



HAL
open science

Gouvernance et résilience au sein des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées

Laurence Godard, Carine Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet, Rajaa
Roybier

► **To cite this version:**

Laurence Godard, Carine Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet, Rajaa Roybier. Gouvernance et résilience au sein des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées. Gouvernance des organisations : Retour sur les apports de Gérard Charreaux, Presses Universitaires de Provence, 2025, Travail et gouvernance, 979-10-320-0542-2. hal-04914652

HAL Id: hal-04914652

<https://hal.science/hal-04914652v1>

Submitted on 27 Jan 2025

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

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

Gouvernance et résilience au sein des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées

Laurence GODARD, PR en Sc. de gestion, Université de Franche-Comté, CREGO
Carine CATELIN, MCF, HDR en Sc. de gestion, Université de Bourgogne, CREGO
Marie-Hélène GASNER, MCF en Sc. de gestion, Université de Franche-Comté, CREGO
Rajaa ROYBIER, MCF en Sc. de gestion, Université de Bourgogne, CREGO

Résumé

Face aux défis croissants auxquels sont confrontés les établissements d'hébergement pour personnes âgées (EHPAD), il est crucial de comprendre comment la gouvernance influence la capacité de résilience de ces établissements.

La recherche examine le lien entre gouvernance cognitive et résilience organisationnelle, en mettant en lumière le rôle des capacités dynamiques dans la construction de la résilience. La méthodologie de la recherche comprend l'analyse des mécanismes de gouvernance au sein d'un EHPAD, en utilisant une approche qualitative et exploratoire, notamment à travers des entretiens semi-directifs et l'analyse de sources documentaires.

Introduction

À l'heure où un nouveau rapport parlementaire, en faveur d'une refonte des financements et de la gouvernance des établissements d'hébergement pour personnes âgées (EHPAD), a été publié en juillet 2023, ces derniers doivent faire face à des défis croissants dans un contexte de vieillissement de la population, d'augmentation de la prévalence des pathologies chroniques, et de pression environnementale liée au réchauffement climatique. Ces crises récurrentes et intenses sont venues éprouver leur résilience et ont accru la pression sur leur soutenabilité à long terme. Il est donc essentiel de comprendre les forces et les faiblesses de ces établissements et d'identifier les pistes d'action potentielles pour renforcer leur résilience à l'avenir.

Le concept de résilience, qui plus est au sein d'un établissement de santé, est particulièrement complexe et ne s'appuie pas sur une définition universelle. Il renvoie à différents aspects et déterminants dont certains ont trait à la gouvernance. L'objectif de cette étude sera d'examiner les relations entre gouvernance et résilience au sein des EHPAD compte tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des différents acteurs, mais également des différents modèles de gouvernance. En effet, cette réflexion doit nous permettre de répondre aux questions suivantes : en quoi, et comment la gouvernance influence-t-elle la capacité de résilience d'une organisation ? Plus particulièrement, constate-t-on dans les EHPAD une prédominance de la gouvernance cognitive permettant de favoriser la résilience dans ce type d'établissement ?

Dans un premier temps, nous exposerons le cadre théorique qui sous-tend notre travail à la suite duquel nous discuterons des premiers résultats.

1. Fondements théoriques de la recherche

Tout d'abord, nous revenons sur la définition du concept de résilience organisationnelle puis nous abordons les différents modèles de gouvernance. Cela nous permettra ensuite d'explorer les liens possibles entre ces deux concepts.

1.1. La résilience organisationnelle

La théorie de la résilience organisationnelle qui trouve naissance dans le domaine de la physique, a été adaptée aux sciences de gestion. Le concept de résilience est au départ fortement enraciné dans l'écologie. Il se caractérise par sa multi disciplinarité et sa multi dimensionnalité. Les différentes définitions utilisées par les chercheurs se sont inspirées de la recherche originale de Holling (1973) relative à la stabilité de l'écosystème.

La résilience organisationnelle peut être définie comme la capacité à surmonter un danger manifeste (Weick, 1993). Plus précisément, la résilience est la "*capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu*" (Hollnagel, 2006, p.16).

