

Note

Mutualisations : que disent les chercheur·euse·s ?

Note rédigée par **Mickaël Vartuaroglu**, Chargé de projets collectifs au Labo de l'ESS et **Florian Laboulais**, Responsable des projets au Labo de l'ESS, avec l'appui de **Nadine Richez-Battesti**, économiste (AMU et LEST-CNRS), animatrice du comité de pilotage de l'axe de travail « Changer le modèle économique »



Résumé : Faisant le constat d'un relativement faible intérêt dans la recherche pour la notion de mutualisation – en particulier en comparaison de la notion de coopération qui fait, elle, l'objet d'une littérature abondante – le Labo de l'ESS propose dans cette note une synthèse d'entretiens menés avec 8 chercheur·euse·s de disciplines différentes.

Ces échanges permettent de dégager des éléments de définition et de cadrage autour de la notion, ainsi que d'interroger le rapport de l'économie sociale et solidaire à celle-ci. En découlent des enseignements précieux pour penser des cadres propices à des mutualisations pensées par et pour les projets de transformation écologique et sociale et nourrir l'analyse des pratiques mises en œuvre sur le terrain.

Le Labo de l'ESS tient à remercier les chercheur·euse·s Justine Ballon, Mathilde Courtemanche, Timothée Duverger, Pascal Glémaint, Xabier Itçaina, Noémie Mouret, Nathalie Raulet-Croset et Charlotte Siney-Lange pour leur contribution à ce travail.

Cette note est l'une des publications constituant le dossier « Quelles mutualisations face aux défis écologiques et sociaux du XXI^e siècle ? », alimenté progressivement par les travaux menés sur cette thématique, en partenariat avec Aéma Groupe et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts. Retrouvez l'ensemble du dossier à cette adresse ou via le QR code ci-contre : <https://www.lelabo-ess.org/quelles-mutualisations-face-aux-defis-ecologiques-et-sociaux-du-xxie-siecle>.

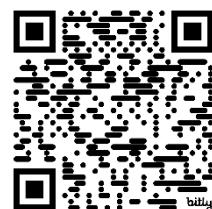


Table des matières

Introduction.....	2
Qu'est-ce que la mutualisation ?	2
La mutualisation, une notion et des pratiques au confluant de logiques de sécurisation, de solidarisation et de coopération.....	2
Libre adhésion et logique communautaire : des dimensions de la mutualisation en questionnement.....	5
La mutualisation, un outil structurant de l'ESS ?.....	6
ESS et mutualisation : une relation ni exclusive, ni uniforme, mais bien spécifique.....	6
Contraintes et défis de la mutualisation.....	7
Se réapproprier la mutualisation pour renouveler notre approche des solidarités face aux risques du XXI ^e siècle	9
Annexes	10
Liste des chercheur·euse·s interrogé·e·s.....	10
Ressources complémentaires sur la mutualisation	10

Introduction

Un constat s'impose : en France, dans les années récentes, la notion de mutualisation a prioritairement été abordée comme un instrument de rationalisation. Peu de chercheur·euse·s se sont intéressé·e·s à une conception élargie de la mutualisation, y compris parmi celles et ceux ayant fait de l'économie sociale et solidaire leur champ de recherche¹. Pourtant les pratiques de mutualisation au sein de l'ESS sont à la fois anciennes (pensez, par exemple, aux sociétés de secours mutuel qui préfigurent le mouvement mutualiste que nous connaissons aujourd'hui) et riches de leur diversité, se déployant au sein de l'ensemble des familles de l'ESS.

C'est ce paradoxe entre, d'une part, une notion régulièrement mobilisée par les acteur·rice·s de l'ESS et, d'autre part, un concept peu investi par la recherche, rarement défini ou explicité, qui a motivé la rédaction de cette note. Il s'agit d'apporter quelques éléments de définition et de cadrage utiles à la compréhension du concept et de ses enjeux, ainsi qu'à l'analyse des pratiques de mutualisation développées par l'ESS.

Nous nous sommes appuyé·e·s sur des entretiens menés avec huit chercheur·euse·s : Justine Ballon, Mathilde Courtemanche, Timothée Duverger, Pascal Glémaint, Xabier Itçaina, Noémie Mouret, Nathalie Raulet-Croset et Charlotte Siney-Lange². Certain·e·s (peu) ont directement travaillé sur la notion de mutualisation, d'autres l'abordent indirectement à travers leurs travaux portant sur les organisations de l'ESS ou sur les coopérations territoriales. Les prochaines pages restituent synthétiquement les enseignements de ces dialogues, croisant des savoirs issu·e·s de disciplines diverses (économie, sciences de gestion, histoire, sciences politiques) mais aussi de différents espaces géographiques et culturels (deux chercheuses, Justine Ballon et Mathilde Courtemanche, mènent leur recherche au Québec, Xabier Itçaina, au Mexique et en Espagne notamment).

