



HAL
open science

Régulation et action collective : de la coordination dans le secteur marchand à l'évaluation dans le secteur non marchand

Nathalie Dubost

► **To cite this version:**

Nathalie Dubost. Régulation et action collective : de la coordination dans le secteur marchand à l'évaluation dans le secteur non marchand. Gestion et management. Université Orléans, 2016. tel-03525365

HAL Id: tel-03525365

<https://hal.science/tel-03525365>

Submitted on 27 Jan 2022

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.

LABORATOIRE VALLOREM

HDR présentée par :
Nathalie DUBOST

soutenue le : 7 juin 2016

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

**Régulation et action collective : de la
coordination dans le secteur marchand à
l'évaluation dans le secteur non marchand**

RAPPORTEURS :

Stéphanie CHATELAIN-PONROY

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

Benjamin DREVETON

Professeur, IAE, Université de Poitiers

Muriel JOUGLEUX

Professeur, IAE, Université Paris-Est Marne-La-Vallée

JURY :

Michel KALIKA

Professeur, IAE, Université Jean Moulin

Joan LE GOFF

Professeur, Université Paris Est Créteil Val de Marne, coordinateur

Stéphane ONNÉE

Professeur, IAE, Université d'Orléans.

À Dominique Bessire

Remerciements

Je tiens à remercier les membres du jury pour avoir accepté de participer à l'évaluation de ce mémoire de HDR. Je remercie tout particulièrement le Professeur Joan Le Goff pour m'avoir accompagnée durant cette démarche, ainsi que le Professeur Onnée pour son soutien.

Je remercie également le Professeur Michel Kalika, qui, par ses cours et son encadrement doctoral, m'a définitivement convaincue de m'orienter vers une carrière d'enseignant-chercheur.

Sommaire

REMERCIEMENTS	p. 2
SOMMAIRE	p. 3
NOTE AUX LECTEURS	p. 4
INTRODUCTION	p. 5
1. RÉGULATION PAR LE MARCHÉ ET COORDINATION : QUEL CONTENU ET QUELS EFFETS DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES ? ..	p. 12
1.1 DEFINITION ET MESURE DES RIO ABORDEES DANS MES TRAVAUX	p. 12
1.2 RIO ET PERFORMANCE.....	p. 20
1.3 QUE RETENIR DE CES TRAVAUX ?	p. 27
2. RÉGULATION DE CONTROLE ET ÉVALUATION : QUE DISENT ET QUE FONT LES ASSOCIATIONS ?	p. 31
2.1 ACTEURS ET GOUVERNANCE ASSOCIATIVE	p. 33
2.2 DISCOURS ET DISPOSITIFS	p. 44
2.3 QUE RETENIR DE CES TRAVAUX ?	p. 57
CONCLUSION	p. 61
BIBLIOGRAPHIE	p. 65
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	p. 75
LISTE DES ANNEXES	p. 76
TABLE DES MATIERES	p. 92

Note aux lecteurs

Mes travaux de recherche sont présentés selon quatre rubriques, désignées à l'aide d'un code : publications dans des revues classées (RCL), publications dans des revues non classées (RNCL), contributions à des ouvrages collectifs (OUV) et publications dans des actes de colloques à comité de lecture (ADC). Sont également mentionnés les contrats de recherche auxquels j'ai participé (CR). Au sein de chaque rubrique, les travaux sont présentés selon l'ordre chronologique du moins récent vers le plus récent, avec un numéro. Chacun de mes travaux est ainsi désigné à l'aide d'un code et d'un numéro (ex : RCL 1, premier article publié dans une revue classée ; ADC 2, deuxième communication parue dans les actes d'un colloque, etc.). Lorsqu'un de mes travaux est cité dans ce mémoire, je précise entre parenthèses le code correspondant de façon à ce que le lecteur puisse facilement en trouver les références dans l'annexe 1.

Les cinq références suivies d'un astérisque (RCL6*, RCL 8*, RCL9*, RCL10*, RCL11*) sont disponibles dans le dossier de travaux joint à ce mémoire.

Les annexes 2 et 3 présentent le détail des contrats de recherche auxquels j'ai participé.

Introduction

Dès l'introduction de leur ouvrage, David, Hatchuel et Laufer (2012) avancent l'hypothèse que les sciences de gestion aboutissent à ce qu'elles ne pouvaient clairement imaginer à leurs débuts : une science dont l'objet ne serait ni un type d'organisations, ni un type de phénomènes, ni un ensemble de faits, mais plutôt une *classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription...* sans lesquelles nous ne pourrions penser, et donc réaliser, aucun mode « d'agir ensemble »¹. Aggeri et Labatut (2010) regroupent cet ensemble de problématiques en trois grands actes élémentaires de la gestion : déléguer, évaluer, coordonner. Plus loin, Hatchuel (2012) nous dit que l'objet des sciences de gestion est de développer une théorie axiomatique et réflexive de l'action collective qui veut échapper aux conséquences graves des visions métaphysiques de l'action². Il oppose ainsi les théories métaphysiques de l'action, où le mythe est utilisé comme une réalité, d'où une confusion entre le récit et l'action elle-même, aux théories axiomatiques de l'action, où le mythe n'est qu'un récit partiel et révisable de l'action. Les rationalisations qui forgent l'action collective, loin d'être éternelles et immuables, sont relatives et provisoires.

Le tableau 1 présente de façon synthétique les thèmes de mes travaux, le terrain de recherche et les méthodologies utilisées. La définition de l'objet des sciences de gestion que j'ai retenue m'a permis de reprendre l'ensemble de mes travaux en me posant les questions suivantes : sur quels actes de gestion ont-ils porté ? Quels en ont été les apports ? Si les Sciences de Gestion ont pour objet l'action collective et les problématiques qu'elle soulève, elles s'ancrent néanmoins dans des terrains où le chercheur va collecter des données, en lien avec le *design* de sa recherche. Ce terrain possède des caractéristiques en termes de nature de l'activité, de l'environnement, du type d'acteurs rencontrés, du niveau d'analyse retenu. Y compris dans une recherche de type hypothético-déductif, où la revue de littérature précède le contact avec le terrain, le chercheur va émettre des hypothèses qui tiennent compte des spécificités du terrain de recherche. Ces spécificités orientent le type de problématiques soulevées, même si leur dénominateur commun reste l'action collective. En rédigeant cette note de synthèse, il m'a semblé nécessaire de réfléchir à la question

¹ *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, ouvrage coordonné par David A., Hatchuel A., Laufer R., Presses des Mines, 2012.

² Hatchuel A., « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, op. cit.

suivante : y-a-t-il des spécificités propres aux types de terrains étudiés dans mes recherches ? Si oui, lesquelles ?

Tableau 1 : présentation synthétique de mes travaux (thèmes, terrains, méthodologies)

Thèmes de recherche	Terrain	Méthodologie	Observations
① Publications et communications associées :			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La dépendance économique (DE) vis-à-vis des clients (dimensions et déterminants du concept), ✓ « Impact » de la DE sur les structures organisationnelles en contact avec le client, ✓ Approche stratégique de la DE : lien avec l'orientation marché et l'échange relationnel 	PME	Hypothético-déductive (revue de la littérature, formulation d'hypothèses, élaboration d'un questionnaire, test des hypothèses à l'aide d'un logiciel de traitement statistique)	L'étude du lien entre DE et orientation marché a été menée en collaboration avec un chercheur dont les travaux portaient sur ce concept marketing. L'appartenance au même laboratoire a contribué significativement à rapprocher nos thèmes de recherche et à les croiser.
② Publications et communications associées :			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La nature de la relation franchiseur/franchisé (dimensions) ✓ « Impact » de la nature de la relation sur la satisfaction du franchisé, en lien avec le profil psychologique du franchisé ✓ La structure décisionnelle de la relation franchiseur/franchisés ✓ « Impact » de la structure décisionnelle sur la satisfaction des franchiseurs 	Réseaux de franchise	Entretiens exploratoires puis hypothético-déductive (revue de la littérature, formulation d'hypothèses, élaboration d'un questionnaire, test des hypothèses à l'aide d'un logiciel de traitement statistique)	Ces recherches ont été menées avec une équipe de 4 chercheurs (3 débutant et 1 confirmé) puis 5 chercheurs (3 débutant et 2 chercheurs confirmés) dans le cadre de deux appels à projet de la Fédération Française de la Franchise (CR1, CR2) Les budgets obtenus ont permis de mener des enquêtes à grande échelle (voir annexe 2).
③ Publications et communications associées :			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gouvernance : lien entre motivations (bénévolat) et profils d'administrateurs, le projet associatif comme outil de la gouvernance, ✓ Les démarches qualité : apports et limites, ✓ L'identité associative à travers les discours des présidents d'association 	Associations du secteur social et médico-social et leurs établissements et services	Études de cas menées à l'aide d'entretiens et observation participante, Corpus analysé par une analyse de contenu (manuelle et à l'aide du logiciel d'analyse textuelle Alceste) Hypothético-déductive pour RCL8*	

