de permettre à l'organisation d'aller au-delà de ses frontières. L'intention est de permettre à l'organisation de dépasser ses schèmes de pensées, ces dogmes en les confrontant à ses différents types de parties prenantes. Cette posture adoptée par une organisation a pour objectif de mieux comprendre la complexité de son environnement, de modifier sa perception, de saisir les différents niveaux de sa réalité, d'inclure le tiers absent et d'aboutir à une transformation mutuelle Co-construite. Dans une approche trans-organisationnelle se mêlent également des phénomènes de trans-culturalité et de transdisciplinarité. L'organisation se mue ponctuellement en méta-organisation, dans l'intention de se dépasser, de produire une nouvelle vision, de nouvelles manières d'être pour dépasser les conflits avec son environnement.

⁵⁷⁸ LENCLUD G., *La tradition n'est plus ce qu'elle était...*, Terrain [En ligne], 9 | 1987, mis en ligne le 19 juillet 2007. URL : <http://terrain.revues.org/index3195.html>

⁵⁷⁹ GUILLOT G. *Un objet esthétique est-il totalement perçu ? Le suíngue brasileiro à l'épreuve d'un filtrage cognitif exotique*, séminaire esthétique et émotion, 2010

⁵⁸⁰ BENESSAIEH A. & IMBERT P., *Transculturalité relationnel* dans A. BENESSAIEH (dir.) *Transcultural Americas/Amérique transculturelles*, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa, novembre 2009.

Transdisciplinaire : Etape supérieure aux relations interdisciplinaires, « qui ne se contenterait pas d'atteindre des interactions ou réciprocitys entre recherches spécialisées, mais situerait ces liaisons à l'intérieur d'un système total sans frontières stables entre les disciplines »⁵⁸¹. « La frontière disciplinaire, son langage et ses concepts propres vont isoler la discipline par rapport aux autres et par rapport aux problèmes qui chevauchent les disciplines »⁵⁸². Cette hyperspécialisation, malgré une fécondité certaine, a fragmenté la connaissance dont il est devenu difficile d'en appréhender la dispersion.

Triangle narcissique (anthropologique) : L'auteur enrichi le concept du **sacré et de la violence** de la théorie de la rivalité mimétique (René Girard, 1972)⁵⁸³ du concept de **la vérité**. Arkoun, constate que durant le moyen âge les systèmes théologiques repose sur le concept central de la religion (sacré) vrai pour rejeter les autres avec violence. Les autres peuvent avoir une certaine vérité mais ne sont pas vrais. Les systèmes intellectuels et culturels ainsi construits sont **des systèmes d'exclusion réciproque**. La période moderne (depuis le 19^{ème} siècle à nos jours) ne nous a pas encore délivrés du triangle anthropologique. Les hommes ont construit d'autres **instances** pour servir de référence (sacré) et remplacer la religion. En utilisant la violence légale la modernité a aussi utilisé la vérité comme centre de légitimation et justifié la violence légale. Nous pourrions qualifier le triangle anthropologique d'Arkoun de **triangle narcissique**, dans la mesure où chacun est détenteur de la vérité, la vérité de son dogme sacré ou chacun s'attarde sur ses vérités et pas suffisamment sur ces erreurs (Bourdieu, 2001)⁵⁸⁴, il en résulte une attitude narcissique où personne n'écoute l'autre, ou chacun finit par ignorer l'autre.

Triangle de l'échange : Cette recherche s'intéresse à l'échange généreux. Or une générosité efficace et utile s'oppose au narcissisme, dans la mesure où nous considérons que le premier acte de générosité consiste à écouter et entendre. Ceci revient à dire que l'objectivité absolue n'existe pas, elle est un idéal qu'on doit chercher à atteindre (Reason & Badbury, 2001)⁵⁸⁵. Nous sommes influencés par des systèmes et des instances de représentation, et par

⁵⁸¹ PIAGET J., 1967 - *Le système et la classification des sciences*. In J. Piaget, *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, p. 1151-1224. in Nicolescu B., 1993 - *Une nouvelle approche scientifique, culturelle et spirituelle : La trans-disciplinarité*. Passerelles, n° 7.

⁵⁸² MORIN E., 1994 - *Interdisciplinarité et transdisciplinarité*. Transversales, Science, Culture, n°29, p. 4-8

⁵⁸³ GIRARD R., *La violence et le sacré*, Paris, Ed. Bernard Grasset, Coll. Pluriel, 1972

⁵⁸⁴ BOURDIEU P., *Science de la science et réflexivité*, Cours du collège de France, Raisons d'agir Edition, 2001.

⁵⁸⁵ REASON P., BRADBURY H. (2001), *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration*, in *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications. In : BONNET Marc, *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

conséquent nous sommes face à une réalité co-construite et non une vérité. La méthode de recherche choisie doit permettre au chercheur-patricien et au praticien-chercheur⁵⁸⁶ de dépasser ses instances de représentation, de les confronter aux différentes réalités. L'approche méthodologique doit permettre aux acteurs, ne serait-ce que pour un temps, mais répété, de se débarrasser du carcan du triangle narcissique et de renoncer d'exercer sa violence, au nom d'une prétendue vérité. Elle doit aussi permettre la transmission des instruments à la partie prenante de les appliquer en retour « contre elle ». Elle doit autoriser la réflexivité (Bourdieu, 2001). Les conditions requises pour mettre en place un système de coopération/partenariat et dépasser les logiques d'opposition sont : l'intersubjectivité contradictoire, la contingence générique et l'interactivité cognitive.

⁵⁸⁶ SAVALL H., ZARDET V., Préface du Pr Boje D., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica 2004.

Annexes

Annexe 1 Répartition des idées forces par chapitre

HYPOTHESES	REPARTITIONS DES IDEES-FORCES
HD1 : L'observation de la <i>Twiza</i> nous enseigne que la solidarité moderne n'est qu'une forme traditionnelle de la tradition de solidarité	Chapitre 1 : La <i>Twiza</i> est une solidarité traditionnelle basée sur un mode d'échange généreux par l'activité. La déconstruction de la tradition nous permet de différencier la solidarité traditionnelle et la tradition de solidarité. Le processus historique montre que la tradition de solidarité s'est progressivement démembrée et que la solidarité moderne dans le long processus historique n'est qu'une solidarité traditionnelle normative et fondé sur l'échange monétaire.
HD2 : Les formes modernes fondées sur des approches mutualistes arrivent de moins en moins à faire face aux risques.	Chapitre 1 Les associations, coopératives et mutuelles ont toutes les trois évoluées vers des modes d'échanges de type <i>Tawssa</i> et sont privées du levier de l'activité. Chapitre 2 La société et les assurances sont confrontées à un nombre considérables de nouveaux risques qui menacent les différentes formes de mutualisation. L'explosion des dettes ne permet pas aux états de jouer indéfiniment leur rôle de derniers réassureurs. Les micro-assurances sont loin de pouvoir faire face aux risques de leur client et ont du mal à connaître les risques.
HD3 : Les pratiques méthodologiques, managériales, organisationnelles, le « soft power » et la centralité du dirigeant dans la théorie des parties prenantes exacerbent les	Chapitre 1 Les associations, les coopératives et les mutuelles ont des formes de plus en plus mutualistes séparant bénéficiaires et participantes. Elles ont de plus en plus de difficultés à porter

logiques d'opposition au détriment de l'efficacité et de l'efficience.

des projets alternatifs.

Chapitre 2

Les méthodes de gestion des risques

Les méthodologies de travail dominantes dans le monde des assurances pour évaluer les risques sont basées sur des méthodologies quantitatives, statistiques, de probabilité et extrêmement centralisées qui ne permettent pas d'évaluer et de prendre en compte tous les risques.

Les bonus/malus/franchise ont une efficacité limitée. Les clients ne déclarent plus tous leurs sinistres, ont des comportements déviants qui affaiblissent la capacité de construction de connaissance des assurances et qui peuvent se priver ainsi de certains signaux faibles.

La peur de la sanction, de l'alourdissement des cotisations incitent les clients au mieux à cacher leur réalité et au pire à frauder.

Le risque est du domaine du futurible et dépend de la perception des managers. Il peut s'expliquer par une succession de comportements « de manque à la responsabilité ». L'intérêt immédiat prime.

Les assurances répartissent le risque vers les réassurances, en cas d'incertitudes et au-delà de leur capacité à couvrir les engagements, qui à leur tour émettent des produits sur le marché financier. Il s'agit d'une forme d'externalisation de moins en efficace.

Problématiques algériennes et PEV

Le taux de pénétration des assurances dans l'Économie algérienne, à l'image de beaucoup de pays en voie de développement, est faible (La répartition horizontale) et diminue la capacité des assurances à couvrir leurs

engagements.

L'extra-territorialisation du modèle assurantiel est confrontée à des incompréhensions de type culturel et ne suscite pas l'adhésion des clients.

Les difficultés des efforts d'adaptation de la micro-assurance montrent la problématique culturelle de l'adaptation culturelle des assurances.

Le micro-crédit permet un retour d'expérience sur les différentes approches et les dérives d'une approche normative et standardisée.

La Tétranormalisation

L'analyse de la Tétranormalisation remet en cause l'hypothèse implicite des assurances de l'efficacité des normes.

L'analyse théorique des approches QRM montrent l'insuffisance de ce type d'approche dans la prévention des risques à cause notamment d'une approche centralisée s'appuyant quasi exclusivement sur l'expertise.

Chapitre 3

Les résultats du terrain d'observation scientifique confirment les problématiques de gouvernance, de régulation, de gestion des risques des assurances.

Chapitre 5

La théorie des parties prenantes confère une forme de gouvernance consulaire au dirigeant dans la mise en œuvre de politique RSE.

Le marketing centralisé, tel que, le pense Kotler, ne permet qu'une adaptation limitée et statique.

Le marketing expérientiel est un marketing de compensation et

entretien l'illusion d'efficacité.

HD4 : La *Twiza* est une institution de négociation et d'implication, dans la mesure où elle permet de murir la réflexion.

Chapitre 1

La genèse d'une *Twiza* montre que la négociation s'articule autour des avantages recherchés.

Ces avantages incitent les bénéficiaires à s'impliquer dans la *Twiza*.

Chapitre 4

L'analyse des structures de coûts montre qu'elle accorde une large part à la négociation et l'implication des bénéficiaires.

Son mode d'interpellation des parties prenantes favorise la réflexion et la convergence des objectifs.

HD5 : Les effets des *Twizas* sont durables, supportable et efficace.

Chapitre 1

La *Twiza* n'est pas un simple exercice de mémoire, sa résilience et sa réinvention permanente montre son efficacité.

Chapitre 4

Les balances économiques et les balances socio-économiques montrent la supportabilité financière des *Twizas* et sa durabilité et son potentiel de durabilité à travers la mesure des effets.

HE1 : La solidarité moderne a hypertrophié la solidarité de type *Tawssa* (mutualiste) par rapport aux autres formes de la tradition de solidarité : la *Twiza* (échange généreux par l'activité) et la *Maouna* (matérielle et en nature).

Chapitre 1

L'introduction de l'écrit a favorisé une vision normative des traditions, ce qui a dressé une forme d'interdit à leur évolution et adaptation au monde moderne.