Cette résilience peut être de long terme ou provenir d'une réponse à une crise. Elle peut être active ou passive ou encore proactive ou défensive. La résilience est ainsi vue soit comme une faculté d'adaptation soit comme une faculté d'anticipation (Altintas et Royer, 2009) ou les deux. La définition retenue est donc large dans la mesure où elle ne limite pas la résilience à la résorption de l'impact ou à la réduction des pertes mais inclut la capacité à éviter les chocs (Roux-Dufort, 1996). De plus, Weick (1993) souligne que la résilience organisationnelle doit être prise en compte sous l'angle dynamique et processuel en cherchant à construire du sens. Être résilient permettrait donc d'être performant dans le sens où la résilience assurerait la survie et le maintien d'une organisation. La résilience organisationnelle consiste à un renouveau permanent et permet d'absorber tous les éléments défavorables. Elle désigne la capacité à répondre de manière productive à des changements perturbateurs importants et à transformer les défis en opportunités.

Certains auteurs ont mis en avant l'importance de la résilience collective pour atteindre la résilience organisationnelle. Parmi ces auteurs, l'analyse de Weick (1993) s'est attachée à expliquer tout l'enjeu de la résilience collective. Elle permet, notamment, de relier ces deux niveaux de résilience par le biais des relations, des interactions entre individus et groupes. Selon Weick, la résilience est donc la capacité à maintenir ces interactions malgré la gravité de la crise et ceci afin d'éviter la perte de sens que cela peut induire. L'auteur caractérise la résilience organisationnelle comme un processus.

1.2. Modèles et mécanismes de gouvernance

La gouvernance des entreprises est un phénomène très ancien qui remonte à plusieurs siècles, mais ce thème a été fortement développé depuis 30 ans et fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Ces questions de gouvernance ont également entraîné plusieurs réformes juridiques (loi Sarbanes-Oxley en 2002, loi Copé-Zimmermann en 2011, etc.) provoquées par des scandales (l'affaire Enron en 2001, la crise des *Subprimes* en 2007-2008, etc.).

La définition, qui fait référence dans ce domaine et que nous retenons, considère la gouvernance comme "*l'ensemble des mécanismes qui gouvernent les décisions des dirigeants et définissent*

leur espace discrétionnaire " (Charreaux, 1996). Elle a pour objectif d'identifier les mécanismes de régulation des dirigeants.

Dans l'approche actionnariale de l'entreprise, l'objectif est la maximisation du profit (création de valeur actionnariale). Aussi, la séparation de la propriété et du pouvoir entraîne une divergence d'intérêt entre managers et actionnaires alors que dans l'approche partenariale, les attentes des parties prenantes sont intégrées et la notion clef est celle de valeur partenariale (Berle et Means, 1932 ; Charreaux et Desbrières, 1998). Les dirigeants œuvrent de manière à satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes. Le modèle partenarial s'appuie, par conséquent, sur la représentation de la firme comme nœud de contrats entre les différentes parties prenantes.

Plus récemment et au-delà de ces deux visions (notion de *stakeholders* versus celle de *shareholders*), Charreaux (2002, 2011) et Charreaux et Wirtz (2006) présentent le modèle cognitif de la gouvernance. Celui-ci fait appel aux théories cognitives de la firme pour lesquelles le processus de création de valeur accorde une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, créer leurs opportunités d'investissement et modifier leur environnement (Charreaux, 2011). L'intérêt est porté ici sur la dimension cognitive de la création de valeur (Prahalad, 1994 ; Lazonick et O'Sullivan, 1998, 2000). En effet, cette dernière met l'accent sur la façon dont la pensée, la perception, la compréhension et la prise de décisions influencent la capacité d'une organisation à innover, à répondre aux besoins des clients, à gérer ses ressources et à atteindre ses objectifs en créant de la valeur. Par ailleurs, dans le processus de création de valeur, il ne faut pas négliger non plus l'effet des biais comportementaux, qui sont intégrés dans le modèle comportemental de la gouvernance (Charreaux, 2005) et qui permettraient d'expliquer une partie des décisions des acteurs. En effet, le modèle comportemental permet de prolonger et de compléter le modèle cognitif. En combinant ces deux approches, une organisation peut développer des stratégies plus efficaces pour influencer le comportement humain et optimiser les résultats souhaités dont la création de valeur.