Deux types de terrains peuvent être distingués dans mon itinéraire de recherche : marchand et non marchand, et plus précisément entreprises et associations. Comme l'écrit Hély (2009), les associations ne constituent pas un univers en soi³, puisqu'il regroupe diverses formes d'entreprises associatives. Les associations qui ont fait l'objet de mes recherches sont ce que Hély désigne sous le terme de « faux-nez » de l'administration : elles ont vu le jour en réponse au développement de l'État social qui leur a délégué la prise en charge des publics vulnérables (enfants et familles en difficulté, personnes handicapées, personnes en situation de précarité ou d'exclusion). Ces associations, dites gestionnaires ou encore professionnalisées, sont financées par les budgets des collectivités publiques et s'appuient sur des professionnels salariés pour la mise en œuvre de leurs activités, au sein d'établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Elles produisent ainsi des biens collectifs, « *qui ne sont pas divisibles, et de la consommation desquels personne ne peut être exclu...et dont l'existence, faute de pouvoir compter sur une cotisation spontanée de chacun, est liée à l'exercice de la contrainte, en particulier de la contrainte fiscale* » (Gibert, 1986, p. 107)⁴.

Les problématiques traitées dans mes travaux ne me permettent pas une approche comparative. À titre d'exemple, je ne peux mettre en perspective les démarches qualité que j'ai observées au sein des ESSMS associatifs avec celles mises en place au sein de PME ou de réseaux de franchise, si ce n'est en mobilisant des travaux d'autres chercheurs. Toutefois, cette approche comparative aurait un sens, contrairement à l'étude de la dépendance économique vis-à-vis du client, qui caractérise le terrain de recherche des PME, mais n'est pas applicable à la franchise ou aux associations.

Plusieurs critères permettent de différencier les entreprises des associations (Andrien, 2014 ; Chauvière *et al.*, 2009 ; Codello-Guijaro et Beji-Becheur, 2015), parmi lesquels figurent la nature des objectifs, le lien entre propriété et pouvoir, ou encore l'origine des ressources financières⁵. La nature de la régulation à l'œuvre, dont les contours sont également distincts dans les deux types de terrains, va me permettre faire le lien avec une problématique de l'action collective.

Les PME et les réseaux de franchise opèrent dans un environnement concurrentiel, où le marché est une source de régulation majeure. Ces entreprises sont bien sûr dans l'obligation

³ Tout comme le secteur des entreprises par ailleurs, cependant mieux connu des chercheurs en sciences de gestion, même si les travaux de recherche sur l'économie sociale et solidaire sont de plus en plus nombreux.

⁴ Le chercheur juge plus pertinent d'utiliser la distinction entre biens privés et biens collectifs comparativement à celle du marchand et non marchand.

⁵ Le concept d'entreprise sociale vient brouiller les frontières entre ces deux catégories (Defourny, 2004).

de respecter des lois, d'adopter des normes plus ou moins contraignantes (Klarsfeld et Delpuech, 2008) ; cependant, leur pérennité repose sur leur capacité à maintenir une offre concurrentielle et satisfaisante pour leurs clients, qu'ils soient des organisations (dans le cas de mes recherches portant sur les PME) ou des individus (dans le cas des réseaux de franchise). Pour Andrien (2014, p. 130), l'entreprise est une « *institution qui tend à s'autonomiser [du marché], donc à se construire son propre ensemble de normes et à définir son existence par rapport à elle-même* ». Ces normes sont relatives à la production, à la consommation, comme l'illustre l'entreprise Apple qui a su créer des besoins nouveaux auxquels ont répondu ses produits. Reynaud (1997) parle de régulation autonome pour décrire ce processus d'élaboration par le groupe de ses propres règles. Ce faisant, l'entreprise s'émancipe de certaines normes sociales voire même de certaines logiques de marché. De façon paradoxale, c'est en créant de nouvelles règles que l'entreprise s'émancipe des anciennes.

Un des moyens dont dispose l'entreprise pour s'autonomiser du marché réside dans le développement de relations interorganisationnelles, ensemble de liens nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations, et reposant sur des échanges débordant la simple transaction de marché (Forgues *et al.*, 2006). Ces relations interorganisationnelles (RIO) créent de la valeur en améliorant la qualité des produits et services, en facilitant la conquête de nouveaux marchés, et en favorisant l'innovation (Lefaix-Durand *et al.*, 2006). Elles s'inscrivent dans une des grandes problématiques de l'action collective, à savoir la coordination entre deux organisations. Mes travaux se sont intéressés à deux configurations de RIO : la première, dans une perspective dyadique, est la relation fournisseur-client en milieu industriel, plus précisément le plus gros client en termes de pourcentage du chiffre d'affaires ; la seconde, dans une approche réseau, est la relation entre franchiseur et franchisés. Pour présenter ces travaux, la question de recherche sera la suivante : dans leur recherche d'autonomie par rapport au marché, comment les acteurs encadrent-ils leurs RIO ? Quels en sont les effets ? Dit autrement, quels sont les contours et les effets de la coordination entre acteurs dans leur recherche d'autonomie ?

Concernant les associations du secteur social et médico-social, la source de régulation provient historiquement de l'État français, qui encadre juridiquement le fonctionnement des établissements et services (eux-mêmes rattachés à des associations), depuis leur création jusqu'à leur dissolution éventuelle. Il s'agit d'une régulation de contrôle (Reynaud, 1997) au sens où les règles des associations et de leurs ESSMS proviennent d'organisations

extérieures⁶. Andrien (2014) les qualifie d'organisations hétéronomes, au sens où quels que soient les valeurs ou l'engagement de l'association à la tête des établissements, la prise en charge des publics vulnérables en leur sein est prédéterminée par les normes qui ont soutenu l'élaboration de leur cadre réglementaire.

Cette régulation de contrôle est par ailleurs en mouvement, et porte en elle une mise sous tension des associations et de leurs établissements. Depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (dite « loi 2002 »), la représentation du bénéficiaire, encore dénommé usager (la personne prise en charge au sein d'un établissement) est renforcée *via* la clarification de ses droits, notamment celui d'un accompagnement individualisé, ensemble de prestations décrit dans un projet personnalisé, auquel doit participer l'utilisateur. Si le terme client reste encore tabou (Chauvière *et al.*, 2009 ; Rozès, 2010), la loi officialise la nécessité pour les associations et leurs établissements d'évaluer formellement les attentes et les besoins de leurs bénéficiaires, et d'y répondre au mieux dans une relation d'échange. De même, obligation est faite aux ESSMS de procéder à l'évaluation de la qualité de leurs prestations. L'évaluation est présentée comme « *un procédé qui doit permettre à l'institution et à l'ensemble des membres de son équipe d'entreprendre une démarche collective continue d'amélioration de la qualité. Elle doit être distinguée sans équivoque du contrôle notamment mis en œuvre lors d'inspections* »⁷.

L'exposé de mes travaux sur les associations sera guidé par la question de recherche suivante : comment l'évaluation, tant des besoins que de la qualité des prestations, issue de la régulation de contrôle, s'articule-t-elle avec l'identité associative ? Que nous donne-t-elle à voir au niveau politique (l'association et ses élus) et au niveau des établissements et services (les salariés) ?

C'est donc autour de deux problématiques de l'action collective, coordonner et évaluer, que s'articulera la présentation de l'ensemble de mes travaux de recherche, intitulée « **Régulation et action collective : de la coordination dans le secteur marchand à l'évaluation dans le secteur non marchand** ».