L'atrophie de la tradition de solidarité s'explique pour des raisons qui lui sont propres tel que son désenchantement, le mimétisme culturel, la disparition de la gouvernance traditionnelle et la déstructuration des réseaux et pour des raisons environnementales.

Chapitre 2

L'hypertrophie des formes mutualistes n'a laissé que peu d'espace aux autres formes de solidarités qui ne sont pas parvenues à s'organiser.

HE2 : La prédominance de la compensation, de la régulation des dysfonctionnements et de certaines disciplines ont conduit à une déresponsabilisation.

Chapitre 2

Les produits d'assurances sont un substitut à la prévention.

Les approches quantitatives et centralisés ne prennent pas en compte les spécificités de chacun.

Une approche fondée uniquement sur l'expertise réduit le champ d'action de la prévention.

L'absence d'efficacité des normes remet en cause la politique des assurances.

Une dynamique de l'insouciance face aux risques ne permet pas de mesurer et d'exploiter le potentiel d'action.

Les comportements de manque à la responsabilité et leur sommation expliquent une grande partie des risques.

Chapitre 3

Les contrastes organisationnels, de régulations, de gouvernance et leadership entre la *Twiza* et l'assurance montrent les mécanismes de responsabilisation et déresponsabilisation.

HE3 : La société et les organisations modernes ne se sont pas défaites du triangle anthropologique : vérité, sacré et violence ; ce qui exacerbe les logiques d'oppositions.

Chapitre 3

Nous sommes influencés par des systèmes et des instances de représentation, et, par conséquent, nous sommes face à une réalité Co-construite et non une vérité.

Nous pourrions qualifier le triangle anthropologique d'Arkoun de triangle narcissique, dans la mesure où chacun est détenteur de la vérité, la vérité de son dogme sacré où chacun s'attarde

sur ses vérités et pas suffisamment sur ces erreurs (Bourdieu, 2001), il en résulte une attitude narcissique où chacun finit par s'ignorer.

Les systèmes intellectuels et culturels ainsi construits sont des systèmes d'exclusion réciproque.

HE4 : L'analyse des structures de coûts montre la prépondérance la négociation et l'implication dans la *Twiza*.

HE4' : L'analyse de la variation des effets et de la production de valeur entre les Nanos *Twizas* et les *Twizas* montre l'efficacité supérieure des approches négociées.

Chapitre 4

Le domaine de la communication-coordination-concertation-participation-implication (3C-PI) est immanent à quasiment toutes les activités de la *Twiza*. Elle est une forme d'actualisation et d'enrichissement du potentiel humain qui compose la *Twiza*. Cette actualisation-enrichissement est orientée vers l'action et la connaissance.

L'enchaînement des actions et des projets a permis de réduire les coûts de négociation. En réalité, ils sont intégrés soit dans les négociations des actions du projet précédent, soit dans les corvées.

Chapitre 1

On peut déceler une forme de révolte ou de pré révolte dans la *Twiza*, un dispositif, une institution anti-institutionnelle.

Lorsque l'écart entre le vécu et l'attendu est trop important, qu'une situation est jugée anormale, révoltante et après avoir épuisé des logiques individuelles, intervient la *Twiza* dans le but de réguler.

Chapitre 4

La durabilité des effets, voire l'efficacité des nano-*twizas*, sont limitées par manque de concertation et de négociation élargie.

HE5 : La négociation et l'implication permettent de réduire les coûts financiers, la formation et l'éducation

Chapitre 1

La pratique régulière ou ponctuelle de certaines activités peut permettre l'acquisition de certaines compétences, en fonction

continue des participants tout en renforçant la cohésion sociale.

HES' : L'échange généreux par l'activité est par nature responsabilisant que ce soit par les effets sur le comportement responsable quotidien ou propension à essaimer.

de l'objet

Sa capacité à construire des relations intégrées et négociées entre les hommes, favorisant une forme de formation et d'éducation continue.

Chapitre 4

On peut observer une modification des comportements des acteurs dans les gestes et les paroles.

Désormais, sensibilisés, ayant palpé de près les difficultés des autres ou de la chose collective, ils observent et constatent par eux-mêmes une évolution de leur comportement au quotidien vers davantage de responsabilité, de civisme et de solidarité.

Les phénomènes d'apprentissage, de formation et d'éducation peuvent être observés à travers les échanges entre les personnes durant la corvée, où les participants s'échangent des conseils sur les bons gestes, les précautions à prendre (mettre des gants, façon de tenir des outils, etc.).

On assiste également à des échanges d'expériences, des demandes de conseils en fonction des compétences de chacun.

Chapitre 4

Apaiser les relations entre citoyens, par l'esprit de cordialité, les petits gestes d'entraide du quotidien, les liens de voisinage plus étroits et un respect supérieur de l'espace public.

La *Twiza* permet d'abolir pour un temps les frontières invisibles, liées aux conditions socio-économiques, d'âge, culturelles et intellectuelles. Cette « abolition » peut être observée durant les moments de rencontre que les différents acteurs mettent à profit pour demander conseil. Elle peut également être observée dans la solidarité qui se met en place au quotidien, dans les différents coups de main spontanés ou qui s'organisent.

HP1 : S'inspirer de la tradition de solidarité, tout en la modernisant, permet de prévenir certains dysfonctionnements et risques qui menacent nos sociétés.

Chapitre 1

L'observation de la *Twiza* sur le long terme et ses variations montrent qu'elle est une tradition de principe.

Les superstructures des *Twizas* montrent qu'elles interviennent dans différents domaines de la gestion des risques.

La *Twiza* est un mode essentiellement gestuel de transmission de savoir-faire.

La plasticité des modes de contrats négociés permet d'y faire recours à chaque fois qu'un besoin dépasse la capacité d'une unité.

Elle repose sur un système d'échanges généreux qui est garanti par la loyauté personnelle et la confiance conditionnelle garantie par le groupe et non pas sur la richesse possédée par la personne.

Sa particularité est que les bénéficiaires sont les participants.

Chapitre 3

Les formes mutualistes peuvent s'appuyer sur des dispositifs de type *Twiza* pour améliorer leur gouvernance de la prévention des risques.

Chapitre 5

L'instrumentation et la contractualisation fiabiliseront la coopération entre l'assurance et les *Twizas*.

HP2 : La compréhension de la dynamique de l'insouciance et de déresponsabilisation permet d'insuffler une nouvelle dynamique de responsabilisation et de prévention des risques.

Chapitre 2

La sommation spatiale et temporelle des comportements des risques sont les facteurs précurseurs des risques.

Identifier et mesurer les effets de ces comportements revient à créer un potentiel d'action, à anticiper les artefacts qui stimuleront l'action.

L'atténuation spatiale et la période réfractaire ne permettent pas sa prise en compte des signaux faibles dans la décision.

L'action sur cette dynamique passe par l'activation du potentiel locale et miniature pour permettre l'implication des différents acteurs et limiter les phénomènes de diffusion passive des risques.

Chapitre 3

Les dispositifs locaux et miniatures permettent de nouvelles formes de régulation négociée des risques.

Chapitre 5

L'implication des bénéficiaires permet de promouvoir des comportements responsables et exploiter leur potentiel d'action.

HP3 : Le triangle de l'échange (généreux ou non), de l'approche qualimétrique permet d'atténuer et de dépasser ces logiques d'oppositions.

HP3' : L'approche trans-organisationnelle permet de renforcer le triangle de l'échange en passant d'un logocentrisme à un logos allocentrique.

Chapitre 3

Elle est un moyen de « confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé ».

La contingence générique permet d'organiser l'intersubjectivité contradictoire.

La contingence générique permet de prendre en compte les phénomènes de diffusion passive des risques.

L'interactivité cognitive permet la confrontation des schèmes de pensées et joue le rôle de révélateur de phénomène.

L'interactivité cognitive prépare l'hospitalité culturelle.

Le trans-organisationnel, comme la transdisciplinarité et la trans-culturalité sont des concepts qui traverseraient et dépasseraient les organisations, les disciplines et les cultures, pour produire une nouvelle vision.

L'organisation se mue ponctuellement en Méta-organisation, dans l'intention de se dépasser, de produire une nouvelle vision, de nouvelles manières d'être pour dépasser les conflits avec son environnement.

L'interactivité cognitive nous semble être une technologie à même d'accompagner et de fiabiliser les processus trans-organisationnels.

HP4 : Le renforcement de cette Soft institution par la contingence générique permet d'accroître son efficacité en intégrant par la valeur les normes (soft Law).

Chapitre 3

« À la différence des méthodes de recherche quantitative, où l'on recherche d'emblée des facteurs généralisables à partir d'un grand nombre de cas, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique commence par un long travail de décantation des données contextuelles par rapport aux données génériques, le plus souvent invisibles en première approche »⁵⁸⁷.

Elle permet d'organiser et d'ordonner la *Twiza*.

La *Twiza* un dispositif où s'organise le prolongement de la gouvernementalité.

La gouvernance-guidance est une réponse locale et culturelle aux violences et contradictions locales du global.

Chapitre 5

Rapprocher le concept de l'autorité non hiérarchisée (séparation du pouvoir et de l'autorité) de l'une des caractéristiques fondamentales de l'institution (mûrir les concepts), au service de la responsabilité sociale globale, est un des jalons pour dépasser « la discursivité logocentrique » spatiale et temporelle.

Assurance-*Twiza*, qui est un exemple de la transition du

⁵⁸⁷ Bonnet Marc, *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

modèle réduit de la théorie des parties prenantes vers les instances d'autorités non hiérarchisés.

La responsabilité sociale interne et externe est souvent approchée comme une « loi douce ou molle » (« Soft law ») ; nous proposons une institution douce ou molle (soft institution) dont les principales caractéristiques sont de décentrer l'entreprise (modèle des parties prenantes) et de permettre de mûrir les « lois douces » au moyen de la contingence générique.

Les dispositifs d'inter-*Twizas* sont un exemple de la transition du modèle élargi des parties prenantes.

HP5 : L'assurance-*Twiza* peut être un dispositif puissant de prévention des risques comme formule de financement et de renforcement de compétences de la *Twiza*.

Chapitre 3

Un nouveau mode de régulation fondé sur : la médiation, l'incitation, l'implication et une horizontalité-verticalité

Transition de « l'effet de domination » (Perroux, 1948), « du paradigme de soumission », vers le paradigme « d'engagement négocié » (Savall & Zardet, 2005).

Réduction de l'hyperspécialisation des concepts et des organisations concernées

L'introduction et l'élaboration d'outils de gestion

La sensibilisation et la formation intégrée des acteurs

Chapitre 5

Un Marketing fondé sur les relations humaines, avant la relation avec la marque ou le produit.

Une coproduction d'expérience et une expérience de coproduction.

Le marketing intervient pour donner un cadre à la rencontre entre « l'entrepreneuriat du salarié » et l'entrepreneuriat du consommateur dans lequel des relations de partage et

d'échange produiront des projets alternatifs à la compensation.

Occasions d'organiser des activités conviviales.

Communication événementielle à double portée : notoriété et vente.