Qu'est-ce que la mutualisation ?

La mutualisation, une notion et des pratiques au confluent de logiques de sécurisation, de solidarisation et de coopération

Si dans son acception courante, la mutualisation peut être définie comme une mise en commun³, les entretiens avec les chercheur·euse·s interrogé·e·s permettent de donner plus de relief à cette définition. Divergente appréhendée par ceux·celles-ci, la notion de mutualisation l'a souvent été en articulation et/ou en distinction par rapport à d'autres notions.

Mutualisation et sécurisation : La mutualisation peut se comprendre comme une technique de sécurisation visant à prévenir et partager des risques entre personnes physiques et/ou morales. La mutualisation permet de faire face collectivement à des risques pesant sur la capacité des personnes ou organisations à répondre à leurs besoins, lorsqu'une prise en charge individuelle serait impossible ou moins efficace. La mutualisation opérée au sein du monde assurantiel et de la prévoyance santé en est un exemple : la mise en commun de ressources financières par la cotisation permet de prendre en charge collectivement des dépenses (de santé, de réparation des dommages, etc.) qui ne pourraient être assumées individuellement et dans un temps court. Ce principe peut être élargi à d'autres activités : mettre en commun des ressources immobilières pour faire face collectivement au besoin d'avoir un espace pour exercer son activité, mettre en

¹Voir la note introductory au dossier « Quelles mutualisations face aux défis écologiques et sociaux du XXIe siècle ? » rédigée par Nadine Richez-Battesti : <https://www.lelabo-ess.org/mutualiser-pour-co-construire-la-transition-ecologique-juste>. On notera l'existence de quelques travaux mobilisant cette notion, indiqués de façon non exhaustive en annexe, dont le nombre restreint ne contredit néanmoins pas le constat d'un manque de recherches dédiées au sujet.

² Retrouvez une présentation plus détaillée des chercheur·euse·s interrogé·e·s en annexe.

³ Le Larousse en ligne définit ainsi le verbe mutualiser comme « Mettre quelque chose en commun, le répartir ». Source : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mutualiser/53462> (consulté le 22/10/2025)

commun des ressources pour faire face au risque de leur raréfaction, etc. On peut donc dire que la mutualisation suit une logique de sécurisation.

Timothée Duverger, histoire : « Je pense que derrière la mutualisation, il y a une logique de sécurité. C'est-à-dire le besoin de sécurité, l'incapacité à y répondre seul et donc la nécessité de le faire avec d'autres à travers des mutualisations. »

Xabier Itçaina, sciences politiques : « Pour moi, la mutualisation se réfère à un double mouvement. La mise en commun de moyens, de ressources, d'un côté, et, de l'autre, la répartition. Donc il y a ce double mouvement, répartition du risque et des résultats de l'autre, par des acteurs qui sont associés au sein d'une même structure ou d'un même dispositif qui associe plusieurs structures, avec des degrés divers de formalisation. »

Pascal Glémaint, sciences économiques : « [...] derrière la mutualisation, il y a une couverture de risque et un accompagnement pour couvrir ce risque de manière solidaire, de manière collective, et pas individuelle. »

Mutualisation et solidarisation : La logique de sécurisation de la mutualisation s'articule avec une logique de solidarisation. En effet, la mutualisation s'opère selon un principe de réciprocité dans le temps : faire face collectivement au risque, c'est le partager et donc être solidaire les un·e·s vis-à-vis des autres dans sa prise en charge. C'est d'ailleurs ce qu'indique son étymologie : le mot mutualisation découle du latin *mutuum*, qui désigne la réciprocité, l'emprunt. La mutualisation peut ainsi être entendue comme l'une des manières d'organiser cette solidarité au sein d'une communauté, par la mise en commun.

Noémie Mouret, sciences de gestion : « Solidarité et mutualisation sont proches au sens où elles se nourrissent, et la mutualisation permet d'organiser cette solidarité, de ne pas en faire une affaire uniquement de personnes qui s'entendent bien et qui se disent "On va s'arranger entre nous, on va se soutenir entre nous" : elle est un outil incarné, multi-compétences, pour techniquement accompagner cette solidarité. »

Mathilde Courtemanche, sciences de gestion (étudiante) : « Dans la mutualisation, il y a un besoin de réciprocité. Donc, ce n'est pas "Moi, je t'offre quelque chose". Il y a vraiment une création d'un "nous", puis il y a une réciprocité dans la création de ce "nous", puis il y a un partage de risques, un partage de responsabilités, un partage de gouvernance de cette ressource qu'on partage. »