La coordination sera abordée en lien avec la régulation par le marché à l'œuvre dans le secteur marchand, sous l'angle des relations interorganisationnelles, en termes de contenu et d'effets sur les parties prenantes (1). L'évaluation, issue de la régulation de contrôle dans

⁶ Les associations peuvent également être partie prenante dans l'élaboration des lois, menant à une régulation conjointe (Reynaud, 1997).

⁷ Extrait de la circulaire du 21 octobre 2011 émise par la Direction générale de la cohésion sociale.

le secteur non marchand, pose la question des tensions éventuelles qui peuvent émerger au sein des associations du secteur social et médico-social (2). Pour chacune de ces parties, je présenterai des éléments de réponse issus de mes recherches, et réfléchirai à leurs apports et leurs limites. Je conclurai en présentant mes pistes de recherche et mes questionnements sur mon activité de chercheur dans les années à venir.

1. Régulation par le marché et coordination : quel contenu et quels effets des relations interorganisationnelles ?

Le postulat des deux premiers groupes de travaux que j'ai menés (travaux ① et ② présentés dans le tableau 1), peut être résumé ainsi : la mise en place de relations interorganisationnelles (RIO) est conçue comme un levier stratégique que l'entreprise décide d'actionner dans sa quête d'autonomie vis-à-vis du marché. Comme l'expliquent Forgues *et al.* (2006), cette approche correspond à une lecture fonctionnaliste, où une situation problématique appelle une solution, en l'occurrence stratégique. De plus, les recherches dans la lignée desquelles je me suis inscrite ont pour objectif de tester à grande échelle un modèle de recherche bâti sur des hypothèses abordant les déterminants et les conséquences des relations interorganisationnelles.

Ce positionnement a eu plusieurs conséquences sur mes travaux, sur lesquelles je souhaite revenir dans le cadre de ce mémoire : la place centrale de la mesure des concepts, avec le risque de passer sous silence certaines dimensions difficilement mesurables de façon synchronique, et la capacité à présenter des résultats de façon synthétique avec des traitements statistiques adaptés, quitte à gommer la finesse et le détail de l'observation individuelle.

Dans un premier temps, je présenterai la définition et la mesure des RIO telles que je les ai abordées (1.1), puis, dans un deuxième temps, les implications stratégiques observées (1.2). Je m'interrogerai pour finir sur les apports et les limites de ces travaux (1.3).

1.1 Définition et mesure des RIO abordées dans mes travaux

Comment aborder les RIO ? A partir de leur revue de la littérature, Lefaix *et al.* (2006) proposent de caractériser les RIO sous l'angle de leur nature et de leur gouvernance, elles-mêmes définies à l'aide de variables évoluant sur un continuum.

Figure 1 : les dimensions des RIO⁸

Facteur	Variable	Extrêmement	Continuum	Extrêmement
Nature		Adverse		Collaboration
Situation d'échange	Proximité	Distante		Proche
	Fréquence	Occasionnelle		Fréquente
	Interdépendance	Dépendance		Interdépendance
	Orientation temporelle	Court terme		Long terme
Comportement dans l'échange	Engagement	Opportuniste		Engagé
	Coopération	Non coopératif		Coopératif
	Communication	Non communicatif		Communicatif
	Confiance	Méfiant		Confiant
Gouvernance		Transactionnelle		Relationnelle
Structure décisionnelle	Centralisation	Centralisée		Décentralisée
	Influence	Coercitive		Non coercitive
	Formalisation	Explicite		Normative
Coordination	Intégration	Fragmentée		Intégrée
	Flexibilité	Rigide		Flexible
	Réactivité	Lente		Réactive
	Recours aux TI	Limitée		Poussée
Intégration de l'échange	Imbrication structurelle	Dyadique		En réseau

Parmi ces dimensions, mes travaux se sont intéressés principalement à deux d'entre elles : le comportement dans l'échange, relatif à la nature des RIO (1.1.1), et la structure décisionnelle de l'échange, relative à la gouvernance des RIO (1.1.2).

1.1.1 Le comportement dans l'échange : les normes de l'échange relationnel

Une des critiques effectuées à l'égard du cadre d'analyse de l'économie des coûts de transaction concerne sa défaillance pour décrire des relations interorganisationnelles durables, basées sur la coopération, et caractérisées par une proximité élevée entre les parties (Ring et Van de Ven, 1992). De nombreux travaux des années 1980 ont ainsi eu

⁸ Adapté de : Lefaix-Durand A., Poulin D., Beaugard R., Kozak R. (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur, synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°164, p. 205-227.

pour objectif de conceptualiser ce type de relations, ne relevant ni de l'internalisation des transactions ni du recours au marché.

A partir des travaux de MacNeil (1978, 1981, 1983) en droit contractuel moderne, Dwyer *et al.* (1987) proposent alors de recourir au concept d'échange relationnel, qu'ils définissent comme un échange basé sur une association durable, orienté vers le long terme, et où les parties s'impliquent dans la relation afin d'atteindre leurs objectifs communs, tout en maintenant leur indépendance juridique respective. La confiance et la coopération sont également des concepts centraux pour décrire et/ou expliquer l'échange relationnel (Bucklin et Sengupta, 1993; Gundlach et Murphy, 1993; Morgan et Hunt, 1994).

De multiples échelles de mesure de l'échange relationnel (plus précisément son degré d'intensité entre deux parties) ont été proposées dans les années 1990, essentiellement dans le cadre de travaux anglo-saxons en marketing (Ganesan, 1994 ; Heide, 1994 ; Heide et John, 1992 ; Noordewier *et al.*, 1990). L'option choisie par ces chercheurs est de recourir au concept de normes, mises au premier plan dans les travaux fondateurs de MacNeil. Selon le chercheur (1978, p. 901), l'échange relationnel revêt ainsi les propriétés d'une « *mini-société avec un vaste étalage de normes placées au-delà de celles centrées sur l'échange et ses processus immédiats* ». Il devient alors possible, en opérationnalisant les normes présentes dans un échange, d'interroger les parties prenantes sur l'intensité avec laquelle elles perçoivent ces normes, et, partant, d'évaluer le degré auquel l'échange peut être qualifié de relationnel. Ces normes incluent entre autres la solidarité (sentiment d'unité découlant de responsabilités et d'intérêts communs), la mutualité (attente de retombées positives de la relation pour les parties), et l'intégrité des rôles (perception de la complexité des rôles, s'étendant au-delà du simple échange lors des transactions). D'autres normes également considérées comme importantes sont l'harmonisation des conflits (résolution des conflits par appréciation de la situation et par compromis), la flexibilité (adaptation suite aux changements de circonstance), ou encore l'échange d'information.

Mes travaux sur la relation entre les PME et leurs clients ainsi que sur la relation entre franchisés et franchiseurs se sont inspirés de cette approche. Pour les premiers (RCL2, ADC3, RCL4), j'ai retenu cinq normes (la flexibilité, l'assistance, la transparence dans l'échange d'informations, le conseil et l'orientation long terme) et traduit des échelles de mesure déjà existantes. Le choix de ces normes s'est fait en raison de leur caractère général, pouvant s'adapter à tout type de relations entre une PME et ses clients, quelle que soit leur spécificité (en termes sectoriel, de taille, ou de leur environnement). L'existence d'outils de mesure déjà testés scientifiquement (en termes de fiabilité et de validité) a aussi pesé

dans le choix de ces normes. Cette option présente l'avantage de cadrer les concepts de façon rigoureuse, en étant attentif à la cohérence entre la définition et l'opérationnalisation des concepts. A ce sujet, un des apports de ma thèse repris dans un chapitre d'ouvrage collectif (OUV1) a été de montrer comment certains chercheurs peuvent introduire une confusion dans leurs échelles de mesure, illustrée à travers l'exemple du concept de dépendance économique. Pfeffer et Salancik (1978) ont précisé les dimensions que revêt la dépendance économique d'une organisation O_1 vis-à-vis d'une organisation O_2 : la ressource faisant l'objet de l'échange entre O_1 et O_2 est essentielle pour O_1 , O_2 représente une part importante de ces échanges, et O_1 peut difficilement substituer à O_2 une autre organisation. Or, certaines recherches incluent dans l'opérationnalisation de la dépendance économique des items qui relèvent de l'échange relationnel, tels que l'implication dans l'échange ou l'assistance que procure O_2 à O_1 . Si la dépendance économique et l'échange relationnel peuvent avoir des relations causales (l'une entraînant l'autre et réciproquement), ils constituent deux concepts différents nécessitant des échelles de mesure distinctes.