Annexe 2 : Tableau de convergences/spécificités Théorie des assurances/ Microassurances et Terrain d'observation scientifique

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
	Théorie des assurances	Terrain d'observation scientifique	
Organisation	Division/dispersion /parcellisation /spécialisation /dichotomie	Coassurance Réassurance Titrisation des risques 26 branches de produits d'assurance Le nombre de police engagée ne permet pas l'évaluation des risques Non prise en compte de la	Réassurance Réassurance Manque de compréhension des produits d'assurance du personnel de distribution Sous-investissement sur les risques couverts (non-prise en compte de la dépendance des risques) Manque de

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
	dépendance croissante des risques	transparence dans les mécanismes de coassurance
	Offres croissantes de nouveaux produits sur le marché	Contradictions entre le message marketing et les mécanismes de micro-assurance
		Manque de compréhension du personnel de distribution de l'assurance
		Absence de relation avec le client
		Réunions de groupes d'évaluation sont de simples outils marketings

Gouvernance	Centralisée	Dispersion des risques	Faible adaptation culturelle des produits	Non-respect des délais de remboursements
		Non prise en compte de l'évolution de la demande sociale.	Lenteur des remboursements	IMF simple partenariat de distribution
		Potentielle de dommage non pris en compte	Lourdeurs administratives	Coût élevé de la collecte des primes et rendements des placements réduits
			Lenteurs des offres	

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
	Non pris en compte de facteurs multidimensionnels	commerciales
	Non pris en compte des impacts multidimensionnels	Faible fécondité
		Solutions limitées (produits)
		Recherches de groupes préexistants
		Échec des politiques d'éducation à l'assurance
		Marché mal connu et mal informé
		IMF traitent l'assurance comme un simple produit financier
		Structures organisationnelles peu efficaces et peu innovantes
		Floue dans le mode de gouvernance et de gestion
		Manque de compétences complémentaire
		Détournement des produits de leurs objectifs
		L'offre reflète plus

THEMES	CONVERGENCES		SPECIFICITES	
				les besoins de l'organisation que celle des clients
				Pratiques partenariales limitées
				Budget temps de déplacement exorbitant
Gouvernance et régulation	Unilatéralité/ Coercition/ Verticalité	Sous-évaluation de l'assureur Sur évaluation de l'assuré Exigence non partagée Comportement non souhaité Désarroi stratégique des clients Moyen de coercition faible par rapport à la force publique	Couverture limitée des assurances obligatoires Normes importées Incompréhension des produits d'assurance Non-implication du personnel Jeux de pouvoir exacerbés Non-adaptation au contexte de l'espace culturel Dialogue de	Absence de pédagogie Procédures complexes Informations techniques incompréhensibles Assurance obligatoire ne contribue pas à créer une culture d'assurance. Assurance obligatoire trop rigide pour s'adapter aux besoins des clients Difficulté à mettre en place la relation de confiance

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
		<p>sourds</p> <p>Immobilisme</p> <p>(variation des prix, l'absence de pédagogie, respect des délais, des procédures complexes et des informations techniques incompréhensibles)</p> <p>Personnel mal formé</p> <p>Introduction de nouvelles technologies sont un facteur supplémentaire d'exclusion</p> <p>Faiblesse de la rémunération, turnover important, faible productivité</p> <p>Méthode douteuse de recouvrement de créances</p> <p>Déstructuration des réseaux informels</p>

Régulation	Tarification et Exclusion	Tarification proportionnelle au risque	Rapport d'expertise inutile	Pénalisations des plus vulnérables
		Homogénéiser les risques	Abus des exclusions de	Rationnement plutôt que rationalisation

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
	<p>Jeux de concurrence pour limiter</p> <p>Fraude</p> <p>Suspicion des clients et des assureurs</p> <p>Présomption de faute</p> <p>Négociations reportées sur les remises</p> <p>Répercussions des augmentations sur le budget et les prix</p>	<p>garanties</p> <p>Pertes de confiances</p> <p>Négociations reportées sur les remises</p>
	<p>Sanctions</p> <p>Applications strictes des règles</p> <p>Comportements déviants des clients</p> <p>Fraude rampante</p> <p>Fraude organisée</p> <p>Privation de signaux faibles, les clients cachent leur réalité</p> <p>Suspicion des clients et des assureurs</p>	<p>En cas de défaut de paiement contrat caduc ou restitution du capital inférieur au cumul des cotisations</p> <p>Renforcement des inégalités</p>

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
	<p>Pas de comportement de prévention</p> <p>Distanciation/ Conflit</p> <p>Enquête et augmentation des coûts de gestion</p> <p>Retard d'indemnisation</p>		
Gestion des risques	Loi des grands nombres	<p>Mesure de l'aléa</p> <p>Connaissance globale de la probabilité de survenance d'un sinistre, sans, se préoccuper du niveau individuel</p> <p>Insuffisance des statistiques en cas de nouveaux risques</p> <p>Nécessité de production maximale de contrat</p> <p>Risques sous-estimés</p> <p>Augmentation des</p>	<p>Coût de collecte d'informations exorbitant</p> <p>Information lacunaire</p> <p>Impossibilité de déterminer une probabilité sur dix ans</p> <p>Campagne de</p> <p>Souscription massive ne permet pas la souscription</p>
		<p>Faible densité du marché</p> <p>Données insuffisantes</p> <p>Actuariat timoré</p>	

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
	<p>dommages non pris en compte</p> <p>Données historiques ne correspondent plus à la réalité</p>	<p>entre deux campagnes, surcharge de travail, ventes forcées et donc ternissement de l'image.</p>
	<p>Prédictibilités de moins en moins pertinentes</p>	<p>Non prise en compte de la diversité et la complexité du marché</p>
	<p>Accroître la production grâce aux pays en voie de développement</p>	<p>Vision réduite de la pauvreté à des</p>
		<p>problématiques financières et économiques</p>
		<p>Les problématiques de qualité de service masquée par les données quantitatives</p>
Mutualisation	Compensation en cas de survenance	Mutualité faible : Variations des prix Faible densité

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
	d'un sinistre	Instabilités
	Solidarité monétaire	politique et économique ne permettent pas la gestion des fonds sur le long terme
	Nécessité de production maximale de contrat pour faciliter la compensation.	Forte inflation Difficultés de cotisations régulières
	Insuffisance de la mutualisation face aux nouveaux risques	
	Applications abusives des torts partagés	
	Placement sur les marchés pour compenser la faiblesse de la mutualité	
	Garantie minimum	

THEMES	CONVERGENCES	SPECIFICITES
	remise en cause par les taux d'intérêt	
	Recours abusif aux derniers réassureurs : les états	
	Augmentation des cotisations	
	Dépendance des risques financiers avec le risque technique et commercial	
	Accroître le transfert de risques vers les marchés	

Annexe 3 : détails du calcul des coûts des projets de *twizas*

Tableau 22 : Coûts projet propreté

Evaluation des coûts des actions du projet propreté	
<u>Propreté quartier 1 :</u>	<u>17871,5 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure ⁵⁸⁸	1870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Corvée : (10 personnes * 2 heures * 187 DZD) + (25 personnes * 2,5 heures* 187 DZD)	15427,5 DZD
- Sacs :	200 DZD
<u>Propreté quartier 2 :</u>	<u>45684 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Corvée : (40 personnes *5,5 heures * 187 DZD)	41140 DZD
- Sacs :	300 DZD
- Gants : 40 *50 DZD	2000 DZD
<u>Propreté quartier 3 :</u>	<u>95330 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation comité de quartier : 10 personnes * 3 heures * 187 DZD	5610 DZD
- Négociation Population : 24 personnes * 2 heures *187 DZD	8976 DZD
- Corvée : (80 personnes *5 heures * 187 DZD)	74800 DZD
- Sacs :	200DZD
- Gants : 40 *50 DZD	2000DZD
- Peinture : 2 kg * 500 DZD	1000 DZD
- Chaux : 5 kg*100 DZD	500 DZD
<u>Propreté quartier 4 :</u>	<u>96365 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation comité de quartier : 8 personnes * 1 heure * 187 DZD	1496 DZD
- Négociation Population : 25 personnes * 3 heures * 187 DZD	14025 DZD
- Corvée : (100 personnes * 4 heures * 187 DZD)	74800 DZD
- Sacs :	300 DZD
- Gants :	0 DZD
- Peinture : 5 kg * 500 DZD	2 500 DZD
- Chaux : 10 kg * 100 DZD	1000 DZD
<u>Propreté terrains vagues :</u>	<u>113 800 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation comité de quartier : 4 * (12 personnes * 1 heure * 187 DZD)	8976 DZD

⁵⁸⁸ RNB (ex PNB) par heure = 4450 \$ (RNB par habitant) /220j *8h = 2,528 \$, taux de change moyen 1\$=74 DZD, RNB/Heure DZD = 187 DZD

- Négociation Population : 4 * (15 personnes * 1heure * 187 DZD)	11220 DZD
- Corvée : (120 personnes * 4 heures * 187 DZD)	89 760 DZD
- Sacs :	600 DZD
- Gants :	1000 DZD
- Négociation propriétaires de terrains : N.E (aménagement en terrain de jeux)	N.E
<u>Propreté cimetières :</u>	<u>75 374 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1870
- Négociation comité de quartier 4 * (8 personnes * 1 heure * 187 DZD)	5984
- Négociation Population : 4 * (10 personnes * 1 heure * 187 DZD)	7480 DZD
- Corvée : (80 personnes * 4 heures * 187 DZD)	59840 DZD
- Sacs :	200 DZD
- Gants :	
<u>Total charges :</u>	<u>444 424,50 DZD</u> <u>(~ 4 400 €)</u>

Tableau 23 : Coût parties prenantes visibles du projet propreté

Evaluation des coûts des actions du projet propreté pour les parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Propreté quartier 1 :</u>	<u>8870 DZD</u>
- Négociation avec maire : 1 personnes * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
- Corvée : (10 volontaires *4,5 heures * 187 DZD)	8415 DZD
- Petit matériel : pelle, pioche, râteau (amorti)	0DZD
- Matériel : tracteur, tractopelle, camion-benne (amorti)	0 DZD
<u>Propreté quartier 2 :</u>	<u>1633 DZD</u>
- Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
- Corvée : (1 volontaire *5,5 heures * 187 DZD)	1028 DZD
- Petit matériel : pelle, pioche, râteau (amorti)	0DZD
- Matériel : tracteur (amorti)	0 DZD
- Surtemps des encombrants : 4 personnes * 20 min * SNMG ⁵⁸⁹ /H	150 DZD
<u>Propreté quartier 3 :</u>	<u>9805 DZD</u>
- Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
- Corvée : (10 volontaires * 5 heures * 187 DZD)	9350 DZD
- Petit matériel : pelle, pioche, râteau (amorti)	0 DZD
- Matériel : tracteur, tractopelle, camion (amorti)	0 DZD

⁵⁸⁹ SNMG : Salaire nationale minimum garanti = 18 000 DZD

<u>Propreté quartier 4 :</u>	<u>455 DZD</u>
Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
<u>Propreté Terrains vagues :</u>	<u>455 DZD</u>
Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
Aménagement en terrain de jeux (6 * 30 000 DZD) non réalisé.	
<u>Propreté cimetière :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Total charges municipalité</u>	<u>21 218 DZD</u>
	<u>(~220 euros)</u>
<u>Propriétaires :</u>	
<u>Propreté Terrains vagues :</u>	<u>N.E</u>
Négociation avec propriétaires : NE	NE