Mutualisation et coopération : Le lien entre mutualisation et coopération est à la fois fort et complexe. En définissant la coopération comme le fait d'être « co-auteur d'une œuvre commune »⁴, on voit que coopération et mutualisation se réfèrent toutes deux à une communauté d'action : mettre en « commun » c'est déjà une forme d'agir ensemble. Pour certain·e·s chercheur·euse·s, la mutualisation est un outil (parmi d'autres) de la coopération, son caractère instrumental se distinguant de la dimension plus politique que comporte la coopération, entendue comme un type de relation, de rapport à l'autre ; pour d'autres, la coopération est nécessaire à la mutualisation, elle l'organise. Dans les deux cas, mutualisation et coopération se renforcent mutuellement. Les relations historiques entre mouvement coopératif et mouvement mutualiste en sont une illustration.

Justine Ballon, sciences économiques : « Comment j'articule mutualisation et coopération ? Pour moi, il y a un lien qui est assez fort. Je ne dirais pas forcément systématiquement, mais à mon sens, la coopération favorise, voire pourrait être considérée comme nécessaire pour la mutualisation. Puis la coopération, selon moi, c'est ce qui va peut-être permettre d'organiser la mutualisation. Cela va vraiment plus concerner le type de relations entre les personnes ou les organisations qui vont être

⁴ Cette définition est issue du corpus méthodologique sur la maturité coopérative développé par l'Institut des territoires coopératifs (InsTerCoop), publié sous licence CC BY-SA 4.0. Pour en savoir plus : <https://instercoop.fr/portfolio-item/maturite-cooperative-definition/>

liées, qui vont pouvoir favoriser la manière dont on va répondre à la question : Pourquoi on mutualise ? Comment on mutualise ? Comment on va aussi peut-être réinterroger cette mutualisation au fil du temps dans une logique itérative ? ».

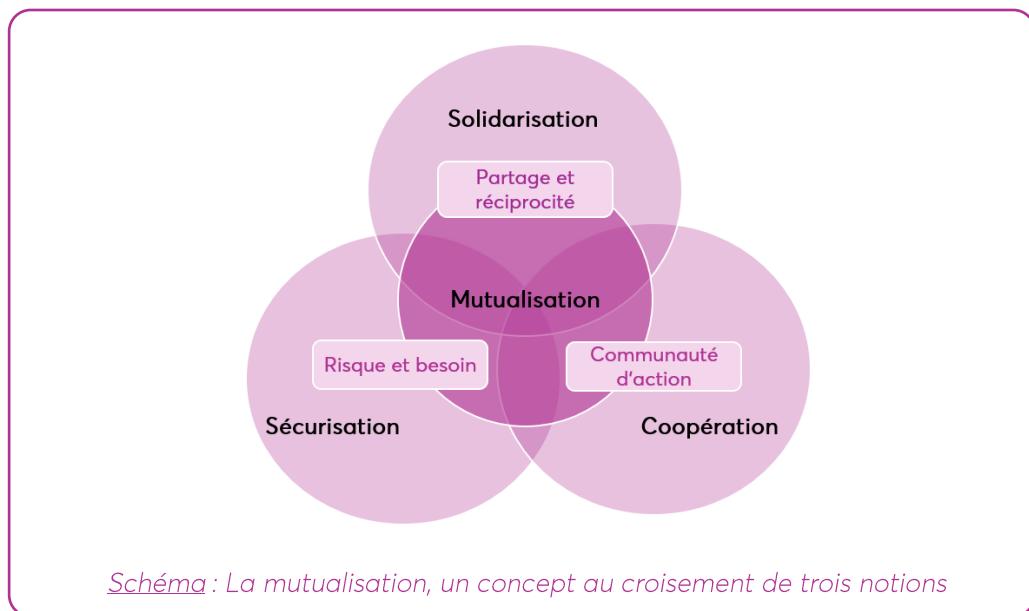
Nathalie Raulet-Croset, sciences de gestion : « Je voyais mutualisation plutôt comme un partage de certaines ressources, de compétences, ou bien d'un budget, et coopération comme une direction plus forte, un projet en commun, qui peut d'ailleurs déboucher sur quelque chose de plus structuré. »