En revanche, la nécessité de recourir à des instruments de mesure, si rigoureuse soit-elle dans sa mise en œuvre, oblige à circonscrire le concept à certaines dimensions, avec le risque d'aboutir à une vision quelque peu réductrice de ce dernier. Il est clair qu'un échange relationnel ne se résume pas à un ensemble de normes partagées, comme en témoignent les travaux du groupe IMP⁹ (Hakansson, 1982; Ford, 1990; Turnbull et Valla, 1986). Selon ces chercheurs, pour comprendre au mieux les relations acheteur-vendeur dans les marchés industriels, il convient de décrire le processus d'interaction (comprenant les échanges de produits ou de services, d'informations, financiers et sociaux), les participants à l'interaction, l'environnement de l'interaction et l'atmosphère de la relation. Cette dernière est décrite en termes de relations de pouvoir-dépendance mais aussi de conflit-coopération, de distance sociale et culturelle, et de confiance mutuelle. Par ailleurs, ces chercheurs ont recours à des études de cas, qui, en raison de leurs spécificités, aboutissent au fait que l'atmosphère de la relation est conçue comme un « *ensemble de variables définies par diverses combinaisons de caractéristiques environnementales, organisationnelles et du*

⁹ Le groupe IMP (International Marketing and Purchasing of Industrial Goods Project) est composé de chercheurs issus de six centres de recherche de cinq pays européens : l'Allemagne de l'Ouest (à l'époque), la France, la Grande Bretagne, l'Italie, et la Suède.

processus d'interaction »¹⁰. Ceci contraste fortement avec l'approche retenue dans mes travaux où l'échange relationnel est restreint à cinq normes.

Dans les travaux portant sur la franchise (RCL5, RNCL1, ADC4, ADC5, ADC6, ADC7), la mesure de l'échange relationnel (entre le franchisé et son franchiseur) a cependant été affinée pour mieux s'ancrer dans le terrain de recherche. Concrètement, en parallèle avec une revue de la littérature, des entretiens non directifs ont été menés auprès de 20 franchisés afin de mieux contextualiser les différents concepts en lien avec la satisfaction des franchisés. Les normes d'assistance et de transparence dans l'échange d'informations se sont de nouveau avérées pertinentes, avec néanmoins une introduction de la variable temps dans la norme d'assistance (la recherche distingue en effet l'assistance initiale fournie par le franchiseur en tout début de contrat, et l'assistance technique et commerciale pendant la durée du contrat, désignée sous le terme d'assistance continue). Les entretiens ont également fait apparaître deux autres concepts venant enrichir la mesure de l'échange relationnel : la confiance du franchisé dans son franchiseur, et tout particulièrement concernant la bienveillance de ce dernier (Kumar *et al.*, 1995), et l'équité du franchiseur, définie comme le respect de ses engagements vis-à-vis des franchisés¹¹. Les échelles de mesure de ces concepts proviennent d'une adaptation des échelles de mesure déjà existantes et ont été validées scientifiquement en termes de fiabilité.

Le tableau ci-dessous reprend l'opérationnalisation de l'échange relationnel dans mes différents travaux :

¹⁰ Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods*, Chichester, John Wiley and Sons, p. 21.

¹¹ Les chercheurs parlent également de justice de processus, qu'ils différencient de la justice distributive, où le franchisé va comparer les résultats obtenus à ses propres efforts. La justice de processus permet de prendre en compte le rôle du franchiseur pour atteindre les résultats en question (Bettencourt et Brown, 1997 ; Frazier, 1983).

Tableau 2 : mesure de l'échange relationnel dans mes travaux

Relation PME-clients	Relation franchisé-franchiseur
Normes présentes dans la relation : <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité, - Assistance, - Transparence dans l'échange d'informations, - Conseil, - Orientation long terme 	Normes présentes dans la relation : <ul style="list-style-type: none"> - Assistance (initiale et continue), - Transparence dans l'échange d'informations, Confiance du franchisé dans la bienveillance du franchiseur Equité du franchiseur
Échelles de mesure de type Likert mesurant un degré d'accord avec une proposition Test de fiabilité pour ces échelles de mesure réalisé suite à une ACP et calcul du coefficient de Cronbach Une seule partie est interrogée pour évaluer l'échange : la PME, le franchisé	

En résumé, la mesure de l'échange relationnel m'a amenée à m'interroger sur le contenu et les dimensions de ce concept, en recensant les différentes définitions et en les comparant, pour aboutir au choix d'une échelle de mesure. Si le cadre théorique est indispensable pour guider ce processus, il me semble nécessaire d'adapter les échelles à la spécificité du terrain de la recherche, au risque d'avoir une mesure dématérialisée, voire abstraite, du concept. Les entretiens menés dans la recherche sur la franchise en lien avec la littérature scientifique ont permis d'aboutir à une mesure de l'échange relationnel plus « en phase » avec le terrain de recherche, comparativement aux travaux portant sur les PME. Néanmoins, plusieurs limites peuvent être soulevées : cette approche synchronique des concepts entraîne inévitablement une perte d'informations, la mesure étant circonscrite à un moment de l'échange ; en outre, elle peut pécher par excès de globalisation en faisant évoluer dans le même sens certaines dimensions, là où d'apparents paradoxes méritent d'être décrits. Ainsi, concernant la mesure de l'échange relationnel entre une PME et ses clients, tout se passe comme si un échange relationnel suppose à la fois flexibilité, assistance, transparence dans l'échange d'informations, conseil et orientation long terme. Le calcul d'un score moyen sur ces quatre dimensions gomme ainsi des cas de figure où cohabitent dans l'échange divers niveaux d'intensité sur l'ensemble des normes, qui donnent à voir des configurations plus nuancées de l'échange. Enfin, la mesure se fait uniquement auprès d'une des deux parties de l'échange, niant par là-même l'impact que peut avoir l'autre partie prenante sur l'objet d'étude.

1.1.2 La structure décisionnelle de l'échange : centralisation, formalisation, contrôle

La structure décisionnelle de l'échange est la deuxième dimension des RIO abordée dans mes travaux, et plus spécifiquement des relations franchiseur-franchisé. Dans les années 1980, des chercheurs en marketing ont proposé de modéliser les canaux de distribution en intégrant à la perspective économique dominante (relative aux formes des transactions et aux critères de performance) une perspective socio-politique, afin de rendre compte des relations de pouvoir ainsi que du climat prévalant dans les relations interorganisationnelles (Dwyer et Welsh, 1985 ; Stern et Reve, 1980). La structure décisionnelle désigne ainsi la distribution du pouvoir dans la prise de décision, et est abordée comme un mode de coordination des relations interorganisationnelles (Boyle, 1994 ; Dwyer et Oh, 1988). Dans le cadre du second contrat de recherche sur la franchise portant sur les cultures des réseaux de franchise et leur lien avec l'implication des franchisés (CR2), s'est posée la question de l'existence d'un lien entre la culture et la façon dont le pouvoir de décision s'organise au sein du réseau : si la culture est un moyen de coordonner un réseau, quelles relations de complémentarité ou d'opposition, si elles existent, entretient-elle avec la structure décisionnelle de l'échange ?

La mesure de la structure décisionnelle de l'échange reprend les dimensions des structures intraorganisationnelles proposées dans les recherches du groupe d'Aston (Pugh *et al.*, 1968, 1969) et enrichies dans des travaux ultérieurs s'inscrivant dans la théorie de la contingence (Dastmalchian et Boag, 1988, 1990; Kalika, 1995; Khandwalla, 1972 ; Lawrence et Lorsch, 1989 ; Mintzberg , 1982). Les structures désignent l'ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres (Desreumaux, 1992). Selon les théoriciens de la contingence, divers facteurs tels que la taille de l'organisation, la technologie ou son environnement appellent une adaptation des structures qui agissent comme levier de l'efficacité organisationnelle.

