

Les Mutuelles de Santé au Sud-Kivu face aux attentes institutionnelles : une analyse des réponses stratégiques

Arsène Kisanga, Doctorant HEC-ULiège

Résumé

Cette étude s'interroge sur les réponses stratégiques des dirigeants des mutuelles de Santé face aux attentes institutionnelles, au Sud-Kivu, à l'Est de la République Démocratique du Congo. Pour répondre à cette question, le cadre théorique de Oliver (1991) a été mobilisé afin de comprendre le processus et les motivations des réponses des mutuelles de santé aux attentes des parties prenantes. Une analyse thématique de contenu fondée sur des entretiens semi-directifs avec quinze dirigeants des mutuelles de santé a été réalisée. Les résultats révèlent que les mutuelles de santé recourent à quatre des cinq réponses stratégiques du cadre théorique d'Oliver (1991) à savoir : l'acquiescement, le compromis, l'évitement et la défiance. Ces réponses varient selon le pouvoir perçu de la partie prenante, les degrés de légitimité et de l'efficacité perçus associées à la réponse, ainsi que la cohérence de l'attente institutionnelle avec les objectifs organisationnels. Plus la partie prenante de la mutuelle de santé est puissante, plus la mutuelle de Santé adopte une stratégie de compromis ou d'acquiescement à ses attentes. Le recours à la stratégie d'évitement dans le secteur se traduit par la mise en place d'une nouvelle forme de mutuelles de santé, ciblant un nouveau segment de marché et motivée par la quête de la légitimité et de l'efficacité. Par ailleurs, les mutuelles de santé opèrent dans un environnement caractérisé par des ressources très limitées ne leur permettant pas de répondre efficacement aux diverses attentes institutionnelles. En outre, les valeurs morales de la mutuelle de santé dont la solidarité, la démocratie, la participation aux instances décisionnelles ne ressortent pas dans les attentes exprimées par les parties prenantes et par conséquent dans les réponses stratégiques des dirigeants. Cette étude enrichit la littérature sur la gouvernance des organisations en général et des organisations à base des membres en particulier. Son originalité réside dans l'opérationnalisation du cadre théorique proposé par Oliver (1991), dans le contexte des mutuelles de Santé.

Mots-Clés : *Réponses stratégiques, attentes institutionnelles, Parties prenantes, Mutuelles de Santé, Sud-Kivu*

Abstract

This study examines the strategic responses of mutual health insurance managers to institutional expectations in South Kivu, eastern Democratic Republic of Congo. To answer this question, Oliver's (1991) theoretical framework was mobilized to understand the process and motivations behind the responses of mutual health insurance to stakeholder expectations. A thematic content analysis based on semi-structured interviews with fifteen managers of mutual health insurance companies was carried out. The results reveal that mutual health insurance use four of the five strategic responses identified in Oliver's (1991) theoretical framework, namely: acquiescence, compromise, avoidance and defiance. These responses vary according to perceived stakeholder power, perceived degrees of legitimacy and efficiency associated with the response, and the consistency of the institutional expectation with organizational objectives. The more powerful the mutual health insurance stakeholder, the more the mutual health insurance adopts a strategy of compromise or acquiescence towards its expectations. The avoidance strategy in the sector has resulted in the establishment of a new form of mutual health insurance, targeting a new market segment and motivated by the quest for legitimacy and efficiency. At the same time, mutual health insurance operates in an environment characterized by very limited resources, making it impossible for them to respond effectively to multiple institutional expectations. Furthermore, the moral values of mutual health insurance, such as solidarity, democracy and participation in decision-making bodies, are not reflected in the expectations expressed by stakeholders, and consequently in the strategic responses of managers. This study enriches the literature on strategic management of organizations in general, and member-based organizations in particular. Its originality lies in the operationalization of the theoretical framework proposed by Oliver (1991), in the context of Mutual Health Insurance.

Keyword: *Strategic responses, Institutional expectations, Stakeholders, Mutual Health Insurance, South Kivu*

1.Introduction

L'influence des institutions sur les organisations a depuis longtemps attiré l'attention des chercheurs. De l'économie aux sciences politiques et sociales, toutes les disciplines ont contribué à l'idée que ni les individus ni les organisations n'agissent uniquement sur la base de la rationalité, mais aussi comme un réflexe en réponse à une interaction avec l'environnement institutionnel dans lequel ils ont été insérés (Scott, 1995). L'un des développements de la recherche dans ce domaine a été le travail d'Oliver (1991) qui a remis en question l'idée que les organisations acceptent passivement les attentes institutionnelles pour se conformer, et a proposé une série de stratégies de réponse allant de l'acquiescement à la manipulation.

Les institutions sont de règles, de contraintes et d'incitations qui régissent les relations d'échange entre les acteurs économiques. Elles peuvent être formelles et informelles selon que les règles sont explicites ou implicites (Zenger et al., 2002). Scott (1995) les a également classées comme régulatrices (lois, réglementations, règles), normatives (normes) et cognitives (cultures, éthique). Elles doivent être considérées comme des variables indépendantes qui interagissent avec les organisations et conduisent à des réponses stratégiques (Junior et Gomes, 2019). Les effets des institutions ont révélé que, bien que les organisations réagissent à l'environnement externe, cette réaction ne vise pas toujours l'efficacité de la production (Meyer & Rowan, 1977 ; Oliver, 1991), mais plutôt la légitimité¹. La recherche de la légitimité par rapport à l'efficacité est essentielle pour comprendre les choix stratégiques des dirigeants, car elle est la force motrice de l'isomorphisme institutionnel² dans le contexte institutionnel (Meyer et Rowan, 1977), ce qui affecte les décisions et les performances de l'entreprise (Hirsch, 1975).

Les choix et réponses stratégiques des organisations face aux attentes institutionnelles sont cœur de cette étude. Ces choix stratégiques peuvent être considérées comme un continuum allant de la conformité passive à la manipulation active (Oliver, 1991). Selon Suchman (1995), les stratégies de conformité se rapportent à une approche dans laquelle les managers se contentent de positionner l'organisation dans les règles institutionnelles préexistantes. Il peut s'agir de répondre aux besoins des parties prenantes (PP) dans l'environnement, de construire une réputation et de formaliser et professionnaliser les opérations pour suivre les directives de l'environnement. Ces stratégies visent à faire en sorte que l'organisation paraisse plus désirable et plus appropriée dans son environnement (Meyer et Rowan, 1977)

Buisson (2005) soutient que face aux attentes institutionnelles, particulièrement les attentes des PP, l'organisation se trouve dans l'obligation de gérer la diversité de ses PP, et tend à les catégoriser, dans le but de hiérarchiser leurs exigences. Dans le même ordre d'idées, Mitchell et al. (1997) proposent une distinction plus précise, permettant à l'organisation de déterminer clairement le poids de chaque partie prenante et de choisir lesquelles satisfaire en priorité, compte tenu de la limitation des ressources, en temps notamment. Dans cette optique, ils considèrent trois caractéristiques permettant de catégoriser les PP dont : le pouvoir d'influence de la partie prenante, la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'organisation ; et l'urgence à satisfaire les attentes de la partie prenante.

Dans le cadre des études de gestion stratégique, l'aspect essentiel de la théorie des PP est que la fonction première de l'organisation est de créer de la richesse pour ses PP (Vazquez-Brust et al., 2010), la richesse étant définie comme tout avantage, toute satisfaction perçue comme précieuse par les parties intéressées (Post et al., 2002). La satisfaction des PP est un aspect décisif pour la survie d'une organisation et la réussite d'un projet, ce qui établit que les pressions externes sont un élément qui doit être géré dans les organisations (Rowley, 1997).

¹ Suchman (1995) définit la légitimité comme une "perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions"

² Avec le temps, les structures des organisations situées dans un même environnement deviennent homogènes sous l'effet de « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983) : Les pressions culturelles exogènes et les pratiques mimétiques institutionnalisées transforment l'organisation : c'est l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1991 ; Meyer & Rowan, 1977).

En s'appuyant sur le cadre théorique de [Oliver \(1991\)](#), cette étude examine comment les Mutuelles de Santé (MUSA)³ opérant dans un environnement caractérisé par une multiplicité des PP répondent à leurs attentes. La province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo (RDC) a été choisie comme contexte de cette étude. En RDC en général et particulièrement au Sud-Kivu, les MUSA entretiennent généralement des relations avec une ou plusieurs PP avec des attentes variées notamment les membres, les structures de santé, le gouvernement, les bailleurs de fonds étrangers, les partenaires locaux (ONG locales, structure faitière) et la communauté locale. L'environnement dans lequel opère les MUSA revêt en outre la particularité d'être fragmenté, dans la mesure où il est composé d'un ensemble de PP aux attentes, valeurs et intérêts divers.

Bien que plusieurs études montrent un intérêt croissant sur l'analyse des réponses stratégiques face aux attentes institutionnelles en mobilisant le cadre théorique de [Oliver \(1991\)](#), le cadre théorique n'a pas encore été mobilisée dans la littérature sur les organisations à base des membres en général et particulièrement les MUSA.

Au vu de ce qui précède, la question centrale suivante nous semble pertinente : *Comment les MUSA opérant dans un environnement caractérisé par une multiplicité des PP, répondent-elles aux attentes des PP ?*

Plus spécifiquement :

- Comment les attentes des différentes PP sont-elles perçues par les MUSA ? Lesquelles sont-elles prédominantes ?
- Face à la diversité des attentes des PP, comment les MUSA réagissent-elles et quelles sont les motivations associées à leurs réponses ?

Cet article vise à avoir une compréhension de gestion des attentes diversifiées de multiples PP par les MUSA, au Sud-Kivu, à l'Est de la RDC. Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'analyser la perception des attentes des PP par les dirigeants et identifier lesquelles sont prédominantes.
- Comprendre les réponses des MUSA aux attentes des PP ainsi que les avantages y afférents.

Hormis l'introduction et la conclusion, trois parties structurent cette étude. La première partie présente les fondements théoriques ainsi que le cadre conceptuel. La deuxième partie expose les aspects contextuels utiles de la zone d'étude choisie et justifie la méthodologie utilisée. Enfin, la troisième partie analyse les résultats et présente les implications, les limites et les recommandations de la recherche.

2. Fondements théoriques

Trois points sont successivement abordés dans cette partie. Tout d'abord, le cadre théorique de [Oliver \(1991\)](#) permettant de comprendre les réponses des organisations aux attentes institutionnelles est présentée. Ensuite, le cadre théorique de [Mitchell et al. \(1997\)](#) pour comprendre l'influence des parties prenantes. Enfin, le cadre conceptuel est présenté.