Charlotte Siney-Lange, histoire : « Pour moi, la mutualisation et la coopération, c'est la même chose. Ce sont deux termes différents, parce que c'est deux mouvements qui ont évolué de manière distincte. [...] Mais finalement, ce qui est flagrant, c'est que tous ces mouvements-là apparaissent à peu près à la même époque pour répondre à la même urgence : comment sortir la classe ouvrière de la précarité, de la grande pauvreté et de conditions de vie absolument dramatiques. C'est ça l'urgence. Donc elles se développent chacune par le bas, mais créent leur identité chacune séparément. Et il faut du temps pour qu'on se rende compte que l'on a les mêmes valeurs, les mêmes principes d'action et que l'on peut peut-être parler d'une seule voix et devenir un mouvement. »

Noémie Mouret, sciences de gestion : « Je ne pense pas – du moins ce n'est pas ce que j'ai observé – qu'on puisse décorrélérer et se dire c'est d'abord parce qu'on a mutualisé qu'on a pu coopérer, ou c'est d'abord parce qu'on a voulu coopérer qu'on s'est mis à mutualiser. En fait, tout se passe dans un continuum très enchevêtré, et c'est pour ça que la mutualisation n'est pas dépourvue de vision politique, la coopération n'est pas dépourvue de vision pratique. »

On peut ainsi positionner la mutualisation à l'interface de ces trois logiques de sécurisation, de solidarisation et de coopération. Elle est à la fois processus socio-économique, type de relation d'échange fondé sur la réciprocité, mode de coordination et de régulation entre les individus ou les organisations ; elle concerne tant la mise en commun de moyens, de risques et de résultats. Nous proposons donc la définition suivante :

La **mutualisation** désigne la **mise en commun de ressources matérielles ou immatérielles entre des personnes ou des organisations afin d'organiser en coopération et solidairement la réponse à des besoins collectifs qui concernent l'accès à ces ressources ainsi que la prise en charge et la répartition de risques**, qu'ils soient économiques, sociaux ou écologiques.



Libre adhésion et logique communautaire: des dimensions de la mutualisation en questionnement

Certain·e·s chercheur·euse·s questionnent la place du principe de libre adhésion dans la notion de mutualisation. Si, historiquement, la mutualité en a fait un de ses principes fondamentaux, ce principe a peu à peu été remis en cause par le cadre législatif (notamment l'accord national interprofessionnel – couramment abrégé ANI – qui instaure depuis 2016 l'obligation pour les entreprises de proposer une mutuelle à leurs salarié·e·s qui, de fait, n'adhèrent donc plus totalement librement aux institutions mutualistes). En outre, d'autres formes de mutualisations procèdent de la rencontre entre initiatives socio-économiques et logiques plus centralisées (comme c'est le cas par exemple pour la mutualisation du matériel agricole au sein des Cuma, dont le développement a bénéficié d'un appui fort de l'État au moment de la reconstruction post-Seconde guerre mondiale⁵). En pratique, la mutualisation se déploie donc dans l'interaction entre une impulsion interne (à la communauté de ses parties prenantes) et un environnement externe (risques auxquels la mutualisation tend à répondre, incitations ou injonctions à mutualiser).

Charlotte Siney-Lange: « [...] depuis la réforme de l'ANI, qui est intervenue en 2016, il y a une complémentaire santé obligatoire dans les entreprises, qui est en train d'ailleurs de se transférer à la fonction publique. La mutualisation, ce n'est plus une mutualisation choisie, c'est plutôt une mutualisation imposée. Et donc cela remet en cause des siècles de fonctionnement, sur le principe de la liberté. »

La dimension communautaire de la mutualisation n'est pas non plus sans poser question, en particulier sur le périmètre de cette communauté. Comme l'exprime **Xabier Itçaina**, ses acteur·rice·s varient selon qu'on le considère de façon restrictive ou extensive :

« On peut distinguer la mutualisation restreinte, qui va restreindre ce processus à ceux qui sont formellement associés, et la mutualisation élargie, où les bénéficiaires de l'action peuvent être des publics plus larges que ceux des seuls associés aux producteurs du bien ou du service concerné. »

Une diversité de mutualisations, à travers les âges

Des formes de mutualisation apparaissent tôt dans notre histoire, dès l'Antiquité, autour d'enjeux liés à la mort (funérailles, protection familiale) puis, plus tard – autour du XVIII^e siècle – d'enjeux liés à la vie (soins médicaux). Cette logique mutualiste – qu'incarnent les sociétés de secours mutuels au XIX^e siècle et aujourd'hui les mutuelles – a conduit à la création de la sécurité sociale en France, qu'on peut considérer comme une forme de mutualisation autour des enjeux sanitaires, à l'échelle nationale.

Ces mutualisations s'expriment désormais dans de nombreux domaines économiques et sociaux, sous différentes formes : mutualisations financières, foncières, de postes et de fonctions, de biens et services, d'outils et de matériel mais aussi de savoirs et de compétences. Elles s'organisent entre personnes physiques ou morales des secteurs tels que la santé, l'énergie, le transport, l'agriculture, l'éducation, etc.