Dans ces travaux, les structures sont mesurées à l'aide d'attributs dont l'intensité est variable. Ces attributs sont, entre autres, la spécialisation (degré auquel l'organisation a recours à des postes dédiés pour effectuer une tâche donnée), la formalisation (degré auquel l'organisation a mis en place des règles préétablies pour réaliser différentes activités), et la centralisation (degré auquel l'organisation concentre le pouvoir de décision à un niveau hiérarchique donné, et fait participer ses membres à la prise de décision). C'est la démarche

que j'ai adoptée pour étudier les activités commerciales des PME en lien avec leur dépendance économique vis-à-vis de leurs clients (RCL4, ADC2).

Dans le contexte interorganisationnel des réseaux de franchise (CR2), et comme pour la mesure de l'échange relationnel (CR1), une enquête exploratoire auprès de dix responsables de réseaux de franchise m'a permis de retenir les attributs des structures les plus pertinents suite à l'analyse thématique des entretiens. Trois dimensions ont ainsi été retenues : la participation des franchisés aux décisions, la formalisation de la relation (existence de règles et de procédures), et le contrôle exercé par le franchiseur, pouvant porter sur les résultats et/ou le comportement des franchisés.

Tableau 3 : mesure de la structure décisionnelle dans mes travaux

Relation franchisé-franchiseur
<ul style="list-style-type: none"> - Participation des franchisés à la prise de décision, - Formalisation, - Contrôle des résultats, - Contrôle des comportements
Échelles de mesure de type Likert mesurant un degré d'accord avec une proposition Test de fiabilité pour ces échelles de mesure réalisé suite à une analyse confirmatoire de second niveau (logiciel SEPATH) et calcul du coefficient de Cronbach Une seule partie est interrogée : le franchiseur

D'un point de vue statistique, les méthodes utilisées pour mettre au point l'échelle de la structure décisionnelle ont été plus poussées comparativement à celle portant sur l'échange relationnel : un ingénieur d'études, membre de l'équipe de recherche du deuxième contrat sur la franchise (CR2), a utilisé les méthodes dites « de seconde génération », basées sur des modèles d'équations structurelles à variables latentes. L'accent est mis sur la qualité de l'ajustement d'un modèle théorique (ici, le modèle de mesure de la structure décisionnelle) aux données traitées. Le calcul d'indicateurs¹² permet de prouver la validité scientifique des résultats obtenus, et de mener des études comparatives (plusieurs modèles peuvent être confrontés à l'aune de ces marqueurs statistiques). Le recours à ce type de méthodes, incontournable dans une optique de publication pour certains courants de recherche, peut aider le chercheur à affiner son modèle mais il comporte selon moi un risque : faire des indicateurs du modèle un but en soi afin d'atteindre les standards requis, et, partant, donner un poids excessif au traitement des données comparativement à l'élaboration d'hypothèses.

¹² Parmi lesquels le χ^2 divisé par le nombre de degrés de liberté, l'erreur moyenne d'approximation (RMSEA).

Dans leur recherche d'autonomie vis-à-vis du marché, PME et réseaux de franchise mettent en place des relations interorganisationnelles que nous avons abordées sous l'angle de deux dimensions : le degré auquel l'échange est relationnel, et la répartition du pouvoir de décision au sein de l'échange. L'étape suivante consiste à s'interroger sur l'impact de cette coordination sur les parties prenantes, et notamment sur son lien avec la performance.

1.2 RIO et performance

Les RIO sont abordées comme des moyens de résoudre des situations de vulnérabilité, et d'accroître des états à connotation positive, en l'occurrence la satisfaction et l'implication des parties. Dans cette optique, la mise au point d'échelles de mesure est prolongée par le test de relations statistiquement significatives entre dimensions de l'échange et variables de performance. Pour pallier une approche parcellaire liée à des tests d'hypothèses effectués en rapprochant des variables deux à deux (tests de corrélation bivariée), des méthodes statistiques permettant de regrouper les objets d'étude (analyse typologique) ou de faire émerger les variables les plus significatives (régressions) sont utilisées. Enfin, en raison de leur visée prescriptive, l'accent est mis sur les recommandations managériales. Nous présentons les résultats concernant les implications de l'échange relationnel (1.2.1), puis ceux de la structure décisionnelle (1.2.2).

1.2.1 Échange relationnel, équilibre et satisfaction

L'échange relationnel, en diminuant la vulnérabilité des PME due à une dépendance économique élevée vis-à-vis de ses clients, participe des stratégies de renforcement des PME (Saporta, 1986). Une norme en particulier, l'orientation long terme (tableau 2), permet de rétablir un équilibre dans la relation en aboutissant à une dépendance mutuelle : certes, la PME dépend toujours économiquement de son client, mais ce dernier le devient à son tour suite aux efforts mis en place par la PME pour pérenniser la relation (RCL2). La PME devient ainsi un fournisseur de produits essentiels au fonctionnement de son client, et qui plus est difficilement substituable.

L'orientation marché participe aussi de ces stratégies de renforcement (ADC8, ADC9). D'origine anglo-saxonne, ce concept est défini comme « une culture qui place la priorité absolue sur la création et le maintien profitables d'une valeur supérieure pour le client tout en prenant en compte les intérêts des autres parties prenantes et qui fournit des normes de

comportement quant au développement organisationnel et à la réactivité aux informations de marché » (Narver et Slater, 1990). Gauzente (1997) a proposé une réflexion théorique et empirique autour de ce concept dans le secteur agro-alimentaire français. En raison de la similarité de notre positionnement épistémologique, nous avons ainsi rapproché nos travaux autour des moyens dont dispose une PME pour accroître sa performance financière. La dépendance économique apparaît comme une variable modératrice dans le lien entre orientation marché et performance financière, ce dernier étant modulé en fonction des configurations de dépendance économique des entreprises de l'échantillon. L'orientation marché, principalement à travers les valeurs qu'elle véhicule¹³, est un levier de la performance financière pour des entreprises ayant réussi à atténuer leur dépendance économique en diversifiant leur portefeuille de clients (RCL3). En outre, la performance financière étant mesurée par l'excédent brut d'exploitation, le rôle des salariés dans le déploiement de l'orientation marché est ainsi réaffirmé.

L'échange relationnel est aussi un moyen d'accroître la satisfaction des franchisés ainsi que leur intention de rester dans le réseau et leur propension à recommander le réseau à de futurs franchisés (ADC4, RNCL1, CR1). Si le franchisé estime avoir été bien assisté par le franchiseur en début de contrat et par la suite, s'il juge que la communication entre eux deux est bonne, s'il fait confiance dans son franchiseur, et s'il le trouve équitable, il en retirera une satisfaction élevée. L'échange relationnel, levier de la satisfaction des franchisés, agit comme un stabilisateur des frontières du réseau, gage de sa pérennité. Plusieurs facettes de la satisfaction sont distinguées dans l'étude : la satisfaction au travail¹⁴, la satisfaction financière et la satisfaction du lieu de vente. Des analyses de corrélation montrent que ces trois dimensions se nourrissent l'une l'autre ; néanmoins, la satisfaction au travail semble jouer un rôle plus important comparativement aux deux autres types de satisfaction dans la pérennité du réseau.

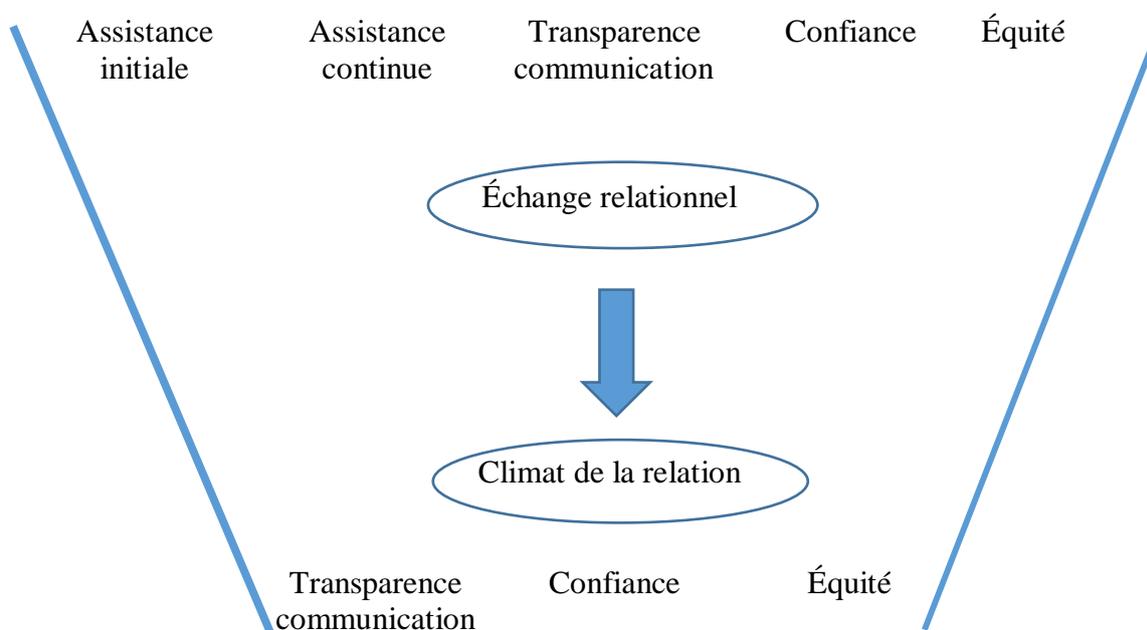
Parmi les dimensions de l'échange relationnel, trois d'entre elles ont un impact particulièrement élevé sur la satisfaction : la transparence dans la communication, la confiance et l'équité. Ces trois dimensions se renforcent l'une l'autre, d'où la proposition de les regrouper dans la notion de climat (ou d'atmosphère) de la relation. Il est alors possible de positionner chaque réseau sur un continuum dont les deux bornes sont un climat