2.1 Attentes institutionnelles et réponses stratégiques

[Oliver \(1991\)](#) combine la théorie néo-institutionnelle ([DiMaggio et Powell, 1983](#)) ainsi que la théorie de la dépendance aux ressources ([Pfeffer et Salancik \(1978\)](#)) pour prédire comment les organisations

³ La loi déterminant les principes fondamentaux des MS (Loi organique N° 17/002) a été promulguée le 8 février 2017³. Elle définit une MUSA comme une association de membres à but non lucratif qui vise, par le biais des cotisations des membres, à mener des interventions de protection, de solidarité et d'entraide pour ses membres et leurs ayants droit (Article 4.4), en offrant aux personnes la possibilité d'accéder à des soins de qualité à des prix décents. La loi prévoit deux options : (1) l'affiliation obligatoire pour toute personne dont la prime peut être retenue à la source dans les MUSA basées sur les entreprises et les écoles ; et (2) l'inscription volontaire dans les MUSA communautaires pour les travailleurs du secteur informel (article 70) (Loi organique N° 17/002 du 8 février 2017 déterminants les principes fondamentaux relatifs à la mutualité en République Démocratique du Congo).

répondent stratégiquement à diverses pressions institutionnelles. Ainsi, dans ce point, sont abordés la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la dépendance aux ressources avec un accent sur les réponses des organisations.

2.1.1 Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle (ou la nouvelle approche institutionnelle) est, en effet, souvent opposée à la soi-disant « ancienne perspective institutionnelle » (Michels, 1962 ; Selznick, 1949) qui met l'accent sur la capacité des personnes et des organisations à construire et à agir sur leur environnement et concentrer leur attention sur la dynamique du changement intra-organisationnel (Hirsch et Lounsbury, 1997). Les questions centrales de l'ancienne perspective institutionnaliste tournent autour de l'influence organisationnelle, les coalitions et le pouvoir ; le changement qui se produit en réponse à la dynamique des organisations qui luttent contre des valeurs et des intérêts différents (Clarke, 1994).

Les chercheurs de la nouvelle théorie institutionnelle se sont traditionnellement concentrés sur la façon dont les stratégies et les pratiques organisationnelles convergent à travers un processus de légitimation (Carnahan et al., 2010). Selon DiMaggio et Powell (1991) : 'les nouvelles et anciennes perspectives institutionnalistes identifient différentes sources de contraintes, les plus anciennes mettant l'accent sur l'acquisition d'intérêts au sein de l'organisation en tant que résultat de compromis et d'alliances politiques, et le nouveau mettant l'accent sur la relation entre la stabilité et la légitimité, ainsi que le pouvoir des compréhensions communes qui sont rarement formulées explicitement' (DiMaggio et Powell 1991).

Le néo-institutionnalisme trouve ses origines en sociologie, avec l'étude de Selznick (1949) qui soutient que le comportement et la structure des organisations dépendent non seulement de contraintes internes, mais aussi de contraintes culturelles et sociales et par conséquent l'organisation est en partie construite par son environnement. Le niveau d'analyse de la théorie néo-institutionnelle est celui des champs organisationnels, qui sont définis par DiMaggio et Powell (1983) comme un ensemble d'organisations qui "agrégées, constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires". On peut y ajouter les organismes gouvernementaux, les groupements d'intérêt, les associations professionnelles, l'opinion publique, la presse économique, etc. Au sein de son champ organisationnel, l'entreprise est soumise à des contraintes (Powell et DiMaggio, 1991) qui vont cadrer son évolution.

Plus précisément, la manière dont les institutions modèlent le comportement des organisations a constitué le noyau dur des premiers travaux néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983). Les contraintes (isomorphismes) coercitives, normatives et mimétique traduisent ainsi l'adaptation des organisations à l'environnement institutionnel. L'évolution du cadre réglementaire et juridique, le développement de règles, standards, normes, ou l'imitation de pratiques d'organisations de référence expliquent des comportements de conformisme. Cette adaptation vise la légitimité de l'organisation qui représente une contrainte forte pour accéder aux ressources permettant aux organisations de survivre (Zucker, 1987). Ces premiers travaux ont été complétés par le concept de découplage total ou lâche, même si Meyer et Rowan (1977) évoquaient déjà la conformité rituelle aux contraintes institutionnelles. En réponse à ces dernières, les organisations adoptent des pratiques en apparence pour conserver ou construire leur légitimité. Bien qu'étant obligées d'adopter les changements imposés par les institutions, elles réalisent un découplage avec les pratiques réelles car il leur est nécessaire de prendre en considération le contexte local (Scott, 2008).

En associant la théorie institutionnelle à la théorie de la dépendance des ressources, les travaux d'Oliver (1991) approfondissent les différents comportements que les organisations peuvent adopter face à des attentes institutionnelles. Oliver (1991) indique que les organisations sont souvent confrontées à des demandes institutionnelles contradictoires ou dont les contenus les conduisent à répondre en fonction des PP desquelles leurs ressources dépendent.

Les organisations cherchent à maximiser les réponses stratégiques qu'elles donnent aux pressions de leur environnement institutionnel. Ces réponses (voir tableau 1) peuvent aller de la passivité à la résistance (Oliver, 1991) : acquiescement (en suivant les normes, en imitant des modèles, en se conformant à des lois), compromis (en combinant les intérêts de différentes parties, en apaisant les attentes institutionnelles, en négociant avec les parties), évitement (en dissimulant l'absence de conformité, en relativisant l'importance des pressions, en changeant de buts et d'activités), défi (par le

rejet des normes, leur contestation, en attaquant les sources institutionnelles), manipulation (persuader certaines parties de rejoindre l'organisation, modifier les normes institutionnelles, dominer les sources institutionnelles).

Tableau 1 : Réponses stratégiques aux attentes institutionnelles (Oliver, 1991)

Stratégies	Tactiques	Exemple
Acquiescement	S'habituer Imiter Se conformer	Suivre les normes invisibles prises pour acquises Mimer les modèles institutionnels Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis	Pondérer Atténuer Négocier	Pondérer les attentes de multiples acteurs Atténuer et accommoder les acteurs institutionnels Négocier avec les PP institutionnelles
Evitement	Dissimuler Amortir Fuir	Dissimuler la non-conformité Relâcher les liens institutionnels Changer d'objectifs d'activités ou de domaines
Défis	Ignorer Attaquer Contester	Ignorer les normes et les valeurs explicites S'en prendre aux sources de attentes institutionnelles Contester/désapprouver les règles et les exigences
Manipulation	Coopter Influencer Contrôler	Introduire dans le champ des entités influentes Façonner les valeurs et les critères Dominated les entités et les processus institutionnels

Source : Oliver (1991)

Ces réponses stratégiques sont liées selon Oliver (1991) à différents facteurs institutionnels prédictifs (voir tableau 2) : *la cause des attentes institutionnelles* (la légitimité et/ou l'efficacité), *la nature des entités qui exercent ces attentes ou pressions* (multiplicité des attentes et/ou dépendances envers les PP), *le contenu des normes à la source des attentes* (cohérence avec les objectifs de l'organisation ou contraintes discrétionnaires), *les contrôles exercés* (coercition légale ou diffusion volontaire des normes) et *le contexte de ces pressions* (incertitudes de l'environnement et/ou interconnectivité). Ainsi, Oliver (1991) a suggéré la prise en compte de cinq facteurs institutionnels pour expliquer les réponses stratégiques des organisations. Les organisations peuvent choisir, et choisissent effectivement, plus d'une stratégie ou tactique pour répondre à aux attentes institutionnelles (Oliver, 1991)

Par ailleurs, Oliver (1991) propose dix hypothèses (voir tableau 2) portant sur les réponses stratégiques que peuvent donner les organisations aux attentes institutionnelles. Par exemple, plus les PP externes seront nombreuses, plus la probabilité de résistance aux attentes institutionnelles sera élevée ; plus le degré de légitimité sociale perçue en se conformant aux attentes institutionnelles sera faible (facteur « Legitimacy »), plus forte sera la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions ; plus le degré de gain économique perçu en se conformant aux attentes institutionnelles sera faible (facteur « efficacité »), plus forte sera la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions, etc. Ces facteurs englobaient les questions suivantes : "pourquoi ces pressions sont exercées, qui les exerce, quelles sont ces pressions, comment ou par quels moyens elles sont exercées, et où elles se produisent" (Oliver, 1991). Répondre à ces questions permet de mieux comprendre la capacité ou l'intérêt d'une organisation à choisir une réponse particulière.

Depuis sa proposition, le cadre d'Oliver (1991) a été utilisé dans divers domaines de recherche afin d'examiner les stratégies de réponse aux attentes institutionnelles (Junior et Gomes, 2019) dont la responsabilité sociale des entreprises (Clemens et Douglas, 2005 ; Pedersen et Gwozdz, 2014), la durabilité (Tingey-Holyoak, 2014), le commerce international (Peng et Chen, 2011), la gestion de la chaîne d'approvisionnement (McFarlane et al., 2008) et la gestion de projet (Aaltonen et Sivonen, 2009).

Tableau 2 Facteurs institutionnels et Réponses stratégiques (Adapté de Oliver, 1991)

Facteurs institutionnels	Question de recherche	Dimension prédictive	Réponses stratégiques				
			Acquiescement	Compromis	Evitement	Défis	Manipulation
Cause	Pourquoi l'organisation se conforme aux règles et aux attentes institutionnelles ?	Légitimité perçue	Elevé	Bas	Bas	Bas	Bas
		Efficienc e perçue	Elevé	Bas	Bas	Bas	Bas
Contenu	A quelles règles et exigences l'organisation subit-elles des pressions à se conformer ?	Cohérence avec les objectifs organisationnels	Elevé	Modéré	Modéré	Bas	Bas
		Contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation	Bas	Modéré	Elevé	Elevé	Elevé
Constituants	Qui expriment les attentes institutionnelles sur l'organisation ?	Multiplicité des demandes des PP	Bas	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
		Dépendances vis-à-vis des PP	Elevé	Elevé	Modéré	Bas	Bas
Contrôle	Comment et par quels moyens les attentes institutionnelles sont-elles exprimées ?	Coercition légale ou ordre d'exécution (enforcement)	Elevé	Modéré	Modéré	Bas	Bas
		Diffusion volontaire des normes	Elevé	Elevé	Modéré	Bas	Bas
Contexte	Quel est le contexte environnemental dans lequel attentes institutionnelles sont exprimées ?	Incertitude environnementale	Elevé	Elevé	Elevé	Bas	Bas
		Interconnectivité environnementale	Elevé	Elevé	Modéré	Bas	Bas

2.1.2 Théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance aux ressources suggère que pour être efficace, les dirigeants d'une organisation doivent comprendre les exigences et les attentes des PP qui contrôlent les fournitures, les produits et les services essentiels à l'organisation et doivent s'adapter à la situation pour s'assurer le soutien continu de ses PP (Pfeffer et Salancik, 1978).