⁵ Orivel, S. & Suchet, L. (2025). Mécanique de la solidarité agricole : le récit méconnu des CUMA. les Petits matins.

La mutualisation, un outil structurant de l'ESS ?

ESS et mutualisation : une relation ni exclusive, ni uniforme, mais bien spécifique

Les mutualisations ne sont pas l'apanage des organisations de l'ESS : on peut observer des pratiques de mutualisation dans tous les champs de l'économie, y compris conventionnelle.

En outre, le rapport à la mutualisation varie grandement au sein de l'ESS, certaines mobilisant peu la notion quand d'autres – les mutuelles, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), les coopératives d'utilisation de matériels agricoles (Cuma), entre autres – s'en saisissent plus largement.

À la lumière des entretiens menés, malgré ces différences, l'ESS semble conserver une conception particulière de la mutualisation, du fait du rapport spécifique qu'entretiennent ses structures et leurs membres au collectif, à la solidarité et au territoire. En effet, la mutualisation n'est pas qu'une simple mise en commun des moyens de production dans un objectif de rationalisation, elle implique d'organiser ce commun et donc un certain type de rapport de confiance et de réciprocité, qui s'épanouit pleinement dans une gouvernance démocratique. En outre, nous l'avons dit, la mutualisation est fondée sur une logique d'entraide et de solidarité, valeur et principe d'action au cœur de l'ESS. Enfin, puisque les mutualisations débordent souvent le cadre du collectif formel de l'organisation pour répondre plus largement à des besoins de territoires, elles constituent un outil de choix pour les organisations de l'ESS, du fait de leur ancrage dans des dynamiques de coopération territoriale visant à répondre à des besoins sociaux et environnementaux.

Timothée Duverger : « Je trouve que ce schéma fonctionne assez bien sur le sujet de la mutualisation, et il explique sans doute le ressort que cela trouve dans l'ESS : la nécessité. [...] Il y a d'abord un enjeu à répondre à des besoins, à des aspirations, et – pour ce faire – on doit le faire collectivement parce que seul on n'y arrive pas. Et c'est parce que c'est collectif que ça devient démocratique. »

Justine Ballon : « Moi, en tout cas dans ce que j'ai pu étudier, je fais l'hypothèse que dans les modèles socio-économiques des coopératives, mais peut-être plus globalement des organisations d'économie sociale, la mutualisation est centrale pour assurer leur pérennité et leur robustesse, notamment parce que ça relie leurs membres par un autre rapport qu'un rapport marchand. Et donc, c'est un élément distinctif [...]. »

Xabier Itçaina, à propos d'une coopérative de café initiée au Chiapas au Mexique, par une communauté indigène : « Ce qui est intéressant vis-à-vis de la mutualisation dans cet exemple-là, c'est qu'on a une mutualisation, semble-t-il, qui se fait en deux étapes. D'abord, une mutualisation restreinte aux producteurs de café qui se constituent en coopérative et qui essaient d'agir sur la filière en essayant de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est-à-dire : pour sortir du marché des matières premières, ils vont essayer de contrôler tout le processus de la production à la distribution, en créant une marque et en passant par la transformation, etc. C'est une première forme de mutualisation. Et une deuxième forme, c'est, je dirais, la mutualisation élargie au territoire et aux communautés, puisque pour essayer de répondre à d'autres problèmes publics du territoire qui sont liés, à côté du café va se constituer une coopérative de producteurs de miel, une coopérative de femmes produisant du textile et des cosmétiques pour répondre aux problèmes des inégalités de genre très spécifiques, une structure de microfinance pour répondre aux problèmes du surendettement, et donc, pour coordonner tout ça, une structure chapeau. »

En somme, si la mutualisation n'est pas spécifique à l'ESS, celle-ci tend à l'inscrire dans une perspective socio-économique originale, inscrite dans un projet de transformation sociale et, bien souvent, écologique, ancré dans les territoires. Pour autant, mutualiser n'y est pas une démarche automatique : il s'agit d'un choix des organisations qui défendent les valeurs de solidarité en les mettant en action afin de produire davantage que la simple addition des ressources partagées. En outre, il s'agit toujours d'un processus de co-construction faisant face à de nombreux défis.

Contraintes et défis de la mutualisation

Plusieurs **contraintes et défis** à une mutualisation bénéfique aux initiatives et à leurs parties prenantes ont été soulignés lors des échanges.

D'abord, la mutualisation s'organise. C'est un processus, qui soulève des **enjeux de gouvernance**, dans la recherche d'un équilibre entre création d'un commun et respect des identités et des intérêts de chaque partie prenante.