¹³ Selon les chercheurs, l'orientation marché est constituée de valeurs et de pratiques.

¹⁴ Mesurée à l'aide de 9 items adaptés du MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), échelle élaborée par Weiss *et al.* (1967), et reprise dans des travaux sur la franchise (Morrison, 1996, 1997). Les franchisés interrogés doivent donner un score compris entre 0 et 10 sur leur satisfaction quant aux conditions de travail, la stabilité de leur emploi, la prise d'initiatives, et leur sentiment d'accomplissement.

négatif (pas de transparence dans la communication, absence de confiance et d'équité) et un climat positif (forte transparence de la communication, confiance et équité élevées).

Figure 2 : approche synthétique de l'échange relationnel franchisé-franchiseur



Au-delà de la possibilité offerte au franchiseur de faire à intervalles réguliers une évaluation du climat prévalant dans son réseau, la recherche soulève la question de la possibilité de changer ce climat, celui-ci contribuant à la pérennité du réseau. Plusieurs recommandations managériales ont été faites aux franchiseurs lors de la restitution de ces travaux par l'équipe de recherche lors d'une journée organisée par la Fédération Française de la Franchise, parmi lesquelles figurent : la justification du montant des redevances demandées afin que le franchisé y associe des retombées concrètes et utiles (en lien avec l'équité), l'attention portée au recrutement des nouveaux franchisés pour ne pas prendre le risque de nuire à l'image du réseau en raison de leur manque de professionnalisme (en lien avec confiance), et l'organisation de la remontée d'informations en provenance des franchisés vers la tête de réseau (en lien avec la transparence de la communication).

Un autre résultat de la recherche (CR1) concerne le profil psychologique des franchisés, en tant que variable pouvant également contribuer à leur satisfaction au travail. Mesuré à l'aide du modèle des cinq grands facteurs (Loehlin *et al.*, 1998 ; McCrae et John, 1992 ; Pinson

et Jolibert, 1997)¹⁵, l'étude démontre que le profil « idéal » du franchisé est celui combinant ouverture à l'expérience, caractère consciencieux et extraversion. Le trait amabilité semble ne pas jouer dans la satisfaction, alors que les franchisés neurotiques seraient à éviter (ADC6). Néanmoins, lorsque la nature de la relation est prise en compte conjointement aux traits de personnalité, l'objectif étant d'évaluer le poids respectif de ces deux paramètres, il apparaît que la satisfaction des franchisés (au travail et financière) dépend avant tout du climat de la relation puis, de façon secondaire, de l'assistance fournie par le franchiseur. La personnalité du franchisé a une influence plus faible sur la satisfaction au travail, et inexistante sur la satisfaction financière. D'un point de vue managérial, le profil psychologique n'apparaît pas ainsi comme un élément crucial pour comprendre la satisfaction des franchisés ; néanmoins, recruter des franchisés ouverts à l'expérience, consciencieux et sociables peut contribuer à la mise en place d'un climat positif au sein du réseau.

1.2.2 Structure décisionnelle et implication

Deux postulats sur le comportement humain sous-tendent les travaux de recherche menés dans le cadre du deuxième contrat de recherche (CR2) :

- (1) la performance organisationnelle (du réseau de franchise) est influencée - non exclusivement – par les performances individuelles (des franchisés),
- (2) les performances individuelles sont influencées - non exclusivement – par les comportements humains, et notamment par l'implication organisationnelle des individus.

L'implication organisationnelle, définie comme l'attachement psychologique d'une personne vis-à-vis de l'organisation pour laquelle elle travaille (Mowday *et al.*, 1982), a ainsi donné lieu à un ensemble de travaux depuis le début des années 1960, puis de façon plus soutenue au cours des années 1980. Ces travaux ont proposé diverses approches théoriques du concept, son opérationnalisation à l'aide d'échelles de mesure, ainsi que des modèles visant à la compréhension des sources de l'implication. Puisque l'implication des

¹⁵ Les cinq grands facteurs permettant de mesurer les traits de personnalité sont : l'ouverture à l'expérience, le caractère consciencieux, l'extraversion, l'amabilité, le neurotisme. En raison du mode de collecte des données (questionnaire par téléphone), la méthode lexicale, consistant à retenir des adjectifs facilement compréhensibles pour décrire chaque trait de personnalité, a été choisie. A titre d'exemple, le trait extraversion se mesure à l'aide de six adjectifs qui lui sont corrélés positivement (dynamique, sociable, plein(e) d'entrain) ou négativement (taciturne, réservé(e), timide). Un score moyen est alors calculé à partir des scores (compris entre 1 et 7) obtenus sur les six items.

individus est souhaitée pour accroître la performance, se pose alors la question de l'existence de variables organisationnelles, relevant de la culture ou des structures, qui favorisent leur implication.

Concernant le lien entre structure décisionnelle et implication, les résultats de la recherche donnent des résultats divergents selon que l'on interroge le franchisé (comment le franchisé évalue son implication ?) ou le franchiseur (comment le franchiseur perçoit-il l'implication de ses franchisés ?).

1.2.2.1 Côté franchisés

A partir des travaux de Allen et Meyer (1990) et de O'Reilly et Chatman (1986), une échelle de mesure d'implication a été testée auprès de 810 franchisés. Il apparaît que l'implication des franchisés est constituée de trois dimensions :

- l'implication rationnelle, basée sur une comparaison coûts/avantages d'appartenir au réseau (réussite personnelle, existence d'opportunités plus intéressantes, équilibre personnel et familial) et sur un engagement moral vis-à-vis du franchiseur,
- l'attachement aux valeurs, révélant une congruence entre les valeurs des franchisés et celles du réseau auquel ils adhèrent,
- l'implication affective, témoignant d'un besoin élevé d'affiliation au réseau, voire d'un attachement émotionnel.

Ces trois dimensions sont indépendantes, ce qui signifie qu'un franchisé peut conjuguer divers niveaux d'implication vis-à-vis de son réseau : ainsi, un fort niveau d'implication sur une des dimensions n'augure pas d'un niveau équivalent sur les deux autres dimensions. En retenant deux niveaux d'implication (faible-fort), huit profils d'implication sont alors possibles.

Le test des hypothèses émises à partir de la revue de littérature révèle un impact faible, voire non significatif, de la structure décisionnelle sur l'implication des franchisés. Il semble que la façon dont le franchiseur organise la répartition du pouvoir de décision avec ses franchisés ne soit pas un levier important pour les impliquer davantage. Un résultat surprenant mérite d'être rapporté, tout en soulignant sa fragilité statistique : plus le franchiseur fait participer ses franchisés à la prise de décision, moins ces derniers se sentent impliqués rationnellement. Plusieurs explications peuvent être proposées : contrairement à ce que certaines théories nous disent, la démocratisation du réseau s'accompagnerait du sentiment raisonné que le franchisé peut trouver mieux ailleurs. Celui-ci aurait plus besoin

d'une autorité bien identifiée et incarnée par le franchiseur, que d'une dilution du pouvoir au sein du réseau, source de dysfonctionnements et de perte de temps à ses yeux.