La théorie de la dépendance aux ressources repose sur le principe selon lequel une organisation, telle qu'une organisation, doit s'engager dans des transactions avec d'autres acteurs et organisations de son environnement afin d'acquérir des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Bien que ces transactions puissent être avantageuses, elles peuvent également créer des dépendances qui ne le sont pas. Les ressources dont l'organisation a besoin peuvent être rares, pas toujours faciles à obtenir ou sous le contrôle d'acteurs non coopératifs.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources postule également que les organisations seront plus enclines à répondre à des prescriptions des PP plus puissantes. Les échanges inégaux qui en résultent génèrent des différences de pouvoir, d'autorité et d'accès à d'autres ressources. Les organisations modifient généralement leurs stratégies commerciales pour s'adapter à l'évolution des rapports de force avec les PP. À mesure que l'incertitude et les dépendances augmentent, la nécessité d'établir des liens avec d'autres organisations s'accroît également. Plusieurs auteurs (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Mitchell et al, 1997 ; Frooman, 1999) analysent le degré d'influence des parties prenantes. Cette influence dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations.

2.2 Influence des parties prenantes

Mitchell et al. (1997) proposent un cadre théorique permettant de catégoriser et de saisir l'influence des parties prenantes. Un des objectifs spécifiques est de comprendre l'influence des différentes parties prenantes des MUSA. Dans la lignée de travaux développés par Donaldson et Preston (1995) ; Carroll (1991) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1984), Mitchell et al. (1997) développent un modèle dynamique permettant de caractériser différentes catégories de PP. Ils proposent d'identifier les PP à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Pour le pouvoir, ils reprennent la définition de Pfeffer (1994) à la suite de Dahl (1957) : « Le pouvoir est ainsi une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autrement ». Pour la légitimité, ils s'inspirent de la définition de Suchman (1995) qui la définit comme « une perception généralisée que les actions d'une entité ont reconnue, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, des valeurs, des croyances et des définitions ». Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques. L'adjonction de l'urgence donne le caractère dynamique au modèle. L'urgence est définie comme le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate. L'importance des PP est positivement reliée au nombre cumulatif de critères de pouvoir, légitimité, urgence perçus par le dirigeant à un moment donné.

Le croisement des trois attributs des PP précédemment présentés engendre sept catégories dont les PP *dormantes*, *demandeuses*, *discrétionnaires* n'ayant qu'un des trois attributs ainsi que les PP *dominantes*, *définitives*, *dépendantes* et *dangereuses* ayant au moins deux attributs.

Mitchell et al. (1997) expliquent que les PP n'ayant qu'un des trois attributs sont latents et de ce fait suscitent relativement peu d'attention de la part des dirigeants malgré leur potentiel. Par contre, d'autres types de PP émergent lorsqu'on croise les trois dimensions du modèle de Mitchell et al. (1997). Elles paraissent plus susciter l'attention des dirigeants. Lorsque les PP détiennent la légitimité et le pouvoir nécessaires pour influencer l'organisation, on les qualifie de dominants, puisqu'ils forment des coalitions s'assurant ainsi du respect des dirigeants et possédant un certain pouvoir sur eux. Ils ne détiennent pas de requêtes urgentes, mais s'assurent d'obtenir ce qu'ils désirent au moment choisi. Par ailleurs, les PP qui obtiennent le plus d'attention des managers sont, évidemment, ceux qui disposent des trois attributs. Il s'agit des PP définitives.

2.3 Cadre conceptuel

Cette étude évalue empiriquement le modèle de Oliver (1991). Oliver (1991) a présenté un cadre théorique pour étudier la relation entre les attentes institutionnelles et les réponses stratégiques des organisations. Suite à son article fondateur, un certain nombre d'études ont tenté de tester partiellement son cadre (Etherington et Richardson, 1994 ; Goodstein, 1994 ; Ingram et Simons, 1995 ; Milliken et al., 1998, Wijethilake et al., 2017 ; Junior et Gomes, 2019) alors que Clemens et Douglas (2005) ont testé le modèle complet. Chacune de ces études menées dans différents contextes a fourni les premières preuves à l'appui du cadre d'Oliver (1991) même si elles restent insuffisantes. Au regard du contexte dans lequel s'inscrit notre étude, une évaluation partielle du modèle de Oliver (1991) considérant la relation entre les pressions ou attentes des PP et les réponses stratégiques a été adoptée (Voir figure 1). En effet, les facteurs institutionnels prédictifs des réponses stratégiques sont choisis en fonction du contexte caractérisant le secteur des MUSA au Sud-Kivu.

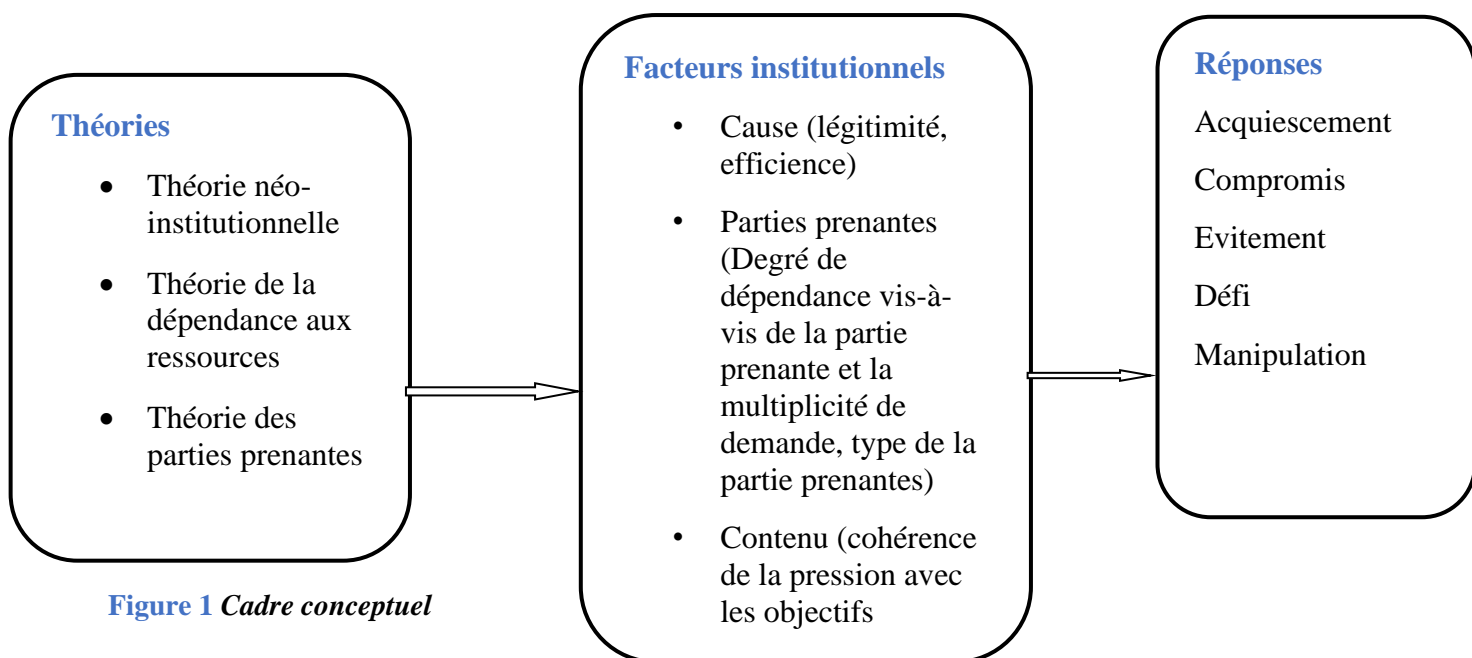


Figure 1 Cadre conceptuel

3. Les MUSA au Sud-Kivu

Cette section présente la structure organisationnelle et le fonctionnement des MUSA ainsi que l'environnement institutionnel des MUSA au Sud-Kivu.

3.1 Structure organisationnelle et fonctionnement des MUSA

Toutes les MUSA investiguées ont la même structure organisationnelle : une assemblée générale des membres dotée du pouvoir décisionnel, un conseil d'administration qui traduit les décisions en politique de gestion et en supervise l'exécution, et une commission de contrôle dont le rôle consiste à certifier les comptes de la MUSA. Toutes les équipes de gestion ont reçu une formation technique en gestion de MUSA. La plupart des gestionnaires des MUSA que nous avons investiguées maîtrisent très bien la gestion de routine et ont un diplôme d'étude supérieure en santé publique. Leur administration est bien tenue malgré non informatisée. Les outils de gestion mis à leur disposition par les partenaires locaux sont bien pensés. Des systèmes rigoureux pour le contrôle des finances ont été mis en place par le Réseau des Mutuelles de Santé Communautaires (REMUSACO), la structure faitière. Les gestionnaires composent les rapports mensuels selon le canevas qui leur est donné. Ils connaissent leur MUSA, et expliquent clairement leurs réussites, leurs échecs et les causes des difficultés. La plupart donnent l'impression qu'ils pourraient accomplir beaucoup plus s'ils avaient plus de ressources financières pour accomplir leurs missions. La plupart des MUSA visitées ont connu des dérapages dans le passé, mais

semblent, pour le moment, avoir une gestion intègre suite à une supervision régulière du REMUSACO. Il faut cependant noter que nos interlocuteurs ont décrit des circonstances très différentes ailleurs, mentionnant « d'autres MUSA avec des détournements très criants ».

3.2 MUSA et attentes institutionnelles

Etudier les réponses stratégiques des MUSA faces aux attentes institutionnelles passe par la compréhension du secteur des MUSA et de son environnement. Ainsi, cette section aborde le l'environnement des MUSA au Sud-Kivu en présentant les PP impliquées dans leur développement. Dans le contexte de la RDC en général et du Sud-Kivu particulièrement, les MUSA sont des organisations avec une multiplicité des PP (voir Figure 2) et de ce font face à une diversité des attentes des PP.