Tableau 24 : Coût projet paysager

Evaluation des coûts des actions du projet paysager	
<u>Plantation et arrosage d'arbres dans la ville :</u>	<u>65 824 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1 870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Tournée des pépiniéristes : 5 * (2 personnes * 4 heures * 187 DZD)	7 480 DZD
- Corvée : (60 personnes * 5 heures * 187 DZD)	56 100 DZD
<u>Boisement d'une forêt :</u>	<u>62 084 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1 870 DZD
- Négociation avec gardes forestiers : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Corvée : (80 personnes *4 heures * 187 DZD)	59 840 DZD
<u>Boisement et sensibilisation des enfants école 1 :</u>	<u>18 708 DZD</u>
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	1 870 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation avec le directeur de l'école : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation avec gardes forestiers : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Corvée : (17 personnes *4 heures * 187 DZD)	12 716 DZD
- Clown :	3 000 DZD
	<u>18 708 DZD</u>

<u>Boisement école 2 :</u>	1 870 DZD
- Réunion : 5 personnes * 2 heures * RNB/ heure	374 DZD
- Négociation avec maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation avec le directeur de l'école : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Négociation avec gardes forestiers : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	12 716 DZD
- Corvée : (17 personnes *4 heures * 187 DZD)	3 000 DZD
- Clown :	
<u>Total charges :</u>	<u>165 324 DZD</u>
	<u>(~ 1 650 €)</u>

Tableau 25 : Coûts parties prenantes visibles projet paysager

Evaluation des coûts des actions du projet paysager des parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Plantation et arrosage d'arbres dans la ville :</u>	<u>1 419 DZD</u>
- Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
- Corvée : (1 volontaire *5 heures * 187 DZD)	935 DZD
- Matériel : citerne d'eau 1 000 L (amorti)	29 ⁵⁹⁰ DZD
<u>Boisement d'une forêt :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Boisement et sensibilisation des enfants Ecole 1 :</u>	<u>2 142,50 DZD</u>
- Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
- Préparation de 250 trous : (5 personnes *3 heures * SNMG)	1 687,5 DZD
- Petit matériel : pelles	0 DZD
- Matériel : tractopelle (amorti)	0 DZD
<u>Boisement Ecole 2 :</u>	<u>455 DZD</u>
- Négociation avec maire : 1 personne * 1 heure * 455 DZD	455 DZD
<u>Total Charges Municipalité</u>	<u>4 016 DZD</u>
<u>Gardes Forestiers</u>	
<u>Plantation et arrosage d'arbres dans la ville :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Boisement d'une forêt :</u>	<u>171 230 DZD</u>

⁵⁹⁰ Prix non soutenue du m3 d'eau 29 DZD.

- Négociation avec garde forestier : 1 personne * 1 heure * 625 DZD	625 DZD
- Préparation de 1 000 trous : 10 personnes * 7 heures * salaire moyen	13 125 DZD
- Corvée : (10 volontaires * 4 heures * 187 DZD)	7 480 DZD
- Matériel	N.E
- Don de 1 000 arbres	150 000 DZD
<u>Boisement et sensibilisation des enfants Ecole 1 :</u>	<u>38 125 DZD</u>
- Négociation avec garde forestier : 1 personne * 1 heure * 625 DZD	625 DZD
- Don de 250 arbres	37 500 DZD
<u>Boisement Ecole 2 :</u>	<u>0 DZD</u>
<u>Total Charges gardes forestiers</u>	<u>209 380 DZD</u>
<u>Education Nationale</u>	
<u>Boisement et sensibilisation des enfants Ecole 1 :</u>	<u>9 312 DZD</u>
- Négociation avec le directeur de l'école : 1 personne * 1 heure * 312 DZD	312 DZD
- 9 enseignants * salaire moyen * 4 heures	9 000 DZD
<u>Boisement Ecole 2 :</u>	<u>9 312 DZD</u>
- Négociation avec le directeur de l'école : 1 personne * 1 heure * 312 DZD	312 DZD
- 9 enseignants * 250 DZD * 4 heures	9 000 DZD
<u>Total charges Education Nationale</u>	<u>18 624 DZD</u>
	<u>(~180 EUROS)</u>

Tableau 26 : Coût projet « santé »

Evaluation des coûts des actions du projet "santé"	
<u>Journée "maladies chroniques" :</u>	<u>29 241 DZD</u>
- Réunion : 6 personnes * 2 heures * RNB/ heure	2 244 DZD
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : 1 personne * 1 heure * 187 DZD	187 DZD
- Négociation avec médecins spécialistes : (6 personnes *1 heure * 187 DZD)	1 122 DZD
- Préparation de la journée : (15 personnes * 3 heures * 187 DZD)	8 415 DZD
- Informations : (25 personnes * 1 heure * 187 DZD)	4 675 DZD
- Encadrement de la journée : 3 médecins + 6 personnes * 187 DZD * 6 heures	10 098 DZD
- Collations	2 500 DZD
<u>3 sorties "station thermale" :</u>	<u>121 232 DZD</u>

- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : 1 personne * 1 heure * 187 DZD	187 DZD
- Préparation de la journée : 3 journées * (30 personnes * 3 heures * 187 DZD)	50 490 DZD
- Repas : 600 DZD * 30 personnes * 3 journées	54 000 DZD
- Informations : (25 personnes * 1 heure * 187 DZD)	4 675 DZD
- Tarifs : (1 320 DZD * 0,10 * 3 journées) * 30 personnes	11 880 DZD
<u>Total charges :</u>	<u>150 099 DZD</u> <u>(~ 1 500 €)</u>

Tableau 27 : Coûts parties prenantes visibles projet santé

Evaluation des coûts des actions du projet "santé" des parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Journée "maladies chroniques" :</u>	<u>30 300 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : 1 personne * 1 heure * 300 DZD	300 DZD
- Salle municipale (location)	30 000 DZD
<u>3 sorties "station thermale" :</u>	<u>2 220 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : 1 personne * 1 heure * 300 DZD	300 DZD
- Minibus : {[2 000 000 DZD / (360 jours * 8 heures)] / 5 ans} * 3 jours + 500 DZD * 3 (carburant)	1 920 DZD
<u>Total charges Municipalité</u>	<u>32 520 DZD</u>
<u>Station thermale</u>	
- Tarifs : (1 320 DZD * 0,90 * 3 journées) * 30 personnes	106 920 DZD
<u>Total charges station thermale</u>	<u>106 920 DZD</u> <u>(1060 EUROS)</u>

Tableau 28 : Coûts projet cohésion sociale

Evaluation des coûts des actions des projets cohésion sociale	
<u>Zerdas (3) Hiver, Printemps et Eté :</u>	
- Réunion : 6 personnes * 2 heures * RNB/ heure) * 3	5 610 DZD
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 187 DZD) * 3	561 DZD
- Préparation de la journée : (10 personnes * 3 heures * 187 DZD) * 3	16 830 DZD
- Informations : (25 personnes * 1 heure * 187 DZD) * 3	14 025 DZD
- Encadrement de la journée : (bénévoles : 2 500 DZD + 40 personnes * 187 DZD * 4 heures) * 3	97 260 DZD

- Repas (matières premières) : 9 000 DZD * 3	27 000DZD
- Cadeau : 2 000 DZD (hiver uniquement)	2 000 DZD
- Matériel (vaisselles, nattes, etc.) : 20 000 DZD/6 ans	3 340 DZD
<u>3 journées "plage" :</u>	<u>73 407 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 187 DZD) * 3	561 DZD
- Préparation de la journée : 3 journées * (24 personnes * 2 heures * 187 DZD)	26 928 DZD
- Encadrement journée : (4 volontaires + 10 personnes) * 2 heures * 3 jours * 187 DZD	15 708 DZD
- Repas : 300 DZD * 24 personnes * 3 journées	21 600 DZD
- Informations : (10 personnes * 1 heure * 187 DZD) * 3	5 610 DZD
- 2 voitures personnelles : 500 DZD * 2 * 3	3 000 DZD
<u>Rencontres "dames âgées" (2) :</u>	<u>96 514 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 187 DZD) * 2	374 DZD
- Préparation de la journée : 2 journées * (100 personnes * 3 heures * 187 DZD)	56 100 DZD
- Encadrement journée : (4 volontaires + 6 personnes) * 4 heures * 2 jours * 187 DZD	14 690 DZD
- Repas : 800 DZD * 100 personnes * 2 journées	16 000 DZD
- Informations : (25 personnes * 1 heure * 187 DZD) * 2	9 350 DZD
<u>Rencontres "personnes handicapées" (2)</u>	<u>602 834 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 187 DZD) * 2	374 DZD
- Préparation de la journée : 2 journées * (80 personnes * 3 heures * 187 DZD)	89 760 DZD
- Encadrement journée : (15 volontaires + 120 personnes) * 4 heures * 2 jours * 187 DZD	381 480 DZD
- Coûts financier : 60 000 DZD* 2 (1 mécène)	120 000 DZD
- Informations : (30 personnes * 1 heure *187 DZD) * 2	11 220 DZD
<u>Total charges :</u>	<u>939 381 DZD</u> <u>(~ 9 400 €)</u>

Tableau 29 : coûts parties prenantes visibles projet cohésion sociale

Evaluation des coûts des actions du projet "cohésion sociale" des parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Zerdas (3) hiver, printemps et été :</u>	<u>32 180 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 300 DZD) * 3	900 DZD
- Salle municipale	30 000 DZD
- Bus : (140 DZD + 500 DZD) * 2	1 280 DZD
<u>3 journées "plage" :</u>	<u>2 220 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 300 DZD) * 3	300 DZD
- Bus : (140 DZD + 500 DZD) * 3	1 920 DZD

<u>Rencontres dames âgées (2) :</u>	<u>74 600 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 300 DZD) * 2	600 DZD
- Salles municipales * 2	60 000 DZD
- Subventions (cadeaux) : 7 000 DZD * 2	14 000 DZD
<u>Rencontres personnes handicapées (2)</u>	<u>60 600 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : (1 personne * 1 heure * 300 DZD) * 2	600 DZD
- Salles municipales	60 000 DZD
<u>Total charges Municipalité</u>	<u>169 600 DZD</u>
	<u>1700 EUROS</u>