Une deuxième explication réside dans le décalage pouvant exister entre ce que le franchiseur affirme (« je consulte mes franchisés ») et ce qui se passe réellement dans les pratiques. Il est possible de déployer un ensemble de dispositifs pour dialoguer, consulter et échanger avec des tiers sans pour autant prendre en compte les besoins exprimés. Greenwood (2007) qualifie ce procédé de stratégie d'alignement, où l'organisation (le franchiseur) vise avant tout à renforcer sa réputation et sa légitimité. Il en résulterait une baisse de l'engagement moral du franchisé, et le sentiment que d'autres réseaux pourraient lui apporter satisfaction.

1.2.2.2 Côté franchiseurs

A l'inverse, la façon dont le franchiseur structure la prise de décision a une incidence sur sa satisfaction quant au niveau d'implication des franchisés.

Dans un premier temps, une analyse typologique permet de mettre à jour trois classes de franchiseurs dont la structure décisionnelle diffère significativement sur trois de ses quatre dimensions (tableau 3) : le contrôle des résultats, la formalisation et la participation à la prise de décision. Cette analyse typologique ne signifie pas que les réseaux de franchiseurs appartenant à une même classe sont identiques ; en revanche, ces réseaux ont développé préférentiellement un certain type de structure décisionnelle dans leur relation avec leurs franchisés.

La classe 1, intitulée « Les structurés », regroupe des franchiseurs ayant mis en place une structure décisionnelle très formalisée ainsi qu'un contrôle serré des résultats. En revanche, ils consultent peu leurs franchisés dans leur prise de décision. Si l'on tente un rapprochement avec les travaux portant sur les structures intraorganisationnelles, on peut rapprocher cette classe des structures mécanistes décrites par Burns et Stalker (1961).

La classe 2, « Les informels », se caractérise par l'absence de trait structurel marqué comparativement aux deux autres classes. C'est l'absence de formalisation qui caractérise le plus fortement cette classe ; en outre, la participation des franchisés y est faible, et le contrôle des résultats peu développé. Ce résultat laisse augurer d'une coordination du réseau défaillante, puisqu'aucun des mécanismes cités par la théorie de la contingence n'émerge dans ce type de réseau. Ce point sera repris plus bas en abordant comment le franchiseur perçoit l'implication de ses franchisés.

La classe 3, « Les participatifs », se caractérise par les franchiseurs ayant mis en place un niveau élevé de participation des franchisés aux décisions, en encourageant leurs suggestions et en les consultant avant la prise de décision. Cette participation s'accompagne d'une formalisation élevée, sans atteindre cependant le niveau de formalisation mis en place par la classe des « Structurés ». En revanche, les franchiseurs n'ont pas (ou alors faiblement) recours au contrôle par les résultats.

Il est également possible de différencier ces trois classes à l'aide de quatre traits culturels distincts¹⁶. Ainsi, « Les structurés » ont une orientation rationalité élevée, reflétant l'idée que la réussite du réseau dépend de la précision dans la prévision, la description et le suivi des tâches. « Les participatifs » ont les scores les plus élevés concernant l'orientation respect des hommes (respect des individus et soutien réciproque) et l'orientation cohésion culturelle (partage des valeurs et même vision de la vie et des affaires). Le client y occupe un statut élevé, comme en témoigne le score élevé de cette classe sur le trait culturel de l'orientation client. Enfin, « Les informels » ont les scores les plus faibles sur les quatre traits structurels : cette classe de franchiseurs se caractérise à la fois par l'absence de structure décisionnelle marquée et de traits culturels saillants.

Tout en se différenciant sur leur façon de structurer la relation avec leurs franchisés, « Les structurés » et « Les participatifs » sont satisfaits de l'implication de leurs franchisés, dans des proportions quasi identiques¹⁷. En revanche, « Les informels » est la classe la moins satisfaite. Ainsi, il n'existerait pas une seule configuration de structure décisionnelle apte à accroître l'implication des franchisés ; toutefois, les résultats tendent à montrer que des choix clairs soient nécessaires en matière de coordination du réseau *via* la formalisation, le contrôle et la participation aux décisions. Une structure décisionnelle floue, allant de pair avec des traits culturels peu marqués, irait à l'encontre de l'engagement des franchisés dans le réseau.

¹⁶ L'équipe de recherche (CR2) a mis au point une échelle de mesure de la culture du franchiseur, à partir des travaux de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) sur l'OCP (Organisational Culture Profile). Les 44 items peuvent être résumés en huit traits structurels qui, en se combinant, forment la culture du réseau telle que la perçoit le franchiseur. Il s'agit de l'orientation : (1) rationalité, (2) respect des hommes, (3) équipe, (4) cohésion culturelle, (5) pragmatisme, (6) concurrence, (7) client, (8) innovation. Seuls quatre d'entre eux permettent de discriminer les profils de structures décisionnelles des franchiseurs.

¹⁷ Le degré de satisfaction est mesuré à l'aide d'un score compris entre 0 et 10.

A l'issue de la présentation de ces travaux, et en reprenant la question de départ sur le contenu et les effets des RIO, nous pouvons synthétiser l'ensemble de nos résultats de la façon suivante : la coordination, abordée sous l'angle des RIO en tant que réponse stratégique face à la régulation par le marché, est, sous certaines conditions, un levier de performance. La performance est abordée sous l'angle de relations de dépendance économique mutuelle entre fournisseurs et clients, et de satisfaction et d'implication des franchisés dans les réseaux de franchise.

Il s'agit maintenant de mettre en perspective l'ensemble de ces travaux afin d'aller au-delà de leurs apports et limites respectifs.

1.3 Que retenir de ces travaux ?

Un des points saillants de ce premier ensemble de recherches réside dans la discussion rigoureuse des concepts, nécessaire à mon avis en Sciences de Gestion où leur multiplication peut parfois être source de confusion (1.3.1). Les recommandations managériales auxquelles ils aboutissent sont à mettre en regard de la méconnaissance des processus qui les sous-tendent (1.3.2) et d'une vision délibérée et rationnelle de la stratégie sujette à caution (1.3.2).

1.3.1 Une discussion des concepts

Comment définir la dépendance économique, l'orientation marché, l'échange relationnel, la culture d'un réseau ? Qu'en ont dit les chercheurs avant nous ? Que puis-je apporter pour contribuer à la connaissance de ces concepts ? Discuter les concepts implique de rapprocher des définitions, de s'interroger sur les points où elles convergent et où elles divergent, et de prendre position à son tour. L'opérationnalisation des concepts, portée par une méthodologie hypothético-déductive, nécessite également une analyse rigoureuse afin de garantir une cohérence entre la définition et la mesure (OUV1). Caglio et Ditillo (2008) comparent ainsi les résultats de recherches portant sur le rôle joué par l'interdépendance dans la mise en place de mécanismes de contrôle inter-organisationnel ; ils montrent que les résultats parfois contradictoires s'expliquent par une insuffisance dans la discussion du concept d'interdépendance, menant à retenir une approche trop générale ou à l'inverse réductrice du phénomène.

Ogden et Richards (1923) proposent le modèle du triangle pour définir un concept, issu d'une relation dynamique entre les trois sommets : dénomination, compréhension, extension¹⁸. Pour ma part, c'est surtout autour de la dénomination et de la compréhension des concepts que mes travaux se sont concentrés. L'approche hypothético-déductive est moins propice à l'extension, qui suppose d'identifier un nouveau concept, d'enrichir la théorie et de rapprocher des résultats parcellaires en les éclairant sous un nouveau jour. Dumez (2013) donne l'exemple du concept d'externalisation proposé par Nonaka (1994) : suite à ses observations sur le terrain, le chercheur aboutit à la conclusion que la vision traditionnelle du traitement de l'information ne rendait pas compte de la manière dont les organisations créent de la connaissance. Il proposa alors une typologie bâtie autour de quatre types de production de connaissances, parmi lesquels figure l'externalisation¹⁹. Plusieurs conditions sont nécessaires à mon avis pour parvenir à une extension : un certain nombre d'années d'expérience en matière de recherche, une collaboration avec des chercheurs d'autres disciplines afin de s'assurer que ce que l'on conçoit comme nouveau n'a pas déjà été décrit par d'autres, et une démarche compréhensive de l'objet de recherche, basée sur une immersion dans un terrain de recherche (avec des approches de type ethnographique).