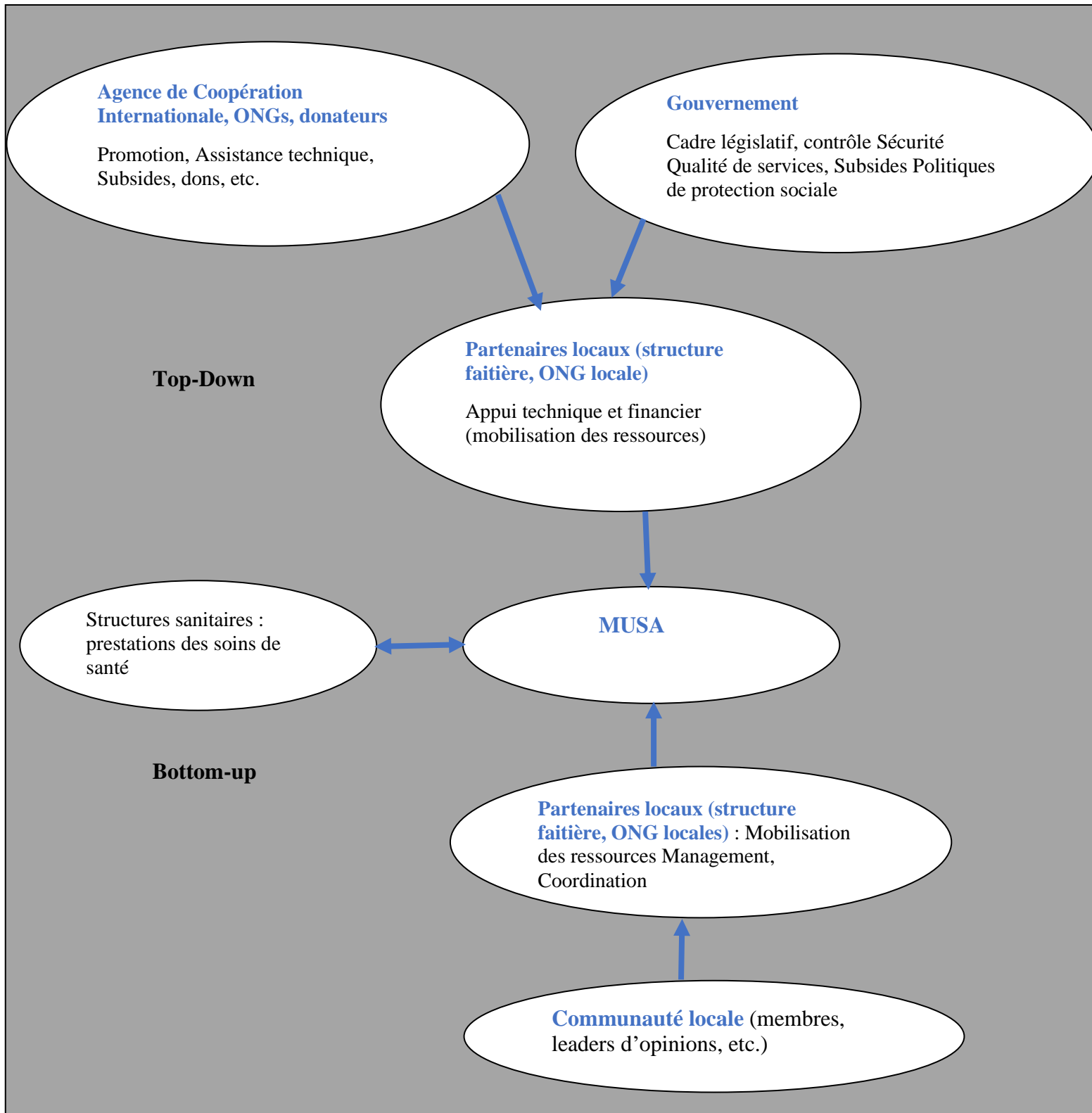


Figure 2 Environnement des MS au Sud-Kivu (adapté de Natasa, 2007)

La figure 2 met en exergue les principales PP externes et internes des MUSA au Sud-Kivu, ainsi que les modèles de mise en place des MUSA, notamment le modèle par le bas (Top-down) et le modèle par le haut (Bottom-Up).

Dans le modèle "Bottom-up", les communautés s'organisent pour créer une assurance maladie. Les priorités sont fixées dans le cadre d'un processus de planification participatif, et les décisions importantes sont prises par les communautés. Très souvent, ces initiatives se développent également à partir d'organisations d'aide mutuelle, qui sont initialement créées pour fournir à leurs membres diverses prestations de sécurité sociale. Les mutuelles corporatistes en sont un bon exemple. Ces organisations regroupent des employés d'une même profession, et couvrent généralement le décès, l'invalidité, ou fournissent un soutien financier pour les mariages et les naissances. Dans tous les cas, la décision d'inclure la santé parmi les interventions de l'organisation est prise par les membres (Waelkens et Criel, 2004 ; Atim, 1998).

Par ailleurs, les prestataires de soins de santé qui se trouvent dans une situation de recouvrement des coûts et de décentralisation, et qui sont confrontés à l'obligation de prendre une partie de leurs revenus directement auprès du public, ont également lancé les MUSA. Leur principale motivation est de s'assurer une source de revenus stable, dans un contexte où de nombreux patients sont incapables de payer les factures, et d'accroître l'accès aux soins offerts par l'hôpital (Waelkens et Criel, 2004 ; Huber et al., 2003 ; Atim, 1998).

Pour le modèle Top-down de mise en place des MUSA, les partenaires étrangers et nationaux y compris les donateurs, les ONG, les agences de coopération internationale, etc. jouent souvent un rôle crucial dans le développement des MUSA au Sud-Kivu. Cette situation est presque similaire pour les MUSA dans la plupart des pays d'Afrique sub-saharienne. En effet, en Afrique centrale et occidentale surtout, le mouvement mutualiste a été stimulé par l'enthousiasme des organisations européennes à partager un système qui a réussi en Europe. Cette dynamique se traduit par un appui local de plus en plus structurer et par des arrangements entre les MUSA européennes (surtout belges et français) et africaines (Natasa, 2007).

Ainsi, la majorité des MUSA ont été créées grâce à un appui important des bailleurs de fonds étrangers, selon une stratégie " top-down ". En effet, un partenaire extérieur qui souhaite mettre en œuvre une MUSA particulière s'associe avec des organisations ou des personnes locales qui sont censées convaincre les leaders d'opinion et les représentants des différentes couches de la société afin de susciter l'intérêt pour l'initiative. Ensuite, pendant la phase de création et les premières années de fonctionnement, l'assistance technique fournie par les partenaires extérieurs jouera un rôle important, afin d'aider le partenaire local⁴ dans un certain nombre de tâches, notamment la réalisation de l'étude de faisabilité ou la détermination des primes et des avantages sociaux, le développement des techniques et des compétences nécessaires à la gestion des organismes de microfinance, etc. Enfin, le partenaire externe fournira souvent des subventions (Natasa, 2007).

En outre, le gouvernement, par le biais du ministère de la prévoyance sociale et de l'emploi et du ministère de la santé demeure un acteur crucial dans le développement des MUSA en RDC et particulièrement au Sud-Kivu. Tout d'abord, le gouvernement doit créer un environnement et un cadre institutionnel propices au développement des MUSA en autorisant la liberté d'association, en assurant un environnement sûr, en garantissant un système bancaire fiable et un régime fiscal qui accorde des exonérations fiscales aux MUSA. Deuxièmement, les ministères de la santé et de la prévoyance sociale ont intérêt à superviser le développement des structures de santé et à mettre en place un cadre législatif adéquat ainsi qu'une forme de contrôle ultérieur pour garantir que les structures de santé fonctionnent de manière saine et durable. Enfin, une autre contribution possible des autorités est de subventionner les cotisations des couches les plus pauvres de la population, qui restent souvent exclues du système d'assurance maladie (Criel et al., 2020).

⁴Lau Sud-Kivu, le BDOM est l'interlocuteur privilégié des bailleurs des fonds étrangers. Elle apporte un appui pour les aspects plus complexes comme l'étude de faisabilité et la fixation des cotisations, l'élaboration des conventions avec les partenaires, ou les formations à travers la Cellule d'Appui aux Mutuelles de Santé (CAMS)

4. Méthodologie

Cette section présente la démarche méthodologique suivie ayant permis de réaliser cette recherche. L'approche méthodologique, l'échantillonnage ainsi que la collecte des données y sont présentées.

4.1 Approche méthodologique

La présente étude s'inscrit dans une perspective qualitative et exploratoire. L'analyse des résultats est de nature thématique. Le choix de la méthode qualitative est justifié par le manque de études empiriques sur les réponses stratégiques des OBM en général et des MUSA en particulier, aux attentes institutionnelles. Comme le précise [Mucchielli, 1996](#), il s'agit en effet d'une « méthode consistant à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent plus concrets ». De ce fait, cette technique n'a pas pour but de valider des hypothèses, mais plutôt d'aider à la lecture des rapports d'entretiens. Elle est basée ici sur l'analyse des entretiens réalisées avec les différents dirigeants des MUSA interviewés. Cette analyse amène à une meilleure connaissance de la manière dont les MUSA gèrent les attentes de PP.

4.2 Échantillonnage

Les personnes interrogées comprenaient les dirigeants des MUSA. La taille de l'échantillon n'a pas été déterminée à l'avance. A cet effet, la technique d'échantillonnage raisonné a été utilisée pour sélectionner les dirigeants interviewés. L'échantillon a évolué de lui-même au cours du processus de collecte des données et les entretiens étaient arrêtés à l'atteinte de la saturation. Afin de tenir compte de la diversité, les MUSA ont été sélectionnées sur la base d'un certain nombre de critères, tels que la taille, l'Age, la localisation de la MUSA, le sexe et l'ancienneté du dirigeant. D'autres personnes ayant des rôles hiérarchiques et fonctionnels différents ont été sélectionnées, afin d'obtenir des perspectives différentes et de maximiser ainsi la richesse et la diversité des informations recueillies. Il s'agit du chargé de communication et supervision du REMUSACO. Les MUSA sélectionnées sont localisées dans les deux grandes villes de la Province du Sud-Kivu (Bukavu et Uvira) ainsi que dans les milieux ruraux particulièrement les territoires d'Idjwi Nord, d'Idjwi Sud, de Walungu, de Kabare, de Kalehe et d'Uvira.

4.2 Collecte et traitement de données

Cette étude est basée sur les d'entretiens réalisés avec 15 dirigeants des MUSA ainsi qu'un responsable du REMUSACO.

Les entretiens sont adéquats si l'objectif de la recherche est d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux situations auxquelles ils sont confrontés ([Quivy et Van Campenhoudt, 2006](#)). Les entretiens peuvent être structurés, semi-structurés ou non structurés. Les entretiens semi-structurés sont la méthode qualitative de collecte de données la plus utilisée dans la recherche en gestion et sont menés à l'aide d'un guide d'entretien contenant une liste de thèmes à aborder. ([Gavard-Perret et al., 2012](#)). Elles présentent l'avantage de permettre une certaine flexibilité dans l'ordonnancement des questions, et une analyse comparative peut être faite entre les répondants. Pour cette raison et parce que des sujets spécifiques devraient être abordés avec les répondants, les entretiens semi-structurés ont été privilégiés. De plus, étant donné la nature exploratoire de cette étude, les entretiens semi-structurés ont semblé plus appropriés. Ainsi, les entretiens semi-structurés, ont été réalisés de Avril à Mai 2023.