Xabier Itçaina : « *Il y a des enjeux de gouvernance, en particulier dans ces météo-organisations, dans ces écosystèmes, la mutualisation doit être coordonnée. Les structures associées peuvent convenir d'avoir une structure pivot un peu centrale qui jouera ce rôle, mais avec une question toujours délicate de l'équilibre entre ce rôle moteur de la structure et l'autonomie organisationnelle et décisionnelle des différentes structures. Ça, à Mondragon⁶, c'est un débat constant autour de l'équilibre entre la structure centrale de coordination, on l'appelle la corporation corporative, et les coopératives individuelles qui restent le siège de la souveraineté politique. [...] Il y a un risque du passager clandestin, c'est-à-dire des degrés différents d'engagement dans le processus de mutualisation [...] être prêt à partager non seulement les ressources, mais aussi les risques inhérents à la démarche. »* »

Ensuite, **la mutualisation n'est pas toujours choisie, elle est parfois contrainte**. Dans un contexte de contraction des financements publics et de recherche d'économies, la mutualisation peut être imposée par les acteurs publics dans des logiques de rationalisation des coûts. Cet usage de la mutualisation peut contribuer à dénaturer les projets mais aussi les relations entre organisations, en faisant primer une logique financière sur d'autres enjeux (de gouvernance et de démocratie inter/intra-organisation, de solidarité, d'utilité sociale et environnementale, etc.).

Timothée Duverger : « *[...] il y a aussi une injonction à la mutualisation, c'est-à-dire que certains pouvoirs publics, du fait de la raréfaction des ressources, en l'occurrence budgétaires, publiques, peuvent pousser à des mutualisations qui peuvent être des mutualisations plus ou moins forcées, qui ne sont pas basées sur un projet. [...] Je pense qu'il y a une forme d'instrumentalisation – on pourrait dire, de ce point de vue – de la mutualisation. »* »

Nathalie Raulet-Croset : « *La mutualisation peut être descendante ou émergente : soit en partant du problème – en allant repérer des acteurs concernés, en conduisant à ce qu'il se crée une mutualisation – soit d'une façon plus descendante, par des appels d'offres ou des appels à coopération qui viennent de l'acteur public par exemple. »* »

Au-delà d'injonctions provenant de la puissance publique, les organisations de l'ESS peuvent mobiliser la mutualisation comme une réponse aux **contraintes économiques qu'elles rencontrent dans le cadre de secteurs concurrentiels** où les investissements nécessaires au lancement et au développement de l'activité engagent ces organisations dans une logique industrielle, les obligeant à une recherche d'économies d'échelle qui n'est pas sans conséquence sur la nature de leur activité et sur leur organisation.

Pascal Glémaint : « *Autant, dans le passé, il y avait un terreau fertile de la mutualisation au service de la coopération, autant aujourd'hui, cela devient de plus en plus difficile dans la mesure où à mon avis, on met les organisations de l'ESS dans une sorte de régime de coopétition, c'est à dire à la fois de concurrence et coopération. Et donc, c'est plus difficile d'envisager dans le futur des processus de mutualisation au service des coopérations car la temporalité se rétrécit et devient de plus en plus court-termiste. Pour moi, c'est un frein. On est dans une logique d'optimisation et de rationalisation par les coûts. Et donc, on est davantage dans un partage contraint de ressources plutôt que dans* »

⁶ Mondragon est un groupe coopératif fondé au Pays basque espagnol. Il regroupe 81 coopératives et environ 70 000 personnes. Pour plus d'information : <https://www.mondragon-corporation.com>

quelque chose de constructif et positif. Et là, on n'est plus dans la mutualisation, on est dans la fusion-absorption, parce qu'il faut avoir une taille minimale optimale, pour obtenir des financements, et résister à la concurrence de sociétés commerciales. [...] En fait, on est dans un processus d'industrialisation aujourd'hui. Les organisations d'ESS doivent investir avant de produire. Et elles sont dans cette injonction-là. Et si elles ne peuvent pas investir pour produire des solidarités, malheureusement, d'autres organisations, des sociétés commerciales, vont saisir l'opportunité d'affaires pour se placer en substitution aux organisations de l'ESS.»