Tableau 30 : Coûts projet promotion des talents

Evaluation des coûts des actions du projet "promotion des talents"	
<u>Concours de connaissances générales :</u>	<u>684 896 DZD</u>
- Réunion : 15 personnes * 2 heures * RNB/ heure	5 610 DZD
- Négociation avec directeur action sociale, affaires culturelles, maire et 20 directeurs d'écoles (mairie) : 15 personnes * 2 heures * 187 DZD	5 610 DZD
- Préparation des 31 concours : (20 personnes * 2 heures * 187 DZD)	7 480 DZD
- Préparation de la journée (demi-finale et finale) : (40 personnes * 3 heures * 187 DZD)	22 440 DZD
- 32 ^{ème} de finale à quart de finale : (32 personnes * 3 heures * 28 matchs * 187 DZD)	502 656 DZD
- Encadrement de la journée : 40 personnes * 187 DZD * 6 heures	44 880 DZD
- Coûts financiers (collations) : 50 000 DZA	50 000 DZD
- Parents d'élèves : 70 parents * 500 DZD (estimation)	35 000 DZD
- Association musique : 10 personnes * 6 heures * 187 DZD	11 220 DZD
<u>Lauréats du bac :</u>	<u>127 324 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale, affaires culturelles et maire : 2 personnes * 1 heure * 187 DZD	374 DZD
- Préparation de la journée : (20 personnes * 3 heures * 187 DZD)	11 220 DZD
- Collations : 600 DZD * 140 personnes	84 000 DZD
- Informations : (20 personnes * 1 heure * 187 DZD)	3 740 DZD
- Encadrement de la journée : 20 personnes * 5 heures * 187 DZD	18 700 DZD
- Association musique : 10 personnes * 5 heures * 187 DZD	9 350 DZD
<u>Diplômés d'université :</u>	<u>76 857 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : 1 personne * 1 heure * 187 DZD	187 DZD
- Préparation de la journée : (10 personnes * 1 heure * 187 DZD)	1 870 DZD
- Informations : (25 personnes * 4 heures * 187 DZD)	18 700 DZD
- Encadrement de la journée : (10 personnes * 3 heures * 187 DZD)	56 100 DZD

<u>Sportifs de la ville :</u>	<u>N.E</u>
<u>Total charges :</u>	<u>889 077 DZD</u> <u>(9 000 €)</u>

Tableau 31 : Coûts parties prenantes visibles projet promotion des talents

Evaluation des coûts des actions du projet "promotion des talents" par les parties prenantes visibles	
<u>Municipalité</u>	
<u>Concours de connaissances générales :</u>	<u>36 480 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale, affaires culturelles, maire et 20 directeurs d'écoles (mairie) : 2 directeurs * 2 heures * 300 DZD + 455 DZD * 2 heures (maire)	2 110 DZD
- Journée de la finale : (2 directeurs * 300 DZD * 6 heures) + (1 maire * 455 DZD * 6 heures)	2 730 DZD
- Subventions : 160 cadeaux * 200 DZD	32 000 DZD
<u>Lauréats du bac :</u>	<u>76 330 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale, affaires culturelles et maire : 2 directeurs * 1 heure * 300 DZD + 455 DZD * 1 heure (maire)	1 055 DZD
- Journée de remise des prix : (2 directeurs * 300 DZD * 5 heures) + (1 maire * 455 DZD * 5 heures)	5 275 DZD
- Subventions : 70 000 DZD cadeaux	70 000 DZD
<u>Diplômés d'université :</u>	<u>33 800 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale (mairie) : 1 directeur * 1 heure * 300 DZD	300 DZD
- Journée de remise des prix : 1 directeur * 5 heures * 300 DZD	1 500 DZD
- Subventions : 32 * 1 000 DZD (cadeaux)	32 000 DZD
<u>Total charges Municipalité</u>	<u>146 610 DZD</u>
<u>Education nationale</u>	
<u>Concours de connaissances générales :</u>	<u>158 640 DZD</u>
- Négociation avec directeur action sociale, affaires culturelles, maire et 20 directeurs d'écoles (mairie) : 20 directeurs * 2 heures * 312 DZD	12 480 DZD
- Concours avant demi-finales : 40 professeurs (matches) * 3 heures * 250 DZD + 20 directeurs d'école * 312 DZD * 3heures	48 720 DZD
- Journées finales : 40 professeurs * 250 DZD * 6 heures + 20 directeurs * 312 DZD * 6 heures	97 740 DZD
<u>service de Sécurité</u>	<u>N.E</u>
- 5 policiers : 30 heures	
- 5 gendarmes : 30 heures	
<u>Total charges Services de sécurité</u>	<u>N.E</u>

Annexe 4 : Validation du corps d'hypothèses et des idées forces

HYPOTHESE/ IDEES-FORCES	VALIDATION THEORIQUE	VALIDATION TERRAINS
HD1 L'observation de la <i>Twiza</i> nous enseigne que la solidarité moderne n'est qu'une forme traditionnelle de la tradition de solidarité	3	3
IF01 La <i>Twiza</i> est une solidarité traditionnelle basée sur un mode d'échange généreux par l'activité.	3	4
IF02 La déconstruction de la tradition nous permet de différencier la solidarité traditionnelle et la tradition de solidarité.	4	3
IF03 Le processus historique montre que la tradition de solidarité s'est progressivement démembrée et que la solidarité moderne dans le long processus historique n'est qu'une solidarité traditionnelle normative et fondé sur l'échange monétaire.	3	2

HYPOTHESE/ IDEES-FORCES	VALIDATION THEORIQUE	VALIDATION TERRAINS
HE1 La solidarité moderne a hypertrophié la solidarité de type <i>Tawssa</i> (mutualiste) par rapport aux autres formes de la tradition de solidarité : la <i>Twiza</i> (échange généreux par l'activité) et la <i>Maouna</i> (matérielle et en nature)	3	2
IF04 L'introduction de l'écrit a favorisé une vision	3	3

normative des traditions, ce qui a dressé une forme d'interdit à leur évolution et adaptation au monde moderne.		
IF05 L'atrophie de la tradition de solidarité s'explique pour des raisons qui lui sont propres tel que son désenchantement, le mimétisme culturel, la disparition de la gouvernance traditionnelle et la déstructuration des réseaux et pour des raisons environnementales.	3	2
IF06 L'hypertrophie des formes mutualistes n'a laissé que peu d'espace aux autres formes de solidarités qui ne sont pas parvenues à s'organiser.	3	1

HYPOTHESE/ IDEES-FORCES	VALIDATION THEORIQUE	VALIDATION TERRAINS
HP1 S'inspirer de la tradition de solidarité, tout en la modernisant, permet de prévenir certains dysfonctionnements et risques qui menacent nos sociétés.	2	3
IF07 L'observation de la <i>Twiza</i> sur le long terme et ses variations montrent qu'elle est une tradition de principe.	2	2
IF08 Les superstructures des <i>Twizas</i> montrent qu'elles interviennent dans différents domaines de la gestion des risques.	4	3
IF09 La <i>Twiza</i> est un mode essentiellement gestuel de transmission de savoir-faire.	2	4
IF10 La plasticité des modes de contrats négociés permet d'y faire recours à chaque fois qu'un besoin dépasse la capacité d'une unité.	4	2

IF11 Elle repose sur un système d'échanges généreux qui est garanti par la loyauté personnelle et la confiance conditionnelle garantie par le groupe et non pas sur la richesse possédée par la personne.	4	3
IF12 Sa particularité est que les bénéficiaires sont les participants.	4	4
IF13 Les formes mutualistes peuvent s'appuyer sur des dispositifs de type <i>Twiza</i> pour améliorer leur gouvernance de la prévention des risques.	1	2
IF14 L'instrumentation et la contractualisation fiabiliseront la coopération entre l'assurance et les <i>Twiza</i> .	2	1

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD2 Les formes modernes fondées sur des approches mutualistes arrivent de moins en moins à faire face aux risques.	3	2
IF15 Les associations, coopératives et mutuelles ont toutes les trois évoluées vers des modes d'échanges de type <i>Tawssa</i> et sont privées du levier de l'activité.	3	2
IF16 La société et les assurances sont confrontées à un nombre considérables de nouveaux risques qui menacent les différentes formes de mutualisation.	3	3
IF17 L'explosion des dettes ne permettent pas aux états de jouer indéfiniment leur rôle de derniers réassureurs.	3	1
IF18 Les micro-assurances sont loin de pouvoir face aux risques de leur client et ont du mal à	4	1

connaître les risques.		
------------------------	--	--

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE2 La prédominance de la compensation, de la régulation des dysfonctionnements et de certaines disciplines, ont conduit à une déresponsabilisation.	3	3
IF19 Les produits d'assurances sont un substitut à la prévention.	3	4
IF20 Les approches quantitatives et centralisés ne prennent pas en compte les spécificités de chacun.	4	4
IF21 Une approche fondée uniquement sur l'expertise réduit le champ d'action de la prévention.	3	4
IF22 L'absence d'efficacité des normes remet en cause la politique des assurances.	4	4
IF23 Une dynamique de l'insouciance face aux risques ne permet pas de mesurer et d'exploiter le potentiel d'action.	3	3
IF24 Les comportements de manque à la responsabilité et leur sommation expliquent une grande partie des risques.	1	1
IF25 Les contrastes organisationnels, de régulations, de gouvernance et leadership entre la <i>Twiza</i> et l'assurance montrent les mécanismes de responsabilisation et déresponsabilisation.	3	3

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP2 La compréhension de la dynamique de l'insouciance et de déresponsabilisation permet d'insuffler une nouvelle dynamique de	2	3

responsabilisation et de prévention des risques.		
IF26 La sommation spatiale et temporelle des comportements de manque à la responsabilité sont les facteurs précurseurs des risques.	3	2
IF27 Identifier et mesurer les effets de ces comportements revient à créer un potentiel d'action, à anticiper les artefacts qui stimuleront l'action.	2	1
IF28 L'atténuation spatiale et la période de réfraction ne permettent pas la prise en compte des signaux faibles dans la décision.	2	3
IF29 L'action sur cette dynamique passe par l'activation du potentiel locale et miniature pour permettre l'implication des différents acteurs et limiter les phénomènes de diffusion passive des risques.	2	3
IF30 Les dispositifs locaux et miniatures permettent de nouvelles formes de régulation négociée des risques.	1	1
IF31 L'implication des bénéficiaires permet de promouvoir des comportements responsables et exploiter leur potentiel d'action.	2	4

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD3 Les pratiques managériales, organisationnelles, le « soft power » et la centralité du dirigeant dans la théorie des parties prenantes exacerbent les logiques d'opposition au détriment de l'efficacité et de l'efficience.	3	3
IF32 Les associations, les coopératives et les mutuelles ont des formes de plus en plus mutualistes séparant bénéficiaires et participantes.	4	4