Avant de mener les entretiens, une autorisation du REMUSACO était remise au participant expliquant l'objectif de notre recherche. Les participants ont également été informés à l'avance de l'importance d'enregistrer les entretiens, afin d'éviter de passer plus de temps à prendre des notes. En outre, ils étaient assurés de la confidentialité des enregistrements audio. Tous les dirigeants des MUSA ayant participé à l'entretien avaient accepté d'enregistrer les entretiens. Les entretiens ont eu lieu dans les locaux des MUSA sélectionnées. Deux des entretiens ont été menés avec plus d'une personne, l'interviewé principal (le dirigeant) ayant demandé à son assistant de participer. Les entretiens duraient entre 30 minutes et 1hr 10 et la langue principale était le français, à l'exception de quatre entretiens qui se sont déroulés en langue locale, le swahili.

En outre, pour la collecte des données, un guide d'entretien organisé construit autour du cadre théorique de [Oliver \(1991\)](#) et des thèmes suivants était utilisé : *attentes des PP, réponses stratégiques des MUSA, pouvoir et influence des PP*. L'objectif de ces entretiens était d'obtenir une compréhension approfondie des attentes des différentes PP des MUSA à savoir les membres, les partenaires locaux (organisation

faitière) et le gouvernement ainsi que les réponses adoptées par les MUSA aux attentes des PP. En ce qui concerne les entretiens avec le responsable du REMUSACO, les questions portaient sur son expérience et sa perception des MUSA. Le guide d'entretien était affiné au fur et à mesure de l'évolution du processus de collecte des données afin de saisir ce que le chercheur n'avait pas anticipé au moment de l'élaboration de l'instrument (Gioia et al., 2012 ; Yin, 2009). En fonction des réponses fournies par la personne interrogée, certains sujets non abordés dans le guide d'entretien étaient discutés. Par conséquent, l'entretien combinait à la fois les questions du guide d'entretien et des questions d'approfondissement pour clarifier les détails.

Les entretiens étaient transcrits le même jour de leurs réalisations. Pour ce faire, nous avons utilisé Microsoft Word. Cela nous a permis d'effectuer une analyse préliminaire des données et d'adapter ainsi le guide d'entretien en affinant les questions. Le modèle d'encodage spécifique de notre étude a reposé sur une grille de dépouillement en fonction des thèmes initialement introduits dans le guide d'entretien sur base de la littérature. Nous avons, suivant la méthode proposée par Miles et Huberman (2007), établi une « liste de départ » de codes, issue du cadre conceptuel et des variables identifiées dans la littérature. L'outil d'analyse Taguette était utilisée pour le traitement des données.

5. Résultats

Cette section présente les résultats relatifs à l'influence des parties prenantes, aux attentes institutionnelles et aux réponses stratégiques.

5.1 Influence des PP

Avant d'aborder de présenter les résultats relatifs aux réponses stratégiques des MUSA face aux attentes des PP, il est important d'avoir une compréhension claire de l'influence de différentes PP des MUSA. Considérant nos entretiens avec les dirigeants des MUSA, nous avons placé les membres ainsi que les organisations faitières des MUSA dans la catégorie des PP définitives telle que définit dans le cadre théorique de Mitchell et al. (1997). En effet, ces derniers demeurent incontournables dans le développement des MUSA. Ils possèdent les trois attributs retenus dans le cadre théorique de Mitchell et al. (1997) dont la légitimité, le pouvoir et l'urgence.

Pour le dirigeant de la MUSA Numéro 2, les membres sont les PP les plus puissantes. Voici ses propos : « *L'influence de membre est très prépondérante dans la MUSA parce que la MUSA vit avec les cotisations de ces membres, et pour notre cas nous somme une MUSA communautaire qui dépend essentiellement des membres. C'est à eux que revient la dernière décision* ». Même point de vue chez le dirigeant de la MUSA Numéro 5 « *... la mutuelle est une activité communautaire et donc le pouvoir des membres c'est un pouvoir suprême parce que lors de l'Assemblée Générale qui réunit les titulaires de ménages, je constate que leurs décisions sont incontournables, ... les membres sont puissant car c'est l'AG qui est l'organe suprême de la MUSA, alors que quand on parle de l'AG on voit les membres. C'est les membres qui constituent la force de la MUSA. Nous ne pouvons rien faire sans membres, c'est eux qui nous appuient* »

Par ailleurs, les organisations faitières demeurent incontournables et puissantes du fait de leurs rôles d'intermédiation entre les MUSA et les bailleurs de fonds étrangers ainsi leur important appui technique aux MUSA. Voici le témoignage du dirigeant de la MUSA 12 :

« *... le REMUSACO nous aide beaucoup, c'est grâce à lui que la MUSA arrive à tenir. Grace à leur fonds nous arrivons à rembourser certains frais des soins de nos membres en cas d'insuffisance des moyens de notre côté. Notre partenaire direct est le REMUSACO ; il constitue le pont entre la MUSA et les bailleurs des fonds, leurs influences résident du fait que si nous ne respectons leurs exigences nous risquons de perdre l'appui des bailleurs de fonds* »

En outre, nos entretiens montrent que l'Etat ne détient que l'attribut du pouvoir et de ce fait nous l'avons placé dans la catégorie des PP dormantes. En effet, cette catégorie des PP est caractérisée par la capacité des PP d'imposer leur volonté à l'organisation, mais sans en posséder la légitimité (Mitchell et al., 1997). Ces PP ne présentent pas non plus de demandes urgentes vis-à-vis l'organisation. Elles n'ont pas, ou ont peu, d'interactions avec l'organisation, mais peuvent disposer d'un pouvoir coercitif. Relativement à cette question, la dirigeante de la MUSA 4 perçoit l'Etat comme une PP moins influente « *L'état n'a pas assez d'influence car nous ne recevons rien venant d'eux, son influence est donc insignifiante* »

5.2 Attentes institutionnelles et réponses stratégiques.

Plusieurs types des attentes institutionnelles influençant le comportement des MUSA ont été identifiées dont celles liées à la qualité de service, à la transparence et au reporting. Ces attentes varient selon les types des PP, leur influence et conduisent à plusieurs types des réponses allant de l'acquiescement à la manipulation telles que reprises dans le cadre théorique de [Oliver \(1991\)](#).

5.2.1 Pressions coercitives

Les pressions coercitives sont « les pressions formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres organisations avec lesquelles elles ont une relation de dépendance » ([DiMaggio and Powell, 1983](#)). Certains sont des ordres gouvernementaux, d'autres découlent du droit des contrats, des exigences en matière d'information financière, etc. Les pressions coercitives peuvent provenir de différentes sources, notamment les organisations dominantes ou possédant un fort pouvoir de négociation ([Teo et al., 2003](#) ; [Huo et al., 2013](#)). Au regard de la théorie de la dépendance aux ressources ([Pfeffer and Salancik, 1978](#)), lorsqu'une organisation possède des ressources importantes, les autres organisations dépendantes vont adopter les pratiques qui servent leurs intérêts ([John et al., 2001](#) ; [Zsidisin et al., 2005](#)). Pour cette étude, les pressions institutionnelles concernent principalement les exigences transparence, de reporting de la part des bailleurs de fonds ou de la structure faitière ainsi du respect de la nouvelle de régulant la mutualité en RDC. Elles sont liées à la forte dépendance des MUSA vis-à-vis de l'organisation faitière et au nouveau cadre légal réglementant les MUSA en RDC⁵. L'organisation faitière (REMUSACO) influence plusieurs aspects du comportement et du fonctionnement des MUSA. Par exemple, afin de maintenir le soutien financier des bailleurs de fonds étrangers via le REMUSACO, les MUSA sont tenues de fournir différents types de rapport, au risque de voir leurs financements non reconduits. Ainsi, les MUSA se conforment aux exigences des organisations faitières ayant un caractère qui coercitif. Face à cette pression, l'acquiescement est la stratégie souvent déployée par la plupart comme en témoigne le dirigeant de la MUSA 10.

« ... le plus grand avantage est que si nous nous conformons aux exigences de la structure faitière, nous serons appuyés régulièrement et en cas de non-conformité il risque de rompre le contrat avec notre MUSA ». (Dirigeant MUSA 10)

Les propos ci-dessus montrent que l'acquiescement des MUSA, est essentiellement motivé par la peur de perdre l'accès aux ressources facilité par la structure faitière. Rappelons que la structure faitière joue l'intermédiation entre les MUSA et les bailleurs de fonds (locaux ou étrangers) et leur facilite ainsi l'accès aux ressources financières externes.

De son côté, le dirigeant de la MUSA 12 pense que la conformité aux demandes de la structure faitière permet de maintenir leur confiance. Ainsi, en s'y conformant, la MUSA cherchent à maintenir de la légitimité vis-à-vis de la structure faitière. Voici ses propos :

« ... la structure faitière nous exige les rapports mensuels, chose que nous faisons régulièrement, elle nous exige un rapport administratif et financier. Elle nous donne les normes à suivre ; comme par exemple pendant la période de cotisation, lors de la clôture, elle nous demande d'observer la dette zéro qui consiste à ne pas enregistrer les membres qui n'ont pas encore fini à cotiser, elle nous demande les rapports de remboursement des soins, ...quand on se conforme à ses exigences de REMUSACO, nous gagnons leur confiance ».

Par ailleurs, bien que l'Etat représente une PP dormante, moins influente telle que définie dans le point précédent, les MUSA choisissent de se conformer aux attentes de l'Etat. Il s'agit également de rendre compte à l'Etat des activités de la MUSA et d'être juridiquement reconnu par l'Etat.

A cet effet, le dirigeant de la MUSA 6 pense qu'il est tout à fait normal de se conformer aux pressions venant de l'Etat. Voici ses propos :

« ...nous sommes régi par le ministère de la prévoyance sociale, il nous exige les rapports trimestriels et semestriels et annuels, il nous demande aussi le statut juridique et les règlements d'ordre intérieur, et pour y répondre nous essayons de nous conformer à toutes les exigences ».

⁵ Loi organique N° 17/002 du 8 février 2017 déterminants les principes fondamentaux relatifs à la mutualité en République Démocratique du Congo

Plusieurs autres répondants abondent dans ce sens comme nous pouvons le lire dans les propos du dirigeant de la MUSA 11 : « *malgré que nous ne recevions pas grand-chose venant de l'état nous essayons toute fois de nous conformer à ses exigences* ».