Dans ce travail de recherche sur la gouvernance et la résilience au sein des EHPAD, l'approche cognitive de la gouvernance semble une approche intéressante pour comprendre et expliquer la réalité ou encore la possibilité d'une résilience organisationnelle.

1.3. La gouvernance cognitive : un déterminant de la résilience organisationnelle ?

Comme nous l'avons défini plus haut, la fonction assumée par les mécanismes de gouvernance peut aller au-delà d'une fonction disciplinaire expliquant qu'ils servent avant tout à réguler des problèmes d'agence entre le dirigeant et l'actionnaire voire entre certaines catégories d'actionnaires, pour pallier un déficit de ressources, notamment cognitives et établir leur légitimité aux yeux des parties prenantes. Ainsi, les mécanismes de gouvernance peuvent avant tout jouer un rôle de service (Knockaert *et al.*, 2015) et/ou un rôle cognitif (Forbes et Milliken, 1999 ; Wirtz, 2011).

Pour explorer les liens entre gouvernance cognitive et résilience organisationnelle, nous allons faire appel au concept de capacité dynamique. Nous formulons la proposition selon laquelle la gouvernance, dans une perspective cognitive, peut aider à la construction d'une capacité

dynamique¹ pour permettre la résilience organisationnelle. Cette dernière est concrétisée par la capacité à s'adapter rapidement aux perturbations tout en maintenant la continuité des opérations et en protégeant notamment les différents acteurs. L'enjeu n'est autre que de mieux protéger l'activité dans sa globalité, par une meilleure compréhension des processus et des risques, et de s'assurer de sa robustesse avec l'ensemble des parties prenantes.

L'approche des capacités dynamiques est une extension de l'approche par les ressources et a pour objet d'expliquer le maintien d'un avantage concurrentiel (Teece *et al.*, 1997). Elle a été développée afin d'expliquer comment une entreprise peut maintenir son avantage concurrentiel ou sa performance (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007). Les travaux s'accordent à dire que les entreprises peuvent y parvenir à travers la modification de leur base de ressources (Helfat et Peteraf, 2003 ; Teece, 2007 ; Barreto, 2010). Pour ce faire, elles doivent construire des capacités dynamiques étant donné que celles-ci ne peuvent être acquises sur les marchés (Teece *et al.*, 1997 ; Donada *et al.*, 2015). L'approche des capacités dynamiques a également été mobilisée pour gérer des crises et donc pour aider à la résilience organisationnelle (Altintas, 2020).

L'apport de cette étude repose sur la mobilisation de la gouvernance cognitive pour expliquer et comprendre la résilience des organisations. En effet, cette approche se focalise sur les ressources cognitives et semble contribuer à la construction de capacités dynamiques. Elle permet de mieux comprendre comment une organisation construit une capacité de résilience à travers une meilleure compréhension du rôle des ressources organisationnelles et des routines opérationnelles.

Notre étude se déroule dans le contexte d'un EHPAD associatif, contexte qui se justifie par le manque d'études sur les organismes sans but lucratifs résilients. Examinons par conséquent, la démarche d'investigation envisagée.

2. Méthodologie et résultats

Après avoir présenté le protocole de recherche, nous revenons sur les premiers résultats.

2.1. Le protocole de recherche

Notre méthodologie est basée sur une étude de type exploratoire (observation non participante) et qualitative (Yin, 2003).

Comme évoqué, cette étude vise à explorer les liens entre gouvernance et résilience et à montrer comment ces deux concepts peuvent s'articuler pour renforcer la pérennité des EHPAD. Pour cela nous avons cherché à mettre en évidence les pratiques de gouvernance qui favorisent la résilience.