Elles ont de plus en plus de difficultés à porter des projets alternatifs.		
Les méthodes de gestion des risques		
IF33 Les méthodologies de travail dominantes dans le monde des assurances pour évaluer les risques sont basées sur des méthodologies quantitatives, statistiques, de probabilité et extrêmement centralisées qui ne permettent pas d'évaluer et de prendre en compte tous les risques.	4	4
IF34 Les bonus/malus/franchise ont une efficacité limitée. Les clients ne déclarent plus tous leurs sinistres, ont des comportements déviants qui affaiblissent la capacité de construction de connaissance des assurances et qui peuvent se priver ainsi de certains signaux faibles.	2	3
IF35 La peur de la sanction, de l'alourdissement des cotisations, incitent les clients au mieux à cacher leur réalité et au pire à frauder.	4	4
IF36 Le risque est du domaine du futurible et dépend de la perception des managers. Il peut s'expliquer par une succession de comportements « de manque à la responsabilité ». L'intérêt immédiat prime.	3	4
IF37 Les assurances répartissent le risque vers les réassurances, en cas d'incertitudes et au-delà de leur capacité à couvrir les engagements, qui à leur tour émettent des produits sur le marché financier. Il s'agit d'une forme d'externalisation de moins en efficace.	3	4
Problématiques algériennes et PEV		
IF38 Le taux de pénétration des assurances dans l'Économie algérienne, à l'image de beaucoup de	4	4

pays en voie de développement, est faible (La répartition horizontale) et diminue la capacité des assurances à couvrir leurs engagements		
IF39 L'extra-territorialisation du modèle assurantiel est confrontée à des incompréhensions de type culturel et ne suscite pas l'adhésion des clients.	3	4
IF40 Les difficultés des efforts d'adaptation de la micro-assurance montrent la problématique culturelle de l'adaptation culturelle des assurances.	3	3
IF41 Le micro-crédit permet un retour d'expérience sur les différentes approches et les dérives d'une approche normative et standardisée.	3	1
La Tétranormalisation		
IF42 L'analyse de la Tétranormalisation remet en cause l'hypothèse implicite des assurances de l'efficacité des normes.	4	4
IF43 L'analyse théorique des approches QRM montrent l'insuffisance de ce type d'approche dans la prévention des risques à cause notamment d'une approche centralisée s'appuyant quasi exclusivement sur l'expertise.	2	1
IF44 Les résultats du terrain d'observation scientifique confirment les problématiques de gouvernance, de régulation, de gestion des risques des assurances.	3	4
IF45 La théorie des parties prenantes confère une forme de gouvernance consulaire au dirigeant dans la mise en œuvre de politique RSE.	2	1
IF46 Le marketing centralisé, tel que, le pense Kotler, ne permet qu'une adaptation limitée et statique.	3	3

IF47 Le marketing expérientiel est un marketing de compensation et entretien l'illusion d'efficacité.	3	1
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE3 La société et les organisations modernes ne se sont pas défaites du triangle anthropologique : vérité, sacré et violence ; ce qui exacerbe les logiques d'oppositions.	4	4
IF48 Nous sommes influencés par des systèmes et des instances de représentation, et, par conséquent nous sommes face à une réalité Co-construite et non une vérité.	4	4
IF49 Nous pourrions qualifier le triangle anthropologique d'Arkoun de triangle narcissique, dans la mesure où chacun est détenteur de la vérité, la vérité de son dogme sacré où chacun s'attarde sur ses vérités et pas suffisamment sur ces erreurs (Bourdieu, 2001), il en résulte une attitude narcissique où chacun finit par s'ignorer.	4	4
IF50 Les systèmes intellectuels et culturels ainsi construits sont des systèmes d'exclusion réciproque.	3	4
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP3 Le triangle de l'échange (généreux ou non), de l'approche qualimétrique permet d'atténuer et de dépasser ces logiques d'oppositions. HP3' L'approche trans-organisationnelle permet de renforcer le triangle de l'échange en passant d'un logocentrisme à un logos allocentrique.	4	4

IF51 Elle est un moyen de « confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé ».	4	4
IF52 La contingence générique permet d'organiser l'intersubjectivité contradictoire.	4	4
IF53 La contingence générique permet de prendre en compte les phénomènes de diffusion passive des risques.	?	4
IF54 L'interactivité cognitive permet la confrontation des schèmes de pensées et joue le rôle de révélateur de phénomène.	4	4
IF55 L'interactivité cognitive prépare l'hospitalité culturelle.	2	2
IF56 Le trans-organisationnel, comme la transdisciplinarité et la transculturalité sont des concepts qui traverseraient et dépasseraient les organisations, les disciplines et les cultures, pour produire une nouvelle vision.	3	1
IF57 L'organisation se mue ponctuellement en Méta-organisation, dans l'intention de se dépasser, de produire une nouvelle vision, de nouvelles manières d'être pour dépasser les conflits avec son environnement.	1	1
IF58 L'interactivité cognitive nous semble être une technologie à même d'accompagner et de fiabiliser les processus trans-organisationnels.		

Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD4 : La <i>Twiza</i> est une institution de négociation et d'implication, dans la mesure où elle permet de murir la réflexion.	2	4

IF59 La genèse d'une <i>Twiza</i> montre que la négociation s'articule autour des avantages recherchés.	2	4
IF60 Ces avantages incitent les bénéficiaires à s'impliquer dans la <i>Twiza</i> .	2	4
IF61 L'analyse des structures de coûts montre que la <i>Twiza</i> accorde une large part à la négociation et l'implication des bénéficiaires.	-	4
IF62 Son mode d'interpellation des parties prenantes favorise la réflexion et la convergence des objectifs.	-	3
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE4 L'analyse des structures de coûts montre la prépondérance la négociation et l'implication dans la <i>Twiza</i> . HE4' L'analyse de la variation des effets et de la production de valeur entre les Nanos <i>Twizas</i> et les <i>Twizas</i> montrent l'efficacité supérieure des approches négociées.	-	4
IF63 Le domaine de la communication-coordination-concertation-participation-implication (3C-PI) est immanent à quasiment toutes les activités de la <i>Twiza</i> . Elle est une forme d'actualisation et d'enrichissement du potentiel humain qui compose la <i>Twiza</i> . Cette actualisation-enrichissement est orientée vers l'action et la connaissance.	-	4
IF64 L'enchaînement des actions et des projets a permis de réduire les coûts de négociation. En réalité, ils sont intégrés soit dans les négociations des actions du projet précédent, soit dans les	-	4

corvées.		
IF65 On peut déceler une forme de révolte ou de pré-révolte dans la <i>Twiza</i> , un dispositif, une institution anti-institutionnelle.	-	4
IF66 Lorsque l'écart entre le vécu et l'attendu est trop important, qu'une situation est jugée anormale, révoltante et après avoir épuisé des logiques individuelles, intervient la <i>Twiza</i> dans le but de réguler.	-	4
IF67 La durabilité des effets, voire l'efficacité des nano- <i>Twizas</i> sont limitées par manque de concertation et de négociation élargie.	-	3
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP4 Le renforcement de cette Soft institution par la contingence générique permet d'accroître son efficacité en intégrant par la valeur les normes (soft Law).	2	2
IF68 « A la différence des méthodes de recherche quantitative, où l'on recherche d'emblée des facteurs généralisables à partir d'un grand nombre de cas, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique commence par un long travail de décantation des données contextuelles par rapport aux données génériques, le plus souvent invisibles en première approche » ⁵⁹¹ .	4	4
IF69 Elle permet d'organiser et d'ordonner la <i>Twiza</i> .	4	1
IF70 La <i>Twiza</i> un dispositif où s'organise le prolongement de la gouvernementalité.	3	3
IF71 La gouvernance-guidance est une réponse	1	4

⁵⁹¹ BONNET M. *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, 2003

locale et culturelle aux violences et contradictions locales du global.		
IF72 Rapprocher le concept de l'autorité non hiérarchisée (séparation du pouvoir et de l'autorité) de l'une des caractéristiques fondamentales de l'institution (mûrir les concepts), au service de la responsabilité sociale globale, est un des jalons pour dépasser « la discursivité logocentrique » spatiale et temporelle.	2	1
IF73 Assurance- <i>Twiza</i> , qui est un exemple de la transition du modèle réduit de la théorie des parties prenantes vers les instances d'autorités non hiérarchisés.	1	1
IF74 La responsabilité sociale interne et externe est souvent approchée comme une « loi douce ou molle » (« Soft law ») ; nous proposons une institution douce ou molle (soft institution) dont les principales caractéristiques sont de décentrer l'entreprise (modèle des parties prenantes) et de permettre de mûrir les « lois douces » au moyen de la contingence générique.	2	1
IF75 Les dispositifs d'inter- <i>Twizas</i> sont un exemple de la transition du modèle élargi des parties prenantes.	1	1
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HD5 Les effets des <i>Twizas</i> sont durables, supportable et efficace.	2	3
IF76 La <i>Twiza</i> n'est pas un simple exercice de mémoire, sa résilience et sa réinvention permanente montre son efficacité.	4	4
IF77 Les balances économiques et les balances	2	3

socio-économique montrent la supportabilité financière des <i>Twizas</i> et sa durabilité et son potentiel de durabilité à travers la mesure des effets.		
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HE5 La négociation et l'implication permettent de réduire les coûts financiers, la formation et l'éducation continue des participants tout en renforçant la cohésion sociale. HE5' L'échange généreux par l'activité est par nature responsabilisant que ce soit par les effets sur le comportement responsable quotidien ou propension à essayer.	3	4
IF78 La pratique régulière ou ponctuelle de certaines activités peut permettre l'acquisition de certaines compétences, en fonction de l'objet	3	3
IF79 Sa capacité à construire des relations intégrées et négociées entre les hommes, favorisant une forme de formation et d'éducation continue.	3	4
IF80 On peut observer une modification des comportements des acteurs dans les gestes et les paroles.	1	4
IF81 Désormais, sensibilisés, ayant palpé de près les difficultés des autres ou de la chose collective, ils observent et constatent par eux-mêmes une évolution de leur comportement au quotidien vers davantage de responsabilité, de civisme et de solidarité.	1	4
IF82 Les phénomènes d'apprentissage, de formation et d'éducation peuvent être observés à	1	3

travers les échanges entre les personnes durant la corvée, où les participants s'échangent des conseils sur les bons gestes, les précautions à prendre (mettre des gants, façon de tenir des outils, etc.).		
IF83 On assiste également à des échanges d'expériences, des demandes de conseils en fonction des compétences de chacun.	1	4
IF84 Apaiser les relations entre citoyens, par l'esprit de cordialité, les petits gestes d'entraide du quotidien, les liens de voisinage plus étroits et un respect supérieur de l'espace public.	2	4
IF85 La <i>Twiza</i> permet d'abolir pour un temps les frontières invisibles, liées aux conditions socio-économiques, d'âges, culturels et intellectuels. Cette « abolition » peut être observée durant les moments de rencontre que les différents acteurs mettent à profit pour demander conseil. Elle peut également être observée dans la solidarité qui se met en place au quotidien, dans les différents coups de main spontanés ou qui s'organisent	1	3
Hypothèse/ idées-forces	Validation théorique	Validation terrains
HP5 L'assurance- <i>Twiza</i> peut être un dispositif puissant de prévention des risques comme formule de financement et de renforcement de compétences de la <i>Twiza</i> .	3	2
IF86 Un nouveau mode de régulation fondé sur : la médiation, l'incitation, l'implication et une horizontalité-verticalité	3	1
IF87 Transition de « l'effet de domination » (Perroux, 1948), « du paradigme de soumission », vers le paradigme « d'engagement négocié »	4	3

(Savall & Zardet, 2005).		
IF88 Réduction de l'hyperspécialisation des concepts et des organisations concernées	1	1
IF89 L'introduction et l'élaboration d'outils de gestion	3	1
IF90 La sensibilisation et la formation intégrée des acteurs	1	3
IF91 Un Marketing fondé sur les relations humaines, avant la relation avec la marque ou le produit.	1	2
IF92 Une coproduction d'expérience et une expérience de coproduction.	3	
IF93 Le marketing intervient pour donner un cadre à la rencontre entre « l'entrepreneuriat du salarié » et l'entrepreneuriat du consommateur dans lequel des relations de partage et d'échange produiront des projets alternatifs à la compensation.	3	1
IF94 Occasions d'organiser des activités conviviales.	4	3
IF95 Communication événementiel à double portée : notoriété et vente.	4	1