Ces constats reflètent bien une stratégie d'acquiescement, traduit par une obéissance aux règles établies par l'Etat. En effet, en se conformant aux attentes de l'Etat, les dirigeants des MUSA voient des avantages liés au maintien de la légitimité des MUSA et un appui financier ultérieur de la part de l'Etat. Ainsi, déclare le dirigeant de la MUSA 10 :

« *Pour la pérennisation de la MUSA, nous espérons aussi bénéficier tôt ou tard de l'appui financier de l'Etat* » « *... nous sommes cotés chaque année au niveau de la division de la prévoyance sociale, pour les jours avenir la division de la prévoyance prévoit aussi affiliées MUSA ; pour nous ça serai un grand avantage.* »

Il sied de noter que le REMUSACO a significativement contribué à une nouvelle légitimité des MUSA par le Gouvernement à travers la Loi organique N° 17/002 du 8 février 2017 déterminant les principes fondamentaux relatifs à la mutualité en République Démocratique du Congo. En effet, cette loi constitue l'une des plus évidentes démonstrations de légitimité des MUSA par le gouvernement.

En outre, comme le témoigne le chargé de la supervision au sein du REMUSACO : « *...nous avons pensé qu'en étant ensemble, on est fort et là nous revendiquons auprès du gouvernement étant forts. Grace au REMUSACO, nous avons revendiqué pour les enseignants du Sud-Kivu et aujourd'hui nous avons une mutuelle corporative qui n'est pas communautaire que nous REMUSACO nous accompagnons, c'est la MUSA des enseignants du Sud-Kivu qui aujourd'hui compte autour de deux-cents et douze mille membres* ».

5.2.2 Qualité de service et réponses stratégiques.

Deux types de d'attentes relatives à la qualité de service sont récurrentes à savoir : l'augmentation du paquet de soins ainsi que l'accueil des membres.

A en croire nos entretiens avec la plupart des dirigeants, les membres se plaignent de plus en plus de la quantité et de la qualité du paquet des services offerts par la MUSA ainsi que du mauvais accueil par les prestataires des soins de santé, PP aux MUSA. En effet, nos entretiens montrent que les prestataires de soins de santé paraissent plus motivés à soigner les patients qui paient directement leur facture que les patients membres des MUSA dont une bonne part des paiements de soins de santé est faite ultérieurement par la MUSA.

Face à cette attente institutionnelle, les dirigeants des MUSA déploient principalement la stratégie de compromis. Dans très peu de cas, des remarques ont été faites par rapport à la stratégie d'acquiescement à la demande liée à l'amélioration de la qualité de service. La négociation avec les pp est la stratégie la plus active des trois formes de compromis (Oliver, 1991) à savoir pondérer les attentes de multiples acteurs, atténuer et accommoder les acteurs institutionnels, négocier avec les PP institutionnelles

Voici l'opinion de la dirigeante de la MUSA 9 traduisant la stratégie de compromis face aux demandes des membres concernant l'accueil au sein des structures sanitaires :

« *Généralement, lorsque nous recevons les plaintes des membres, en premier lieu, nous réunissons l'Assemblée Générale pour présenter le problème et ensemble nous essayons de trouver solution à ce dernier ... dans le cas des mauvais accueils auprès des structures sanitaires, nous nous forçons de faire le suivi régulier au sein des structures de santé* »

Par ailleurs, face à la demande relative à la qualité de service, nos entretiens montrent que les MUSA ont fait recours à la stratégie d'évitement. L'évitement consiste à dissimuler la non-conformité, relâcher les liens institutionnels, changer d'objectifs d'activités ou de domaines (Oliver, 1991). Le choix par les MUSA et particulièrement la structure faitière de la stratégie d'évitement est belle et bien une réponse à l'exigence d'amélioration de la qualité par les membres. Il s'est traduit par la mise en place d'un nouveau type des MUSA, appelé MUSA type.

En effet, la MUSA est une nouvelle forme de MUSA ayant été créée par le REMUSACO afin de répondre à l'exigence d'amélioration de la qualité de service. Elle propose aux membres des services un peu plus chers ciblant une couche particulière de la population, capable de payer des primes plus élevées. La MUSA type offre une assurance pour les soins de santé tertiaire contre une cotisation équivalant à presque le triple de la cotisation dans les MUSA traditionnelles (les MUSA communautaires). Cette MUSA à caractère quasi commercial est opérationnelle depuis l'année 2022 et compte 1975 membres.

Cette nouvelle forme de MUSA ressemble au modèle des MUSA privés plus répandue dans la Province voisine, le Nord-Kivu.

La demande de qualité par les mutualistes (offrir un service de meilleure qualité que celui offert par les MUSA communautaires), l'atteinte d'un nouveau segment de marché et la quête d'une nouvelle légitimité sont les principales raisons justifiant cette transformation ou innovation⁶ dans le secteur des MUSA au Sud-Kivu, comme le déclare la dirigeante de la MUSA 7 dans les propos ci-dessous :

« L'idée de créer la MUSA type était liée aux besoins ou préoccupations des membres. Parce qu'à un moment vers les années 2015, il y avait une baisse des effectifs ; alors l'idée était de comprendre pourquoi il y avait cette baisse-là, si remarquable. Et cela avait poussé à mener des enquêtes, et une étude de recadrage. Cette dernière avait porté sur différents points parmi lesquels il y avait la satisfaction des membres. Cela avait conduit effectivement à recueillir certaines informations qui furent traitées et ont donné comme résultats la mise en place d'une MUSA type. La MUSA type a été donc créée ou conçue après une étude. En effet, pour que le malade soit traité au niveau tertiaire, il fallait rapprocher le couple cotisation-prestations et remboursement des soins pour voir comment la cotisation pouvait aider ou bien pouvait couvrir la prise en charge des malades à un niveau tertiaire selon les besoins. Parce que l'hôpital provincial est en ville et donc le respect de l'itinéraire des soins par moment n'est pas très respecté. Alors, nous avons fait des échantillonnages dans différents services, nous avons récolté les factures des membres, des malades, qui étaient soignés à l'hôpital provincial, cela pour différents services et après ça a donné le constat que la cotisation devrait être de 22 dollars en milieu urbain et de 12 dollars en milieu rural. Pour augmenter le taux de cotisation, il fallait y aller progressivement. C'était difficile que les gens quittent de 7 dollars et directement à 22 dollars. Aussi, en urbain, je me rappelle, à la MUSA d'Ibanda, dans la commune d'Ibanda et même ailleurs, il y avait une certaine catégorie des gens qui se disaient qu'avec ce que la MUSA traditionnelle offre, c'est très limité, c'est très minime, alors les personnes plus aisées se disaient disposés à payer plus pour une meilleure qualité de service. Toutefois, il faut reconnaître que là nous étions un peu en train d'aller en dehors du principe mutualiste parce que tout le monde doit cotiser la même chose et bénéficier les soins de la même manière. Maintenant quand il y a une certaine catégorisation, même dans le paiement, c'était un peu compliqué »

Par ailleurs, le dirigeant de la MUSA 12 a une autre opinion sur la mise en place de la MUSA type. Voici ses propos :

« Mais la MUSA type n'est une mutuelle des riches, c'est juste une mutuelle qui offre des services un peu plus attrayants par rapport aux MUSA traditionnelles où les paiements varient entre 8.5 et 6 dollars, donc 8.5 en milieu urbain et 6 dollars en milieu rural. Par ce que la MUSA type offre la possibilité de recourir directement au niveau tertiaire (soins de meilleurs qualités) avec un remboursement de 80% en hospitalisations et 50 % en ambulatoire ». Une autre motivation est que les membres des MUSA peuvent contribuer de manière spéciale, ce n'est pas que ce paiement est extra, c'est juste pour permettre aux MUSA d'atteindre le niveau tertiaire aussi. Ailleurs, au Nord-Kivu, les cotisations dans les MUSA varient entre 25 et 30 dollars, et c'est comme ça que les gens paient. L'étude de recadrage menée par la structure avait montré qu'un mutualiste s'il payait 22 dollars, il peut accéder aux soins et la MUSA pouvait avoir une capacité financière suffisante pouvant couvrir les besoins ou biens les charges de soins »

Cette stratégie traduit bien des conflits d'objectifs (mission sociale versus mission économique) au sein des MUSA et pourrait saper leur légitimité.

En outre, certains dirigeants pensent que se conformer à la demande d'une qualité de service supérieure est en conflit avec les objectifs organisationnels du fait des coûts que cela engendrerait, et de ce fait recourent à la stratégie de défiance. Ainsi en témoigne le dirigeant de la MUSA 13 : « Par exemple dans le cas où les exigences des PP respectent les clauses de la MUSA nous y répondons favorablement mais

⁶ L'innovation désigne le "processus par lequel les organisations transforment des idées en produits ou processus nouveaux ou améliorés, afin de progresser, d'être compétitives et de se différencier sur leur marché (Baregheh et al., 2009). Les innovations peuvent être classées en fonction de (i) leur degré de nouveauté de nouveauté, radicale ou incrémentale ; (ii) la dimension affectée, technologique ou de marché (Garcia et Calantone, 2002) et (iii) le contenu associé à la transformation.

lorsque leurs demandes nous couteront chères nous laissons tomber, nous nous référons aux itinéraires de la musa si les plaintes sont fondées nous y répondons favorablement et dans le cas contraire nous les rejetons catégoriquement »

5.2. 3 Pressions normatives et réponses stratégiques

Les pressions normatives proviennent des normes, des valeurs et des standards diffusés au sein des réseaux professionnels (DiMaggio et Powell, 1983). Les MUSA sont caractérisées par les valeurs telles que la démocratie, la solidarité, la responsabilité, la non lucrativité. Les pressions normatives constituent des normes qui devraient non pas contraindre le comportement des acteurs, mais les orienter dans leurs prises de décisions (Bensedrine et Demil, 1998). Les entretiens montrent que ce type des pressions se manifestent rarement au sein du secteur et ne conduit pas ainsi à une réponse stratégique particulière des MUSA. Selon nos entretiens, les objectifs sociaux et les valeurs morales ne semblent pas être une priorité pour les PP. La mission économique l'emporte sur la mission sociale.