Afin d'accroître la validité de nos résultats, nous avons opté pour la triangulation des sources (Yin, 2003) avec l'analyse de sources documentaires internes et externes (rapports ministériels, textes, études, etc.). Néanmoins, notre principale collecte de données est issue de la mise en place d'un *focus group* réunissant certains membres de la gouvernance de l'établissement. Nous avons nous-même modéré ce groupe de discussion semi structuré en utilisant un guide d'entretien, qui a eu pour but de collecter des informations sur un nombre limité de questions

¹ Une capacité dynamique est définie comme « la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources." (Helfat *et al.* 2007).

définies à l'avance. Cet entretien, qui a duré plus de 3 heures, a été enregistré avec l'accord des participants. Les verbatim qui en découlent permettent de mettre à l'épreuve notre cadre conceptuel.

L'établissement XYZ (nom d'emprunt pour l'étude) qui fait l'objet de notre étude, est situé dans l'Est de la France. C'est un établissement privé à but non lucratif créé en 1957 par l'évêché et confié en gestion à une congrégation religieuse. Initialement, il proposait 22 places particulièrement aux "*bonnes de curé*" dans le cadre de leur retraite, après une vie de célibat au service des prêtres. En 1983, il est cédé à une association laïque (association loi 1901) et prend alors véritablement le statut d'EHPAD.

Dans les années 2004-2005, un grand programme de travaux est lancé afin de mettre le bâtiment en conformité aux différentes normes en vigueur et d'augmenter sa capacité à 35 places car il figure parmi les plus petits du département. Et bien que ne rencontrant aucune difficulté financière, sa taille est considérée depuis longtemps comme un inconvénient par les autorités de tutelle. En effet, elle ne lui permet pas de bénéficier de certaines fonctions support garantissant le bon fonctionnement d'une telle structure (par exemple une Direction des Systèmes d'Information, un ingénieur qualité, etc.). Subissant de fortes pressions de la part des tutelles, l'instance de gouvernance, à savoir le conseil d'administration, a décidé, dès 2017, de mettre en place une stratégie de regroupement. L'objectif a donc été dès le départ de maintenir la pérennité de l'EHPAD en procédant par élimination des différents choix possibles afin de trouver une solution permettant de respecter les valeurs de l'établissement. Ce processus a conduit à une fusion-absorption avec la Fondation ABC (nom d'emprunt pour l'étude) appartenant à la même région administrative, qui est effective depuis le 1er janvier 2024.

Avant d'officialiser cette fusion-absorption, la fondation s'est vu confier la gestion de la structure sous forme d'un mandat de gestion durant deux ans (2022-2023), ce qui a permis de conforter le choix de ce regroupement. Cette stratégie a conduit à mettre en place un certain nombre de procédures telles qu'une démarche qualité et certification. Elle a également permis d'avoir un "*volume d'affaires supérieur*" (M. A.) et des "*personnes qualifiées*" sur certains postes relatifs à la gestion de la paie et au système d'information notamment.

Au 31 décembre 2023, l'effectif de l'EHPAD comptait 26 personnes, parmi lesquels un cadre infirmier, des infirmières et des aides-soignantes, une animatrice, du personnel des services généraux, des personnels de cuisine, une directrice assistée par une comptable et un agent administratif. Un médecin coordinateur supervise la prise en charge médicale de résidents. Pour une grande partie, les résidents sont des locaux. Une importante association de bénévoles complète ce dispositif et vient en soutien des professionnels pour proposer des animations diverses et variées tout au long de l'année. L'établissement est mixte avec une majorité de femmes. La moyenne d'âge est de 91 ans et il y a quatre centenaires.

2.2. Discussion des premiers résultats

Dans cette partie, nous présentons les résultats du *Focus Group* réalisé et qui a réuni 5 participants : la Directrice de l'EHPAD (Mme D), le Président du CA (M. A), le Trésorier du CA (M. F), la Secrétaire au CA (Mme C) et une administratrice au CA (Mme MT). Pendant cet entretien, nous avons identifié plusieurs aspects mettant en évidence non seulement l'existence d'une gouvernance cognitive mais également les signes de résilience au sein de XYZ.