Dans ce contexte où acteur·rice·s public·que·s et marché privilégient une conception de l'efficacité des projets sous l'angle de leur capacité financière à s'insérer ou se maintenir dans un champ économique de plus en plus concurrentiel, le risque est celui d'une perte de reconnaissance des valeurs (économiques, sociales, environnementales, culturelles, etc.) produites par les pratiques de mutualisation portées par l'ESS, autrement dit leur **banalisation**. Cette perte de reconnaissance extérieure peut s'accompagner d'une **dépolitisation** en interne de la mutualisation, ses membres tendant eux·elles-mêmes, par isomorphisme, à remettre en cause la solidarité qu'elle organise, d'autant plus quand le contexte socio-économique pousse au « chacun pour soi ». La mutualisation nécessite d'entretenir une culture de réciprocité et de solidarité entre les parties prenantes et l'équilibre sur lequel repose la mise en commun doit sans cesse être consolidé et parfois renégocié. Faire vivre la mutualisation est un travail à part entière.

Charlotte Siney-Lange : « *La mutualité souffre d'une réglementation qui la banalise, elle souffre d'une concurrence qui est en train de la grignoter de manière de plus en plus dangereuse. »*

Noémie Mouret : « *Mais encore faut-il effectivement que ce soit inscrit dans l'ADN des personnes qui y participent. Et je pense que d'une manière générale, le modèle mutualiste subit énormément le fait que les mutualisés n'aient pas du tout conscience de ce à quoi ils contribuent, n'aient pas du tout la conviction politique de ce qu'ils sont en train de faire. C'est plus large que ça. Quand on choisit de s'inscrire dans une mutuelle plutôt qu'un assureur lucratif, qu'est-ce qui joue ? Est-ce que c'est le prix ou est-ce que c'est la conviction de la structure dans laquelle on s'inscrit ? »*

Nathalie Raulet-Croset « *Ce qui était important, c'est cette idée d'un cadre cognitif commun où l'on voit le problème collectivement, de la même façon. C'est important de construire le problème avant de pouvoir agir. C'est l'idée du sens qu'on donne à la situation, le voir différemment, mais avec les autres qui apportent des connaissances nouvelles ou des compétences différentes. On construit les choses dans ce processus, de façon à arriver à une sorte de cadrage partagé, ce qui va permettre l'action. [...] La mutualisation se construit, ce n'est pas donné, il y a un côté processuel. »*

Ces craintes et constats dessinent en creux les contours de **cadres favorables à des mutualisations prospères et bénéfiques aux projets et leurs parties prenantes** : politiques publiques accompagnantes mais non injonctives, législations et réglementations respectueuses des spécificités des formes de mutualisations impulsées par l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale qu'elles portent, cadres de gouvernance favorisant une mise en commun des ressources à la fois démocratique et efficace, éducation à la mutualisation solidaire et conscience de son potentiel par les acteurs, etc. Faute de cet environnement propice et d'un engagement multi-acteurs (collectif), le risque est au contraire de favoriser des **démutualisations**, c'est-à-dire une régression des solidarités inter-individuelles et inter-organisationnelles, vers une logique de prise en charge plus individualisée et potentiellement excluante des risques et de la réponse aux besoins sociaux et environnementaux⁷.

⁷ Voir à ce sujet le décryptage publié en mai 2025 sur les risques de démutualisation que fait peser le projet de règlement européen FIDA sur le secteur de l'assurance: <https://www.lelabo-ess.org/fida-quels-risques-de-demutualisation-pour-l-assurance>

Se réapproprier la mutualisation pour renouveler notre approche des solidarités face aux risques du XXI^e siècle

Pourquoi la mutualisation, pourtant centrale dans l'histoire de l'ESS, n'est-elle pas plus cultivée aujourd'hui, allant parfois jusqu'à la contestation du terme ? Une première réponse est la réduction de la mutualisation à une acception étroite, synonyme de rationalisation. Une autre, plus générale, est à trouver dans le modèle économique néo-libéral et les présupposés culturels qui le fonde : discrédit sur la solidarité et les formes collectives de prise en charge des risques au profit d'une mise en avant de la concurrence comme principe fondamental de l'économie. Dans ce contexte, la mutualisation, dans sa version solidariste, n'a pas bénéficié d'un intérêt théorique et analytique comparable à sa notion sœur, la coopération. Pourtant, on peut trouver les fondements d'une théorie de la mutualisation dans le mutuellisme du penseur anarchiste Pierre-Joseph Proudhon, pour lequel la mutualisation pouvait être au principe d'une économie auto-organisée, sur la base de nouvelles institutions démocratiques, comme le rappelle Timothée Duverger⁸ :

« Je me suis dit que c'était intéressant de reprendre le bagage de Proudhon. Mais en prenant au sérieux, c'est-à-dire, puisqu'on pouvait se détacher des mutuelles, on pouvait explorer le concept de mutualisation – ou de mutualisme – tel qu'il est développé par Proudhon. L'idée de Proudhon, c'était, fondamentalement, à travers ce mutualisme, de créer des nouvelles institutions dans une perspective anarchiste, fédéraliste. [...] Cette dimension auto-instituante de la société. me semblait intéressante.