Annexe 5 : Classification des branches d'assurances⁵⁹²

ASSURANCES DES PERSONNES	ASSURANCES DOMMAGES ET DES RESPONSABILITES
<p>Assurance vie</p> <p>20. Vie-Décès : Toute opération comportant des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine autre que les activités visées aux branches 22, 23 et 26.</p> <p>21. Nuptialité-Natalité : Toute opération ayant pour objet le versement d'un capital en cas de mariage ou de naissance d'enfant. 23. Opérations tontinières : Toutes opérations comportant la constitution d'associations réunissant des adhérents en vue de capitaliser en commun leurs cotisations et de répartir l'avoir ainsi constitué soit entre les survivants, soit entre les ayants droit des décédés.</p> <p>24. Capitalisation : Toute opération d'appel à l'épargne en vue de la capitalisation et comportant, en échange de versements uniques ou périodiques, directs ou indirects, des engagements déterminés quant à leur durée et à leur montant</p> <p>22. Assurances liées à des fonds d'investissement : Toutes opérations comportant des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine et liées à un fonds d'investissement.</p> <p>Les branches mentionnées aux 20, 21 et 22 comportent la pratique d'assurances complémentaires au risque principal, notamment celles ayant pour objet des garanties en cas de</p>	<p>Assurances de dommages aux biens :</p> <p>8. Incendie et éléments naturels : Tout dommage subi par les biens (autres que les biens compris dans les branches 3 à 7) lorsqu'il est causé par : Incendie ; Explosion ; Tempête ; Éléments naturels autres que la tempête ; Énergie nucléaire ; Affaissement de terrain.</p> <p>9. Autres dommages aux biens : Tout dommage subi par les biens (autres que les biens compris dans les branches 3 à 8) lorsque ce dommage est causé par la grêle ou la gelée, ainsi que par tout événement, tel le vol.</p> <p>17. Protection juridique.</p> <p>Assistance</p> <p>18. Assistance : Assistance aux personnes en difficulté, notamment au cours de déplacements.</p> <p>Assurances de responsabilité civile</p> <p>10. Responsabilité civile véhicules terrestres automoteurs : Toute responsabilité résultant de l'emploi de véhicules terrestres automoteurs (y compris la responsabilité du transporteur).</p>

⁵⁹² Les numéros correspondent aux numéros accordés à la branche par le code civil.

ASSURANCES DES PERSONNES	ASSURANCES DOMMAGES ET DES RESPONSABILITES
<p>décès accidentel ou d'invalidité.</p> <p><i>Autres assurances de personnes</i></p> <p>1. Accidents (y compris les accidents de travail et les maladies professionnelles) :</p> <p>Prestations forfaitaires ; Prestations indemnitaires ; Combinaisons ; Personnes transportées.</p> <p>2. Maladie : Prestations forfaitaires ; Prestations indemnitaires ; Combinaisons.</p> <p><i>Assurances collectives</i></p> <p>25. Gestion de fonds collectifs : Toute opération consistant à gérer les placements et notamment les actifs représentatifs des réserves d'entreprises autres que celles qui sont mentionnées à l'article L. 310-1 et qui fournissent des prestations en cas de vie, en cas de décès ou en cas de cessation ou de réduction d'activités.</p> <p>26. Toute opération à caractère collectif défini à la section I du chapitre 1er du titre IV du livre IV.</p>	<p>11. Responsabilité civile véhicules aériens : Toute responsabilité résultant de l'emploi de véhicules aériens (y compris la responsabilité du transporteur).</p> <p>12. Responsabilité civile véhicules maritimes, lacustres et fluviaux : Toute responsabilité résultant de l'emploi de véhicules fluviaux, lacustres et maritimes (y compris la responsabilité du transporteur).</p> <p>13. Responsabilité civile générale : Toute responsabilité autre que celles qui sont mentionnées sous les numéros 10, 11 et 12.</p> <p><i>Assurance transport</i></p> <p>3. Corps de véhicules terrestres (autres que ferroviaires) : Tout dommage subi par Véhicules terrestres à moteur ; Véhicules terrestres non automoteurs.</p> <p>4. Corps de véhicules ferroviaires : Tout dommage subi par les véhicules ferroviaires.</p> <p>5. Corps de véhicules aériens : Tout dommage subi par les véhicules aériens.</p> <p>6. Corps de véhicules maritimes, lacustres et fluviaux : Tout dommage subi par Véhicules fluviaux ; Véhicules lacustres ; Véhicules maritimes</p> <p>7. Marchandises transportées : Tout dommage</p>

ASSURANCES DES PERSONNES	ASSURANCES DOMMAGES ET DES RESPONSABILITES
	<p>subi par les marchandises transportées ou bagages, quel que soit le moyen de transport</p> <p><i>Autres assurances</i></p> <p>14. Assurance-crédit : Insolvabilité générale ; Crédit à l'exportation ; Vente à tempérament ; Crédit hypothécaire ; Crédit agricole.</p> <p>15. Caution : Caution directe ; Caution indirecte.</p> <p>16. Pertes pécuniaires diverses : risques d'emploi ; insuffisance de recettes (générale) ; mauvais temps ; pertes de bénéfices ; persistance de frais généraux ; dépenses commerciales imprévues ; perte de la valeur vénale ; pertes de loyers ou de revenus ; pertes commerciales indirectes autres que celles qui sont mentionnées précédemment ; pertes pécuniaires non commerciales ; autres pertes pécuniaires.</p>

Sommaire

Remerciements	7
Résumé	10
Abstract	11
Partie Introductive	23
0.1. Les motifs de la recherche.....	24
0.2. L'objet de la recherche	25
0.2.1. Le champ d'études	25
0.2.1.1. Noyau dur de la recherche.....	26
0.2.1.2. Recherche individuelle au sein d'un programme collectif.....	28
0.2.1.3. Recherche individuelle au sein de la communauté académique	31
0.2.2. La Problématique	32
0.2.3. Les hypothèses de recherches	32
0.2.3.1. L'hypothèse centrale	34
0.2.1.4.2. Corps d'hypothèse.....	35
0.2.1.4.2.1. Répartitions des idées-forces.....	37
0.3. Processus de la construction de la recherche et architecture de la thèse.....	39
0.3.1. Processus heuristique	39
0.3.2. Chronologie de la recherche.....	40
0.3.3. Architecture de la thèse	41
Chapitre 1 La solidarité en Algérie, la <i>Twiza</i> : De la solidarité traditionnelle à la tradition de solidarité.....	45
1.1. Histoire de la solidarité et des dispositifs de gestion des risques.....	45
1.1.1. La culture coopérative	45
1.1.2. Des dispositifs participatifs	47
1.1.3. L'évolution du quoi indemniser	49
1.2. Solidarités traditionnelles et cachées en Algérie.....	51
1.2.1. Les fonds communs.....	52
1.2.1.1.: Sens commun de la tradition	53
1.2.1.2. Déconstruction de la tradition	54
1.2.1.3. A la recherche du noyau dur de la tradition	57
1.2.1.3.1. Les deux types de tradition : normative et de principes	59
1.2.1.3.1.1. Tradition normative.....	59
1.2.1.3.1.2. Tradition de principe	63
1.2.2. Les superstructures de la <i>Twiza</i> : analyse stratégique	69

1.2.3. Les infrastructures de la <i>Twiza</i> : à propos de sa genèse	75
1.2.4. La résilience de la <i>Twiza</i>	82
1.3. Atrophies de la tradition de solidarités.....	85
1.3.1. Une difficile adaptation au monde moderne	85
1.3.1.1. Le contenu psychosociologique : une <i>Twiza</i> désenchantée	86
1.3.1.2. Le mimétisme culturel.....	87
1.3.1.3. La parcellisation et l’atrophie de la gouvernance traditionnelle.	90
1.3.1.4. La mobilité : déstructuration des réseaux.....	91
1.3.2. Un champ de l’économie sociale et solidaire timoré : exemple des associations. 92	
1.3.3. Une évolution d’un mode <i>Twiza</i> à un mode <i>Tawssa</i> : une approche par le mode d’échange	102
Conclusion.....	110
Chapitre 2 : Les formes modernes des produits d’assurances et leurs hypothèses implicites de respects des normes	111
2.1. Les dispositifs modernes des gestions des risques	112
2.1.1. Généralités sur les assurances	112
2.1.1.1. Définition de l’assurance.....	112
2.1.1.2. Les bases techniques	114
2.1.1.2.1. Les lois fondamentales de l’assurance	114
2.1.1.2.2. Le calcul de la prime	115
2.1.1.2.3. Les techniques de division des risques.....	115
2.1.1.2. Les principaux produits d’assurances	117
2.1.1.2.1. La distinction juridique ou usuelle	117
2.1.1.2.2. Les distinctions pratiques	117
2.1.2. Nos sociétés face aux « nouveaux » risques	118
2.1.2.1. La notion de responsabilité	119
2.1.2.2. Les risques « développement durable »	123
2.1.2.2.1. Périls et catastrophes Naturelles.....	123
2.1.2.2.2. D’autres risques menaçants.....	124
2.1.2.2.3. Coercition et fraude	125
2.1.2.2.4. La dépendance des risques	127
2.1.2.2.5. Des problématiques accrues en Algérie	128
2.1.2.3. Les risques et la décision.....	132
2.1.2.3.1. Les risques socio-économiques.....	132

2.1.2.3.2. Spirale de l'insouciance	133
2.1.2.3.3. Méthodologie des assurances	134
2.2. Les défis des assurances et les problématiques de respect des normes.....	136
2.2.1. Protection Sociale : exemple de la micro-assurance.	136
2.2.1.1. Principes, Pratiques et produits	137
2.2.1.1.1. Principes	137
2.2.1.1.2. Les pratiques	138
2.2.1.2.1. Aléa moral, sélection adverse, fraude	142
2.2.1.2.2. La confiance	143
2.2.1.2.3. Stabilité à long terme.....	144
2.2.1.2.4. Marketing et développement de produits	146
2.2.1.2.5. Les procédures.....	150
2.2.1.2.6. Gouvernance et organisation.....	153
2.2.1.3. Coopération institutionnelle et parties prenantes	156
2.2.1.4. Quelques enseignements de la Micro finance	156
2.2.2. Remise en cause par la Tétranormalisation des systèmes de gestion des risques	160
2.2.2.1. Cadre théorique et dynamique de la Tétranormalisation	161
2.2.2.2. L'enquête exploratoire et le dossier de presse : méthodologie de recherche.	163
2.2.2.3. Environnement normatif en Algérie.....	164
2.2.3. Convergences et spécificités des problématiques d'assurances.....	168
2.3. Modèle conceptuel de gestion des risques assurances.	171
2.3.1. Définitions des risques	171
2.3.2. Les grands principes de gestion des risques.....	175
2.3.2.1. L'identification des risques	176
2.3.2.2. Gérer les risques	181
2.3.3. Proposition d'un renforcement de l'identification des risques et de leur prévention	
.....	183
2.3.3.1. « Comportement de manque à la responsabilité » et comportement	
responsable : le potentiel d'action.....	185
2.3.3.2. Dynamique de l'insouciance	187
Conclusion.....	189
Chapitre 3 : Choix méthodologique et terrains de recherche intervention.....	191
3.1. Choix de la méthode de recherche : la recherche-intervention Qualimétrique.	191
3.1.1. Les trois piliers de l'approche qualimétrique : triangle de l'échange ?	198