2.2.1. Vers une gouvernance cognitive

Le principal outil de gouvernance dans ce type de structure est le Conseil d'Administration (CA) et celui-ci, par sa composition, ses valeurs, ses différents rôles dans le cadre de l'EHPAD XYZ étudié va nous permettre d'analyser la gouvernance qui existait dans cet établissement avant la fusion. La structure du CA, avec un Président, un Trésorier, une Secrétaire, des administrateurs et les profils de ses membres montrent des motivations et profils communs. En effet, les membres du CA sont animés par le même esprit. Tous ont des affinités et une connaissance marquée du domaine médico-social, c'est pour cette raison qu'ils "*ont été cooptés*". Leur présence au CA est souvent très ancienne (jusqu'à 25 ans pour le président du CA actuel), démontrant leur implication dans la durée. L'entretien a permis de comprendre qu'ils ont aussi pour point commun d'avoir été recrutés ou sollicités pour leurs compétences. Il peut s'agir de compétences techniques, telles que la bonne connaissance du droit ou l'aisance en sténodactylographie, ou encore des compétences relationnelles et humaines, et notamment la capacité à faire preuve d'empathie. Leur expérience dans le domaine social (fonctions de direction d'établissement dans ce domaine par exemple) a été évoquée par chacun des participants.

Un autre point caractéristique de la gouvernance est que la directrice de l'EHPAD est invitée à toutes les réunions même si elle n'est présente qu'à titre consultatif et ne peut voter. On peut parler de très forte collaboration ainsi que d'échanges nombreux et réguliers entre le CA et la directrice. En cela, l'objectif premier de cette gouvernance n'est pas disciplinaire. Nous constatons que des caractéristiques liées à la gouvernance cognitive ont été présentes depuis la constitution de ce CA voire avant c'est-à-dire, il y a plus de 20 ans.

Ces caractéristiques se sont confirmées encore en 2017 avec le projet de regroupement avec une autre structure. Ce projet est né de la volonté de pouvoir recruter des personnes "*qualifiées*" dans certains domaines comme le signale M. A "*Il y a tout un pilotage qui requiert des compétences. Par exemple la directrice est "bonne à tout faire" mais c'est compliqué d'être spécialiste de tout (informatique, certification, Management des RH). Il faut des personnes performantes par exemple en gestion de la paie car il y a toujours de nouvelles réglementations*".

Pour cela, le rapprochement avec plusieurs établissements a été tenté et les choix se sont faits par élimination. Selon M. A, le premier partenariat n'a pu aboutir en raison "*d'une gouvernance très verticale qui imposait des lourdeurs administratives et un manque de réactivité même s'il permettait d'avoir du personnel qualifié supplémentaire*". "*Nous avons également vite laissé tomber (le second contact) car il n'était pas dans la même région*". Le choix final a été fait en conservant un établissement, après la fusion-absorption, au service du territoire. M. A précise que "*l'avantage du choix du partenaire ABC nous permettait de rester dans la région et donc de dépendre de la même ARS*".

Une fois le partenaire choisi, le mandat de gestion qui lui a été confié pendant les 2 années précédant la fusion-absorption a permis de conforter le partage des valeurs et un fonctionnement en adéquation avec les attentes du CA.

Pendant tout le temps d'échange avec les membres du CA, les valeurs portées par ces derniers ont été perçues comme fortes et se résument autour de trois axes :

- L'écoute, la solidarité, la transparence, la confiance, l'amitié et le respect à l'égard des familles et des salariés ;
- Le professionnalisme et l'empathie, la rigueur et la structuration sous forme associative, l'attachement au territoire, qui permet aux résidents de rester dans leur zone géographique de vie ;
- L'éthique et l'attachement aux résidents.

Dans le processus de fusion, ces valeurs ont été un élément essentiel, chacun s'accorde sur le fait que l'objectif est d'assumer des missions humaines et de service au profit des personnes âgées.

Enfin, le rôle du CA nous montre bien que le processus de création de valeur dans cet EHPAD s'appuie sur les compétences et sur une capacité à innover, à soutenir, bien plus que sur un esprit de contrôle. Les échanges ont permis de comprendre que le CA est très pro-actif et que son rôle est de soutenir la direction, de l'accompagner, d'accompagner également les projets ou encore d'aider à réfléchir et à prendre du recul.

À présent, nous allons développer les résultats de l'entretien relatifs aux différentes formes de résilience.