Cette désaffection n'est pas une fatalité. La notion n'a d'ailleurs pas la même résonnance partout : nos entretiens semblent indiquer que si la France privilégie la notion de coopération sur la mutualisation, c'est plutôt l'inverse au Québec.

Dans un contexte d'accroissement des risques écologiques et sociaux, de fragilisation des cadres collectifs permettant d'y répondre, dans une bataille culturelle où les bénéfices de ces formes plus ou moins instituées de solidarité sont remis en cause au nom d'une efficacité jugée à l'aune de critères essentiellement financier, il est plus que jamais urgent pour l'ESS et plus largement l'ensemble de la société de se réapproprier la notion de mutualisation, en l'actualisant et la questionnant à l'aune des nouveaux enjeux et par la confrontation aux pratiques expérimentées par les acteur·rice·s de terrain.

⁸ Il en propose une analyse plus poussée dans l'introduction au Cahier de ressources dédié à la mutualisation qu'il a coordonné avec Thierry Germain et Alban Gonord, cité dans la bibliographie qui conclut cette note.

Annexes

Liste des chercheur·euse·s interrogé·e·s

Justine Ballon, professeure adjointe en innovation sociale à HEC Montréal, chercheuse-praticienne en économie sociale dans une perspective de transition socio-écologique, docteure en économie et membre associé du pôle recherche et intervention à la Manufacture coopérative. *Entretien réalisé le 30 avril 2025 via visioconférence.*

Mathilde Courtemanche, étudiante à la maîtrise en science de la gestion profil Innovation sociale à l'École des sciences de la gestion (ESG UQAM) *Entretien réalisé le 28 mai 2025 via visioconférence.*

Timothée Duverger, responsable de la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS) et du Master économie sociale et solidaire et innovation sociale (ESSIS), coresponsable de l'Executive Master stratégies, territoires et projets innovants dans l'ESS (STPI-ESS) et co-coordonnateur du Cahier de tendances « Pour de futures mutualisations ». *Entretien réalisé le 21 mars 2025 via visioconférence.*

Pascal Glémaint, Professeur des Universités en Gestion et ESS, co-fondateur et co-responsable du Master ESS (Rennes 2 et Univ-Rennes), responsable du Master Économie Sociale et Solidaire - parcours Finances et Gestion des Entreprises Sociales. *Entretien réalisé le 2 juillet 2025 via visioconférence.*

Xabier Itçaina, directeur de recherche en science politique au CNRS, Centre Émile Durkheim, Sciences Po Bordeaux. Ses travaux portent sur les mobilisations territoriales des sociétés civiles en Europe du Sud, avec trois terrains principaux : les transformations du catholicisme social territorial ; les dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire ; la sociologie historique des cultures populaires. *Entretien réalisé le 7 mai 2025 via visioconférence.*

Noémie Mouret, docteure, autrice d'une thèse intitulée « Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable. Analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique ». *Entretien réalisé le 21 mai 2025 via visioconférence.*

Nathalie Raulet-Croset, professeure à l'IAE Paris-Sorbonne. Elle co-dirige l'Executive Master Management des associations et la Chaire de recherche Mutations Anticipations Innovations. Ses recherches portent sur les nouvelles formes d'organisation et de management, ainsi que sur la gestion et ses dispositifs au service d'enjeux sociaux et environnementaux. *Entretien réalisé le 25 avril 2025 via visioconférence.*

Charlotte Siney-Lange, historienne spécialiste de la mutualité et de la protection sociale et ses réalisations sanitaires et sociales. *Entretien réalisé le 2 avril 2025 via visioconférence.*

Ressources complémentaires sur la mutualisation

Duverger, T., Germain, T., & Gonord, A. (2025). Pour de futures mutualisations. Le Bord de l'eau.

Hans, C. (2021). Panorama de la mutualisation en France. Cagibig. <https://cagibig.com/docs/Cagibig--Panorama-de-la-mutualisation-2021.pdf>

Rakotonarivo, D., Gonzalez-Feliu, J., Aoufi, A., & Morana, J. (2009). La mutualisation. <https://shs.hal.science/halshs-01056188>

Roberge, P. & Gagnon, C. (2023). La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi. TIERS.

Senkel, M.-P., Durand, B., & Vo, H. (2013). La mutualisation logistique : entre théories et pratiques. Logistique & Management. <https://hal.science/hal-01771859>

Supiot, A. (2016). Mutualisation : de quoi parlons-nous ? In Recueil Dalloz. https://www.college-de-france.fr/media/alain-supiot/UPL911850765019782775_Mutualisation_RECUEILDalloz_13_05.pdf