3.1.1.1. L'intersubjectivité contradictoire	199
3.1.1.1.1. L'intersubjectivité contradictoire et la phase du diagnostic.....	200
3.1.1.1.2. L'intersubjectivité contradictoire et la phase de projet : conception des actions d'améliorations	203
3.1.1.1.3. L'intersubjectivité contradictoire et la phase de mise en œuvre : actions concrètes et mini évaluations	205
3.1.1.1.4. L'intersubjectivité contradictoire et la phase d'évaluation.	206
3.1.1.2. La contingence générique.....	208
3.1.1.2.1. La contingence générique et l'organisation de l'intersubjectivité contradictoire.....	208
3.1.1.2.2. La contingence générique et les phénomènes de diffusion passive	210
3.1.3.1. L'interactivité cognitive et le concept trans-organisationnel	214
3.1.2. Explicitation par le concept de l'Assurance- <i>Twiza</i>	217
3.1.2.1. Les principaux écarts observés dans l'assurance	218
3.1.2.1.1. Méthode qualitative de recueils des données	219
3.1.2.1.1.1. L'analyse des documents	220
3.1.2.1.1.2. L'observation directe.....	222
3.1.2.1.1.3. Les entretiens.....	222
3.1.2.1.2. Niveau prescriptif et dynamisme de la recherche	227
3.1.2.1.3. Principaux résultats de recherche et les questions qui précèdent l'émergence du concept d'Assurance- <i>Twiza</i> :.....	228
3.1.2.1.3.1. Résultats affinés de la recherche-intervention dans l'assurance	228
3.1.2.1.3.2. Décantation et émergence de problématiques signifiantes	232
3.1.2.2.1. Introduction du concept de l'assurance <i>Twiza</i> et recherche exploratoire sur les <i>Twiza</i> existantes	237
3.1.2.2.1.1. Test et premier niveau de validation	237
3.1.2.2.1.2. Présentations du projet dans l'assurance.....	238
3.1.2.2.1.3. Observation des <i>Twizas</i>	239
3.1.2.2.2. Contraste entre l'assurance et la <i>Twiza</i>	241
3.1.2.2.2.1. Contraste du mode d'organisation.....	241
3.1.2.2.2.2. Contraste de la gouvernance & de Leadership.....	243
3.1.2.2.2.3. Contraste des modes de régulations	248
3.1.2.3. Implication de l'assurance- <i>Twiza</i>	251

3.2. Pilotage et dispositifs de l'approche qualimétrique dans un contexte trans-organisationnel.....	255
3.2.1. Intervention-recherche dans l'organisation « instituante » ou structurante : exemple d'une Assurance.....	256
3.2.1.1. Négociations de l'accès au terrain.....	256
3.2.1.2. Méthode d'implantation des outils au niveau de la Direction Générale et les Direction Régionale.....	261
3.2.1.3. Les intervenants internes.....	267
3.2.1.4. Méthode d'implantation des outils au niveau des agences : Méthode miniaturisée.....	268
3.2.2. Essaimage de la méthode vers les <i>Twizas</i>	270
3.2.2.1. La négociation et une phase exploratoire.....	272
3.2.2.1.1. La phase exploratoire.....	272
3.2.2.1.2. La négociation avec les acteurs des <i>Twizas</i>	274
3.2.2.2. L'architecture de l'intervention trans-organisationnelle.....	274
3.2.3. Vers des méta-dispositifs ?.....	278
Conclusion.....	280
Chapitre 4 : Evaluation de la contribution des <i>Twizas</i> : balances socio-économiques.....	285
4.1. Méthode d'analyse socio-économique de la contribution d'une organisation.....	286
4.1.1. Coûts-valeurs organisationnels.....	289
4.1.2. Coûts-valeurs partenariaux.....	291
4.1.3. Coûts-valeurs pour la société.....	292
4.1.4. Coûts-valeurs par activité.....	294
4.2. Les domaines d'intervention et parties prenantes des <i>Twizas</i>	297
4.2.1. Les domaines d'intervention des <i>Twizas</i> observés.....	298
4.2.1.1. La communication-coordination-concertation-participation-implication.....	298
4.2.1.2. Formation/éducation intégrée et continue.....	302
4.2.1.3. Conditions de vie.....	304
4.2.1.4. Organisation de la vie et gestion du temps.....	305
4.2.1.5. Mise en œuvre stratégique.....	308
4.2.2. Les parties prenantes des <i>Twizas</i> observées.....	309
4.2.2.1. Les parties prenantes visibles.....	309
4.2.2.2. Les parties prenantes cachées et diffuses.....	316
4.3. Contribution socio-économique de la <i>Twiza</i>	320

4.3.1. Evaluation de l'investissement des <i>Twizas</i> et des parties prenantes visibles.....	322
4.3.1.1. Charges de la première <i>Twiza</i> et de ses parties prenantes visibles.....	322
4.3.1.1.1. Charges des actions du projet "propreté"	322
4.3.1.1.2. Charges des actions du projet paysager.....	324
4.3.1.2. Charges de la deuxième <i>Twiza</i> et de ses parties prenantes visibles	326
4.3.1.2.1. Charges des actions du projet "santé"	327
4.3.1.2.2. Charges des actions du projet "cohésion sociale" :	328
4.3.1.2.3. Charges des actions du projet "promotion des talents"	330
4.3.2. Structures des coûts de l'investissement des <i>Twizas</i>	331
4.3.2.1. Structures des coûts des <i>Twizas</i> :	332
4.3.2.2. Structure des coûts des parties prenantes	336
4.3.3. Evaluation des effets des <i>Twizas</i>	338
4.3.3.1. Evaluation des effets des <i>Twizas</i> en fonction des supports d'échange	338
4.3.3.2. Evaluation des effets des actions des <i>Twizas</i>	343
4.3.3.3. Approche filière-territoire	347
4.3.3.4. Approche par partie prenante	348
4.3.4. Balance socioéconomique et politique de développement.....	350
4.3.4.1. <i>Twiza</i> et politique de développement	350
4.3.4.2. Modèle de l'intention de mesure et de pilotage de l'activité des <i>twizas</i>	355
Conclusion.....	357
Chapitre 5 : L'Assurance- <i>Twiza</i> : un produit pluriel Proposition d'une refondation des produits d'assurance et du système de gestion des risques des assurances.....	359
5.1. Construction d'un produit-méthode : vers une spirale vertueuse ?.....	360
5.1.1. Proposition conceptuelle d'évolution des produits d'assurances- <i>Twiza</i>	365
5.1.1.1. D'un produit intangible vers un produit tangible	366
5.1.2.2. De la compensation des risques à la gestion des risques.....	368
5.1.2.3. Vers une définition des variables causales : liens entre variables causales et symptomatiques.....	370
5.1.2. Un produit "management" orienté vers la prévention des risques : outils et principes	371
5.1.2.1. Les principes et outils du management socioéconomique	372
5.1.2.2. Modalités de transformation/adaptation.....	374
5.1.2.3. La charte des Assurances- <i>Twizas</i>	375
5.1.3. Rôle et dynamique de l'Assurance- <i>Twiza</i>	376

5.1.3.1. L'incitation	376
5.1.3.2. La médiation.....	378
5.1.3.3. L'implication	379
5.1.4. Territorialisation du métier de l'assurance.....	380
5.1.4.1. Les outils de pilotage et de gestion du risque.....	381
5.1.4.1.1. Grille d'impact des risques.....	381
5.1.4.1.2. Grille de prévention des risques	384
5.1.4.1.3. Démultiplication de la prévention et effets : articulation des trois grilles	385
5.1.4.2. Nouvelles formes de partenariat.....	386
5.1.4.2.1. Recherche de convergence avec les normes	387
5.1.4.2.2. Partenariat avec les institutions et les organisations	389
5.1.4.2.3. La coassurance	391
5.1.4.2.4. De la bancassurance à « l'assurabanque » ?.....	392
5.2. Marketing-vente	393
5.2.1. La contractualisation et l'évaluation.....	394
5.2.1.1. La contractualisation : POMP, PASINTEX, PAP, CAPN.....	395
5.2.1.1.1. PASINTEX.....	397
5.2.1.1.2. Plan d'Actions Prioritaires	398
5.2.1.1.3. CAPN	399
5.2.1.2. L'évaluation	400
5.2.1.2.1. Simulation d'une balance économique d'Assurance- <i>Twiza</i>	402
5.2.1.2.2. Le volume à atteindre	405
5.2.2. Marketing sociétal intégré.....	408
5.2.2.1. Méthode de diffusion	410
5.2.2.2. Marketing local	412
5.2.2.3. La communication.....	417
Conclusion.....	421
6.1. Synthèses et limites de nos travaux de recherche	424
6.1.1 Validation du corps d'hypothèse.....	424
6.1.2 Mécanique de la thèse	432
6.1.3. Limites de la recherche	433
6.2. Perspective de développement du mode <i>Twiza</i>	434

6.2.1. La formation du sentiment d'appartenance à une communauté : exemples de la nation.....	435
6.2.2. Des applications possibles pour le rapprochement international	438
6.2.2.1. La coopération (ou diplomatie) internationale décentralisée	439
6.2.2.2. Un objectif de l'union européenne ?	440
6.2.2.3. L'Algérie et la France : un exemple potentiel pour la Méditerranée, nord-sud, occident orient... ?	442
Lexique.....	475
Annexes	483
Résumé.....	542
Résumé en anglais	542



Réda Tahar Tewfik Mohamed
Gourine

le
Cnam

Enjeux et Performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité.

Résumé

L'approche transorganisationnelle peut être un mode d'organisation qui permet de transformer les schèmes de pensées habituels dans l'optique d'apporter des réponses aux contradictions de la mondialisation. Cette approche peut donner un nouvel élan efficace aux différentes formes de partenariats pour la mise en œuvre d'actions proactives et innovantes.

Cette thèse propose une ingénierie pour faciliter la mise en œuvre de partenariats transorganisationnels fondée sur l'observation de twizas (structure traditionnelle d'échange généreux par l'activité au Maghreb) et une assurance dans l'objectif d'améliorer la gestion des risques.

Notre modélisation s'articule autour du concept fondamental de l'hospitalité culturelle, d'une discussion entre tradition et modernité et s'inscrit dans l'âge préfiguratif dans l'objectif de mieux gérer la solidarité, la responsabilité et les risques.

Mots clés : Twiza, responsabilité, risque, solidarité, transorganisationnel, management du changement, pilotage, coopération.

Résumé en anglais

The transorganizational approach can be a mode of organization that overcomes usual mindsets to find the issues of globalization contradictions. This approach may give a momentum to the various forms of effective partnerships for the implementation of proactive and innovative action plans.

This thesis proposes an engineering method to facilitate the implementation of transorganizational partnerships based on the observation of twizas (traditional structure of generous exchange activity in the Maghreb) and insurance with the aim of improving risk management.

Our model draws on the fundamental concept of brotherhood culture, a discussion between tradition and modernity which fits with the prefigurative age in order to better manage solidarity, responsibility and risk.

Keywords: Twiza, responsibility, risk, solidarity, transorganizational, change management, control, cooperation.