Types des PP	Attentes institutionnelles	Réponses stratégiques	Exemple de citations	Facteurs explicatifs de la réponse
Membres	Respect et accueil par le prestataire des soins de santé	Acquiescement et	<p>« Par exemple dans le cas où leurs attentes respectent les clauses de la MUSA nous y répondons favorablement mais lorsque leurs demandes qui nous coûteront chers nous laissons tomber ou si un membre se fait soigner à ses frais nous pouvons rembourser »</p> <p>« Lorsque nous recevons les plaintes des membres en premier lieu nous réunissons l'AG pour présenter le problème et ensemble nous essayons de trouver solution à ce dernier »</p> <p>« Je ne pense pas qu'il aura des inconvénients liés à la conformité des exigences de nos membres car ça nous permet de respecter nos objectifs dont le premier est de faciliter nos membres l'accès aux soins de santé de qualité »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité • Dépendance envers la partie prenante
	Meilleure qualité de service	Compromis	<p>« Nous essayons de nous conformer à toutes les exigences ».</p> <p>« ... on essaie tant soit peu de le résoudre parce que nous ne pouvons pas fuir face à un membre qui a déjà adhéré et qui a déjà donné sa cotisation »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficience • Légitimité
	Meilleure qualité de service	Evitement	<p>« Mais avons mis en place une MUSA type pour permettre de répondre à toutes ces exigences de nos membres » c'est quoi la MUSA type : « ... c'est une mutuelle incluse dans la mutuelle communautaire qui se distingue par le principe d'adhésion. Pour la MUSA type l'adhésion sera fixe à 25 dollars et les membres ont droit à 6000 de soins et 80% de frais de remboursement de soins. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité • Efficience
	Meilleure qualité de service	Défiance	<p>« ... oui, il y a certaines plaintes auxquelles nous sommes incapables d'y apporter une réponse favorable et c'est surtout lorsqu'ils nous demandent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu (types d'exigences et cohérence avec les objectifs de l'organisation)

			de nous affiliés à des grands hôpitaux ou dans des hôpitaux qui sont situés à proximité ».	
Structure faitière	Transparence, reporting	Acquiescement	<p>«ils nous exigent la transparence nous tâchons d’être toujours en ordre avec les documents financiers car il nous supervise une fois par trimestre. »</p> <p>« ... pour le moment nous n’avons pas de soucis à ce niveau. Mais comme la GIZ est notre seul partenaire nous ne pouvons-nous plainte malgré leurs exigences. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance envers la partie prenante • Légitimité
Etat	Reporting, Loi organique N° 17/002 du 8 février 2017	Acquiescement et compromis	<p>« Nous produisons un rapport annuel à la division de la prévoyance sociale. »</p> <p>« Nous sommes régit par le ministère de la prévoyance sociale, il nous exige les rapports trimestriels et semestriels et annuels, il nous demande aussi le statut juridique et les règlements d’ordre intérieur, et pour y répondre nous essayons de nous conformer à toutes les exigences de nos structures d’appui. »</p> <p>: « malgré que nous ne recevions pas grand-chose venant de l’état nous essayons toute fois de nous conformer à leurs exigences »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité • Accès aux ressources

6. Implications et recommandations

Sur base des entretiens avec les dirigeants des MUSA, la présente étude visait à examiner les réponses stratégiques des MUSA face aux attentes institutionnelles, tout en suivant l'approche d'Oliver (1991), qui affirme que la réponse aux attentes institutionnelles ne sera pas toujours la conformité ; le compromis, l'évitement, la défiance ainsi que la manipulation sont également des résultats possibles. D'autres études ont utilisé cette approche (Clemens et Douglas, 2005 ; Goodstein, 1994 ; Pedersen et Gwozdz, 2014 ; Tingey-Holyoak, 2014 ; Junior et Gomes, 2019), mais très rarement dans le contexte des OBM et particulièrement les MUSA.

D'un point de vue théorique, cette étude apporte une meilleure compréhension des comportements des MUSA face aux attentes institutionnelles en s'appuyant sur le cadre théorique de Oliver (1991). En effet, est l'une des rares évaluant empiriquement, dans le contexte d'une OBM, le cadre théorique de Oliver (1991) qui traite des relations entre réponses stratégiques et attentes institutionnelles. Ainsi, elle contribue à la recherche sur le management stratégique des OBM. En effet, elle permet d'avoir une bonne compréhension de la dynamique organisationnelle et stratégique qui façonnent les réponses stratégiques adoptées par les MUSA face aux attentes des PP.

Par ailleurs, elle apporte des nouvelles perspectives dans la compréhension du fonctionnement des MUSA au Sud-Kivu, mais aussi de la manière dont les MUSA gèrent les attentes des PP. Dans le contexte des MUSA étudiées, la conformité aux attentes institutionnelles demeure inévitable pour assurer leur viabilité. Si la résistance aux attentes institutionnelles peut menacer la viabilité à long terme en provoquant d'éventuelles représailles ou bien la perte de ressources ou de la légitimité, la conformité aux attentes institutionnelles peut également menacer la survie à long terme des MUSA en leur imposant des rigidités structurelles et procédurales limitant leur capacité à innover.

D'un point de vue pratique, cette recherche a plusieurs implications pour les praticiens des MUSA en ce qui concerne la viabilité des MUSA. Par exemple, l'étude souligne l'importance des ressources externes pour les MUSA et leur forte dépendance vis-à-vis ressources externes. En effet, les résultats montrent que les ressources financières externes ont été et demeurent cruciales pour la viabilité des MUSA. En outre, la recherche contribue à la compréhension du rôle de l'Etat dans le développement des MUSA. Par ailleurs, elle met en exergue les intérêts et les pouvoirs de différentes parties prenante des MUSA et permet d'avoir ainsi une vision claire des leviers potentiellement activables pour gérer la multiplicité des attentes des PP. Il appartient ensuite à chaque MUSA, dans la politique qui s'engage entre les multiples acteurs, internes et externes, de choisir ses priorités. Une meilleure compréhension de l'influence des institutions permettra aux dirigeants des MUSA d'en prendre conscience et éventuellement d'augmenter la performance des MUSA. C'est la raison principale pour laquelle ces connaissances scientifiques ont été développées.

Les entretiens avec les dirigeants des MUSA étudiées montrent que les membres demandent de plus en plus une meilleure qualité. La défiance et l'évitement sont des stratégies identifiées souvent déployées pour répondre à cette attente institutionnelle. La stratégie d'évitement s'est traduite par la mise en place d'une nouvelle forme de MUSA offrant une meilleure qualité de service aux MUSA en contrepartie d'une prix élevé et donc non abordable pour la couche de population pauvre. Cette étude souligne également l'importance pour les MUSA d'accorder plutôt une attention particulière à la stratégie de compromis à travers la négociation avec les PP.

7. Conclusion, limites et recherche futures

Les principales critiques formulées à l'encontre de la théorie institutionnelle concernent ses hypothèses de passivité organisationnelle et son incapacité à aborder le comportement stratégique (Oliver, 1991). Cette recherche mobilise le cadre théorique de Oliver (1991) s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance aux ressources ainsi que l'approche de Mitchell et al. (1997) afin d'offrir un cadre d'analyse susceptible de permettre la compréhension les réponses stratégiques des MUSA face aux attentes institutionnelles. Les résultats montrent la manière dont les pressions exercées par les PP affectent les MUSA et contribuent à comprendre les réponses qui y sont apportées. Les entretiens avec les managers des MUSA nous a permis d'identifier des PP puissantes et légitimes. Nous ouvrons donc la recherche sur le positionnement des dirigeants des MUSA face aux PP.

La recherche de légitimité et de l'efficacité est un facteur motivant les types des réponses stratégiques choisies par les MUSA. Par ailleurs, nous quatre des réponses stratégiques du cadre théorique d'Oliver (1991) face aux attentes institutionnelles sont adoptées par les MUSA : l'acquiescement, le compromis, la défiance, évitement et la manipulation.

La recherche menée n'est cependant pas exempte de limites, mais celles-ci fournissent des pistes pour les recherches futures. D'abord, cette recherche est exploratoire. En effet, l'approche qualitative étant caractérisée par une petite taille d'échantillon, le biais potentiel dans les réponses des personnes interviewées, adopter une approche quantitative ferait l'objet d'une étude pertinente. L'étude quantitative consisterait à examiner les dimensions prédictives du cadre de tester les hypothèses établies par Oliver (1991), et prédire ainsi la probabilité de conformité ou de résistance aux attentes institutionnelles. En outre, malgré le fait d'avoir identifié l'éventail des réponses stratégiques aux attentes institutionnelles et les antécédents de ces réponses, cet article n'a pas abordé de manière approfondie les conséquences des stratégies résistantes ou de conformité, sur l'efficacité, l'efficacité ou la légitimité de l'organisation. Une étude quantitative examinant la perception par les dirigeants des MUSA de la légitimité ou de la performance associée aux réponses stratégiques serait pertinente.

ANNEXES

ANNEXE 1. Guide d'entretien

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Les Mutuelles de Santé au Sud-Kivu face aux attentes institutionnelles : une analyse des réponses stratégiques

HEC, Université de Liège

Arsène KISANGA

LA PARTICIPATION À CETTE ÉTUDE DE RECHERCHE EST VOLONTAIRE

Je consens volontairement à participer à cette étude et je comprends que je peux refuser de répondre aux questions et que je peux me retirer de l'étude à tout moment sans avoir à donner de raison. J'ai lu (ou on me les a lues) et compris les informations relatives à l'étude. J'ai pu poser des questions sur l'étude et mes questions ont reçu une réponse satisfaisante.	OUI / NON
J'accepte que l'interview soit enregistrée sur support audio	OUI / NON
J'accepte de préserver la confidentialité des échanges	OUI / NON
Je comprends que les informations que je fournis seront utilisées dans des publications de recherche et pour produire des recommandations aux Mutuelles de Santé sur les choix stratégiques associés aux attentes des PP et que ces informations seront anonymisées.	OUI / NON
J'autorise le dépôt des informations (anonymisées) que je fournis dans une archive de données afin qu'elles puissent être utilisées pour des recherches futures.	OUI / NON

Veuillez conserver une copie de ce formulaire de consentement.

Nom du participant :

Signature : _____ Date _____

Nom du Chercheur :

Signature : _____ Date _____

Contacts : [+243 991 059 731](tel:+243991059731), arskisanga@gmail.com

Cet entretien vous est proposé dans le cadre d'un travail de recherche sur les MUSA œuvrant au Sud-Kivu, en République Démocratique du Congo. Nous cherchons à comprendre comment les dirigeants des MUSA au Sud-Kivu réagissent aux attentes des différentes PP à savoir les membres adhérents, la structure d'appui, l'Etat et les employés. Cet entretien est anonyme. Avec votre accord (voir formulaire de consentement), il sera enregistré et retranscrit intégralement ; la fidélité de vos propos vous étant garantie.

D'avance merci beaucoup pour votre disponibilité.

1. Informations générales sur la MUSA et le dirigeant de la MUSA

1.1 Informations sur la MUSA

Age de la MUSA.....

Taille de la MUSA.....

Localisation (urbaine ou rurale)

1.2 Informations sur le responsable de la MUSA

Poste occupé.....

Age..... Sexe.....

Nombre d'années en tant que dirigeant.....

Niveau d'étude

2. Entretien proprement dit

- Pour commencer, pourriez-vous me raconter brièvement votre parcours dans la MUSA ?
- Pourriez-vous m'expliquer vos fonctions actuelles ?