2.2.2. Les différentes formes de résilience au sein de XYZ

Nous avons trouvé trois formes de résilience après avoir échangé avec les 5 membres du CA et la directrice de l'établissement : des résiliences individuelles, collectives et organisationnelles. Celles-ci montrent l'influence de la gouvernance cognitive avec le rôle des compétences et connaissances recherchées et nécessaires.

Les interviewés ont tous confirmé que l'engagement est l'élément moteur qui leur a permis de surmonter toutes les difficultés. Ils ont notamment cité la réaction de Mme MC, médecin coordonnateur qui " *est restée tout le weekend de Noël à travailler pour laisser ses collègues prendre leurs congés* " (Mme D). Cette réaction montre une faculté d'adaptation et une capacité de résilience individuelle facilitées par le soutien d'un CA engagé vu qu'il " *a accompagné les prises de décision de la Directrice* " (M. A).

Nous avons constaté également le rôle de la résilience collective à travers le soutien moral du CA et l'absence de situation de blocage au sein du CA : " *Les membres du CA font du soutien moral, aident à réfléchir et prendre du recul sur certains points* " (M. F). Mme D, la directrice, nous informe que " *Le CA lui a fourni un véritable rôle de soutien* ".

À partir de 2017, le projet de regroupement a lui aussi été une forme de résilience organisationnelle basée sur des facultés d'anticipation et d'adaptation. Selon M. A, " *On était une petite structure qui devait être plus grande pour survivre. Le conseil départemental nous le rappelait très souvent* ". Ce constat ainsi que la pression institutionnelle ont mis en évidence la nécessité de réagir, de manière proactive afin d'éviter des problèmes potentiels malgré une situation financière saine. Cette anticipation a donc permis la stratégie de regroupement mais pas à n'importe quel prix ni à n'importe quelles conditions. M. A a indiqué " *On n'était pas dans l'urgence, on n'avait pas de soucis financiers* ". Donc, il fallait prendre le temps de construire du sens pour assurer la survie.

Dans l'EHPAD, les échanges et interactions ont toujours été au premier plan pour envisager la fusion comme solution de pérennité afin de combattre les reproches et menaces liés à sa taille. Le CA a vraiment pris en charge ce projet de fusion et mené toutes les démarches pour trouver une solution qui correspondait à leur projet éthique pour l'EHPAD. La contrainte de petite taille et la nécessité de fusionner n'ont pas engendré de peur, d'incertitude et de risques de limitation des échanges ; bien au contraire il y a eu de la réactivité et une prise de conscience de la nécessité de s'adapter à cette contrainte. Il n'y a pas eu effondrement des significations et du sens que les administrateurs donnent à la réalité, ni des difficultés de coordination qui auraient pu engendrer une désorganisation et un dysfonctionnement des activités. Cette résilience organisationnelle à faire face à la pression institutionnelle semble due à plusieurs déterminants.

Tout d'abord, l'EHPAD est porteur de valeurs fortes et partagées qui sont à l'origine de significations. Cela donne du sens aux actions menées. La spécificité du secteur d'activité et des métiers exercés est porteuse de valeurs fortes (attachement aux patients, empathie, dévouement etc.). Ensuite, les interactions dans le cadre de la recherche d'un nouveau partenaire se sont poursuivies pendant tout le processus et ont permis d'entretenir le lien qui unissait les administrateurs et les incitait à continuer à investiguer les pistes de recherche d'un partenaire.

Conclusion

À l'issue de ces premiers éléments d'analyse, nous avons constaté que le fonctionnement du CA de l'EHPAD XYZ reflète bien l'existence d'une gouvernance cognitive. Cette dernière a conforté l'existence des différentes formes de résiliences (individuelle, collective et organisationnelle). Ainsi, nous pouvons avancer que les facultés d'adaptation et d'anticipation individuelles et collectives, la capacité à éviter les chocs, la construction de sens pour assurer la continuité de service sont clairement identifiés dans notre cas d'étude.

La question du sens que les acteurs construisent et partagent au sein d'une organisation, mise en avant par Weick, semble très présente dans le CA de l'EHPAD, avec une grande place donnée aux interactions. Ces dernières participent grandement à la construction de ces significations et ont permis une coordination permanente au sein du système de gouvernance. Ce constat confirme l'importance des interactions comme terreau de la résilience qui ont permis d'agir sur l'environnement de l'EHPAD et d'affronter une situation nouvelle, le projet de fusion, afin d'assurer sa pérennité.

Au-delà de cette première réflexion, nous envisageons, par la suite, une analyse plus fine de la gouvernance afin d'identifier dans quelle mesure les quatre sources de résilience organisationnelle mises en avant par Weick (1993) sont présentes au sein de cette association. En effet, selon Weick (1993), lors du drame de *Mann Gulch*, quatre facteurs auraient pu favoriser la résilience organisationnelle : l'improvisation et le bricolage, la sagesse comme attitude, les systèmes de rôles virtuels et l'interaction respectueuse. Ces éléments se retrouvent-ils dans le fonctionnement de l'EHPAD, dans les relations entre la direction et le CA ?

Bibliographie

ALTINTAS G., ROYER I. (2009), " Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence ", *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, pp. 266-293.

ALTINTAS G. (2020), " La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement ", *Management & Avenir*, vol. 115, n° 1, pp. 113-133.

BARRETO I. (2010), " Dynamic Capabilities : A Review of Past Research and an Agenda for the Future ". *Journal of Management*, 2010, vol. 36, n° 1, pp. 256-280.

BERLE A., MEANS G. (1956), *The modern corporation and private property*, Macmillan, New-York, 2^{ème} édition.

CHARREAUX G. (1996), " Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises ", *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, pp. 50-64.

CHARREAUX G. (2002), " L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives ", *Revue française de gestion*, vol. 141, n° 5, pp. 77-107.

CHARREAUX G. (2005), " Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... ", *Revue française de gestion*, vol. 157, n° 4, pp. 215-238.

CHARREAUX G. (2011), " Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et Comportementale ", *Cahier du Fargo n° 1110402*.

CHARREAUX G., DESBRIERES Ph. (1998), " Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.

CHARREAUX G., WIRTZ P. (2006), *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Paris, Economica

DONADA C., NOGATCHEWSKY G., PEZET A. (2015), " Understanding the relational dynamic capability-building process ", *Strategic Organization*, vol. 14, n° 2, pp. 93-117.

FORBES, D-P., MILLIKEN F-J, (1999), " Cognition and Corporate Governance : Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups ", *The Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, pp. 489-505.

HELFAT C.E., PETERAF M.A. (2003), " The Dynamic Resource-Based View : Capability Lifecycles ", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 4, pp. 997-1010.

HELFAT C.E., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M., SINGH H., TEECE D., WINTER S. (2007), *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*, In Blackwell Publishing, Oxford.

HOLLING C.S. (1973), " Resilience and stability of ecological systems ", *Annual Review of Ecology and systematics*, vol. 4, pp. 1-23.

HOLLNAGEL E., LEVESON N., WOODS D. (2006), *Resilience engineering : Concepts and precepts*. Hampshire, England : Ashgate, UK: Ashgate Publishing Co.

KNOCKAERT M., BJORNALI E.S., ERIKSON T. (2015), " Joining forces : Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement ", *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 3, pp. 420-435.

LAZONICK W., O'SULLIVAN M. (1998), " Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications ", STEP Report ISSN 0804-8185, Oslo.

LAZONICK W., O'SULLIVAN M. (2000), " Perspectives on corporate governance innovation, and economic performance ", Working paper, 2000/June, Insead.

PRAHALAD C.K. (1994), " Corporate governance or corporate value added ? rethinking the primacy of shareholder value ", *Journal of applied corporate finance*, vol. 6, n° 4, pp. 40-50.

ROUX-DUFORT C. (1996), " Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise ", *Revue Française de gestion*, n° 108, pp. 79-89.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), " Dynamic Capabilities and Strategic Management ", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533.

TEECE D.J. (2007), " Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance ", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1319-1350.

WEICK K. (1993), " The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster ", *Administrative Science Quaterly*, vol. 38, n° 4, pp. 628-652.

WIRTZ P. (2011), " The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms ", *European Management Journal*, vol. 29, n° 6, pp. 431-447.

YIN R.K. (2003), " Designing case studies ", *Qualitative research methods*, vol. 5, n° 14, pp. 359-386.