2.1 Guide d'entretien : attentes des PP et réponses stratégiques

Thèmes	Questions centrales	Questions complémentaires
Attentes des PP	Que pensez-vous des attentes des différentes PP (membres, structure d'appui ou bailleur de fonds, l'Etat, salariés) de la MUSA que vous gérez ?	Sont-elles variées ? Si oui, comment ? Lesquelles sont-elles prépondérantes et pourquoi ?

2.2 Guide d'entretien : attentes des membres et réponses stratégiques

Thèmes	Questions centrales	Questions complémentaires
Réponses stratégiques	Comment répondez-vous aux attentes des membres ?	Quels moyens déployez-vous pour répondre aux attentes des membres ? Comment ces moyens diffèrent-ils en fonction des membres ?
Pouvoir et influence des membres	Que pensez-vous du pouvoir et de l'influence des membres dans la MUSA ?	Comment percevez-vous la dépendance de la MUSA vis-à-vis des membres ? Comment percevez-vous l'influence des membres comparativement à celle des autres PP sur les choix stratégiques de la MUSA ?
Conformité aux attentes des PP	Quels sont les bénéfices pour la MUSA de se conformer aux attentes de ses membres ?	Que pensez-vous des gains économiques pouvant résulter de la conformité aux attentes des membres de la MUSA ? Que pensez-vous de la légitimité pouvant résulter de la conformité aux attentes des membres de la MUSA ?

		Que pensez-vous des coûts/inconvénients de se conformer aux attentes des membres ?
--	--	--

2.3 Guide d'entretien : attentes de la structure d'appui⁷ et réponses stratégiques

Thèmes	Questions centrales	Questions complémentaires
Réponses stratégiques	Comment répondez-vous aux attentes de la structure d'appui ?	Quels moyens déployez-vous pour répondre aux attentes de la structure d'appui ?
Pouvoir et influence de la structure d'appui	Que pensez-vous du pouvoir et de l'influence de la structure d'appui ?	Comment percevez-vous la dépendance de la MUSA vis-à-vis de la structure d'appui ? Comment percevez-vous l'influence de la structure d'appui comparativement à celle des autres PP sur les choix stratégiques de la MUSA ?
Conformité aux attentes de la structure d'appui	Quels sont les bénéfices pour la MUSA de se conformer aux attentes de la structure d'appui ?	Que pensez-vous des gains économiques pouvant résulter de la conformité aux attentes de la structure d'appui ? Que pensez-vous de la légitimité pouvant résulter de la conformité aux attentes de la structure d'appui Que pensez-vous des coûts/inconvénients de se conformer aux attentes de la structure d'appui ?

⁷ Il s'agit d'une structure jouant l'intermédiation entre les bailleurs de fonds et les Mutuelles de Santé

2.4 Guide d'entretien : attentes de l'Etat et réponses stratégiques

Thèmes	Questions centrales	Questions complémentaires
Réponses stratégiques	<p>Comment répondez-vous aux attentes de l'Etat ?</p> <p>De quelle manière l'Etat exerce son pouvoir ?</p>	<p>Quels moyens déployez-vous pour répondre aux attentes de l'Etat ?</p>
Pouvoir et influence de l'Etat	<p>Que pensez-vous du pouvoir et de l'influence de l'Etat ?</p>	<p>Comment percevez-vous la dépendance de la MUSA vis-à-vis de l'Etat ?</p> <p>Comment percevez-vous l'influence de l'Etat comparativement à celle des autres PP sur les choix stratégiques de la MUSA ?</p>
Conformité aux attentes de l'Etat	<p>Quels sont les avantages pour la MUSA de se conformer aux attentes de l'Etat ?</p>	<p>Que pensez-vous des avantages pouvant résulter de la conformité aux attentes de l'Etat ?</p> <p>Que pensez-vous de la légitimité pouvant résulter de la conformité aux attentes de l'Etat ?</p> <p>Que pensez-vous des coûts/inconvénients de se conformer aux attentes de l'Etat ?</p>

2.5 Guide d'entretien : attentes des employés et réponses stratégiques

Thèmes	Questions centrales	Questions complémentaires
--------	---------------------	---------------------------

Réponses stratégiques	Comment répondez-vous aux attentes des employés ?	Quels moyens déployez-vous pour répondre aux attentes des employés ?
Pouvoir et influence des employés	Que pensez-vous du pouvoir et de l'influence des employés ?	Comment percevez-vous la dépendance de la MUSA vis-à-vis des employés ? Comment percevez-vous l'influence des employés comparativement à celle des autres PP sur les choix stratégiques de la MUSA ?
Conformité aux attentes des employés	Quels sont les bénéfices pour la MUSA de se conformer aux attentes des employés ?	Que pensez-vous des gains économiques pouvant résulter de la conformité aux attentes des employés ? Que pensez-vous de la légitimité pouvant résulter de la conformité aux attentes des employés ? Que pensez-vous des coûts/inconvénients de se conformer aux attentes des employés ?

Pour clore, y-a-t-il un point non abordé mais qui vous parait néanmoins important ? lequel pour conclure ?

Durée

Lieu.....

Heure débutHeure fin

Références

1. Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131-141.
2. Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International journal of project management*, 35(3), 451-462.
3. Buisson, M. L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Management Avenir*, (4), 147-164.
4. Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205-1213.
5. Criel, B., Waelkens, M. P., Kwilu Nappa, F., Coppieters, Y., & Laokri, S. (2020). Can mutual health organisations influence the quality and the affordability of healthcare provision? The case of the Democratic Republic of Congo. *PloS one*, 15(4), e0231660.
6. Cucari, N. (2019). Qualitative comparative analysis in corporate governance research: a systematic literature review of applications. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
7. Davis, G. F., & Greve, H. R. (1997). Corporate elite networks and governance changes in the 1980s. *American journal of sociology*, 103(1), 1-37.
8. Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic management journal*, 29(10), 1027-1055.
9. Dobbin, F., & Sutton, J. R. (1998). The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions. *American journal of sociology*, 104(2), 441-476.
10. Edelman, L. B. (1990). Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. *American journal of Sociology*, 95(6), 1401-1440.
11. Etherington LD, Richardson AJ. Institutional pressures on university education in Canada. Special Education Research Issue. *Contemp Account Res* 1994 :141– 62.
12. Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American sociological review*, 44-58.

13. Frezatti, F., de Aguiar, A. B., & Rezende, A. J. (2007). Strategic responses to institutional pressures, and success in achieving budget targets: A survey at a multinational company. *International Journal of Accounting & Information Management*.
14. Goodrick, E., & Salancik, G. R. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative science quarterly*, 1-28.
15. Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management journal*, 37(2), 350-382.
16. Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
17. Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Putting the organization back into organization theory: Action, change, and the "new" institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79-88.
18. Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.hir
19. Huo, B., Han, Z., Zhao, X., Zhou, H., Wood, C. H., & Zhai, X. (2013). The impact of institutional pressures on supplier integration and financial performance: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 82-94.
20. Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.
21. Junior, S., & Gomes, H. A. (2019). *STRATEGIC RESPONSES TO STAKEHOLDER INSTITUTIONAL PRESSURES CONSIDERING COMPLEXITY IN GLOBAL PROJECTS* (Doctoral dissertation).
22. Escarabajal, S. M., Meissonier, R., & Vitari, C. (2018, December). Réactions des managers SI face aux pratiques institutionnalisées. In *Pré-ICIS AIM 2018*.
23. Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
24. Llopis-Albert, C., Palacios-Marqués, D., & Simón-Moya, V. (2021). Fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) applied to the adaptation of the automobile industry to meet the emission standards of climate change policies via the deployment of electric vehicles (EVs). *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120843.

25. Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs. *Administrative science quarterly*, 46(1), 29-56.
26. Michels R. 1962. *Political Parties*. Collier Press : New
27. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
28. Mignerat, M., & Rivard, S. (2010). Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées. *Systemes d'information management*, 15(2), 9-44.
29. Milliken, F. J., Martins, L. L., & Morgan, H. (1998). Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580-592.
30. Mladovsky, P., Ndiaye, P., Ndiaye, A., & Criel, B. (2015). The impact of stakeholder values and power relations on community-based health insurance coverage: qualitative evidence from three Senegalese case studies. *Health Policy and Planning*, 30(6), 768-781.
31. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
32. OMS, État de la santé dans la région africaine de l'OMS : analyse de la situation sanitaire, des services et des systèmes de santé dans le contexte des objectifs de développement durable, Brazzaville, OMS, Bureau régional de l'Afrique, 2018 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/275278>).
33. Pedersen, E. R. G., & Gwozdz, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of business ethics*, 119(2), 245-264.
34. Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
35. Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Úbeda, J. A., & Burgos-Jiménez, J. (2010). Stakeholders' pressures and strategic prioritisation: An empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics*, 91, 171-192.
36. Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.
- 37.
38. Pedersen, E. R. G., & Gwozdz, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of business ethics*, 119(2), 245-264.

39. Peng, M. W., & Chen, H. (2011). Strategic responses to domestic and foreign institutional pressures: The case of the Chinese toy industry. *International Studies of Management & Organization*, 41(2), 88-105.
40. Perrow, C. (1986). Complex organizations; a critical essay.
41. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
42. Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business ethics quarterly*, 13(1), 25-41.
43. Scott, W. R. (1981). Organizations: Rational, natural, and open systems. *Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall*.
44. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
45. Selznick, P. (1953). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization* (Vol. 3). Univ of California Press.
46. Snelson-Powell, A., Grosvold, J., & Millington, A. (2016). Business school legitimacy and the challenge of sustainability: A fuzzy set analysis of institutional decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703-723.
47. Soors, W., Devadasan, N., Durairaj, V., & Criel, B. (2010). Community health insurance and universal coverage: multiple paths, many rivers to cross.
48. Tadjudje, W. (2021). *Le droit des coopératives en Afrique : Réflexions sur l'Acte uniforme de l'OHADA* (p. 304). EPURE, Éditions et presses universitaires de Reims.
49. Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
50. Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
51. Ye, F., Zhao, X., Prahinski, C., & Li, Y. (2013). The impact of institutional pressures, top managers' posture and reverse logistics on performance—Evidence from China. *International journal of production economics*, 143(1), 132-143.

52. Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
53. Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management journal*, 37(2), 350-382.
54. Pedersen, E. R. G., & Gwozdz, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of business ethics*, 119, 245-264.
55. Tingey-Holyoak, J. (2014). Sustainable water storage by agricultural businesses: Strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 67, 2590–2602.
56. Peng, M. W., & Chen, H. (2011). Strategic responses to domestic and foreign institutional pressures: The case of the Chinese toy industry. *International Studies of Management & Organization*, 41(2), 88-105.
57. McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., & Payan, J. M. (2008). Supply chain contagion. *Journal of Marketing*, 72(2), 63-79.