1.3.2 Une vision instantanée de la coordination et de ses effets

Une fois les concepts définis et mesurés, les modèles de recherche décrivent les relations unissant les concepts à un instant t. Les traitements statistiques permettent de confirmer ou de rejeter les hypothèses du modèle, avec un seuil de significativité en général inférieur à 2%. En revanche, rien n'est dit sur le processus ayant permis d'aboutir à ce modèle, et sur son évolution possible. Les interactions entre acteurs ne sont pas relatées, donnant l'image d'une coordination menée par « *des êtres abstraits* » (Dumez, 2013, p. 7). Cette désincarnation de l'objet d'étude est constitutive de la théorie de la contingence, où une variable de contexte appelle une adaptation de la structure. Si nous revenons sur les recherches présentées plus haut, un des résultats est de montrer un lien significatif entre la mise en place d'un échange relationnel par une PME avec son plus gros client et le fait que ce dernier dépende également de la PME (RCL2). Ce lien significatif peut, sous toutes

¹⁸ Cité dans Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, p. 160.

¹⁹ Ce concept d'externalisation sera repris dans la deuxième partie de ce mémoire.

réserves, être traduit en lien de cause à effet pour aboutir à une recommandation managériale telle que : le recours à l'échange relationnel est un moyen pour les PME de restaurer un équilibre dans sa relation avec son plus gros client. Mais cela signifie d'introduire une dimension temporelle dans le modèle de recherche qui, par construction, n'a pas été prise en compte. En outre, comment s'y prendre ? Comment les acteurs interfèrent-ils dans la construction progressive de normes relationnelles ? Quels éléments favorisent ou s'opposent à cette construction ? Les résultats soulèvent autant de nouvelles questions de recherche qu'ils ont apporté d'éléments de réponse à celles qui les ont mis à jour.

1.3.3 Une vision linéaire, délibérée et rationnelle de la stratégie

Enfin, l'ensemble de ces travaux repose sur une vision simplificatrice de la stratégie : pour le dire simplement, tout se passe comme si la PME, analysant les risques liés au fait de dépendre économiquement de quelques clients, évalue les diverses options stratégiques pour remédier à cette situation, et, après décision, opte pour l'une d'entre elles ; de même, le franchiseur, soucieux d'avoir des franchisés plus impliqués, va pouvoir faire évoluer sa structure décisionnelle en conséquence. Huault et Perret (2009) nous montrent comment la recherche en stratégie a progressivement remis en cause ces hypothèses, en questionnant l'élément structurant de l'activité stratégique (légitimité vs performance), la nature de l'environnement (négocié vs objectif), et l'objet à étudier (le processus vs le résultat). Corrélativement, le chercheur est amené à quitter la « posture d'extériorité et de neutralité » pour une analyse critique du management stratégique.

À partir de la définition de l'objet des sciences de gestion proposée par David, Hatchuel et Laufer (2012), j'ai présenté un premier axe de recherches autour d'une problématique de l'action collective, la coordination. La coordination, abordée sous la forme des relations interorganisationnelles, est pensée comme une réponse à la régulation par le marché, qui pousse les organisations à mettre en place des stratégies visant à accroître leur autonomie. Lorsque la régulation ne relève plus du marché mais d'institutions, le fonctionnement des organisations est fortement cadré, voire contraint, par les règles émises par ces institutions. Tel est le cas des associations du secteur social et médico-social en France, qui ont pour mission la prise en charge de publics vulnérables et sont financées par des fonds publics.

Tout en revendiquant une identité basée sur leur histoire (Laville et Hoarau, 2008), ces associations doivent intégrer des « normes », depuis les textes de lois jusqu'aux recommandations (ou bonnes pratiques) émises par des autorités de régulation. La prochaine partie développe la question de la rencontre entre ces normes en évolution et l'identité associative, en s'interrogeant plus particulièrement sur les tensions qui peuvent en découler.

2. Régulation de contrôle et évaluation : que disent et que font les associations ?

Les travaux de l'économiste Viviane Tchernonog initiés en 2007 et régulièrement actualisés ont montré la diversité du paysage associatif français. D'un point de vue quantitatif, le nombre d'associations en France est évalué autour de 1 300 000, la très grande majorité étant constituée de petites associations locales qui n'existent et ne fonctionnent que parce que quelques bénévoles en ont eu l'initiative et les font vivre. Ces associations sans salariés sont actives dans tous les domaines, mais principalement dans le sport, la culture, les loisirs et la défense des droits. Certaines d'entre elles ont vu le jour suite à un projet à fort contenu militant, et fonctionnent avec de petits budgets issus de cotisations et de dons. À titre d'exemple, ce profil d'associations est présent dans le secteur de la location intergénérationnelle, consistant à mettre en relation des étudiants en recherche de logement et des retraités prêts à les accueillir moyennant quelques services ou un loyer très modique. Même si cette formule reste marginale dans les dispositifs existant pour l'habitat des retraités, elle témoigne de l'importance de ce type d'associations pour concrétiser et faire vivre la location intergénérationnelle (ADC13). L'association et ses bénévoles ont notamment un rôle crucial dans la gestion des conflits pouvant survenir entre les retraités et leurs locataires (CR3).

Les associations employeurs sont quant à elles beaucoup moins nombreuses : elles représentent moins de 20% du nombre total d'associations (Tchernonog, 2007), et sont pour l'essentiel actives dans les secteurs de l'action sociale et médico-sociale, de l'insertion et de la formation. Dans le secteur de l'action sociale et médico-sociale (SMS ci-après), les associations offrent en moyenne plus de 60% des capacités d'accueil des personnes vulnérables²⁰, ce pourcentage pouvant atteindre 90% pour les personnes handicapées. Ces associations gèrent ainsi des établissements et des services animés par des professionnels, et dont le financement est constitué quasi exclusivement de ressources publiques (principalement issues de l'Assurance Maladie et de l'Aide Sociale Départementale) : en 2009, plus de 38 milliards d'euros ont été consacrés au secteur SMS pour l'accueil de 2,5 millions de personnes (Priou et Demoustier, 2011). Si ces associations affichent également un projet militant, ce dernier s'articule avec les politiques publiques

²⁰ La typologie généralement retenue pour décrire les publics de l'action SMS est la suivante : personnes âgées, personnes handicapées, protection de l'enfance et de la jeunesse, adultes et familles en difficulté, foyers de jeunes travailleurs et addictologie (Priou et Demoustier, 2011).

d'action sociale et médico-sociale, dont les missions sont précisées dans la loi. Leur régulation ne provient pas du marché, mais de l'Etat et des normes qu'il impose, caractéristiques d'une régulation de contrôle (OUV2).

Un ensemble de textes structure le fonctionnement des associations et de leurs établissements et services, qui, tout en mettant en avant leurs valeurs et leur projet associatif, doivent intégrer les demandes du législateur quant à la prise en charge de leur public. Il semble que la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale marque un tournant dans la rencontre entre l'identité associative et l'évolution des pratiques souhaitée par les pouvoirs publics. Bauduret et Jaeger (2005) la présentent comme un acte de « refondation », avec trois orientations majeures : le renforcement des droits des personnes accueillies et de leur protection en mettant « l'utilisateur au centre du dispositif », la diversification des modes de prise en charge et l'évaluation de leur qualité, l'amélioration des procédures de planification, d'autorisation et d'allocation des ressources afin de réduire les inégalités entre territoires. Parallèlement, face à un contexte budgétaire de plus en plus contraint, le mode de financement des établissements et services a fait l'objet de changements importants : alors que jusqu'au début des années 2000, l'ensemble des dépenses était pris en charge par les financeurs, la tarification tend progressivement à s'établir davantage sur un tarif de référence en fonction de l'activité des structures (Priou et Demoustier, 2011). De même, la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires de 2009 installe le principe des appels à projets pour la création et l'extension des établissements et services : les associations ne peuvent plus prendre l'initiative de proposer des projets aux financeurs, mais doivent répondre à une commande publique et soumettre leur proposition à une commission de sélection. Alors que certains auteurs plaident pour une gouvernance associative apte à maintenir la capacité des associations à innover socialement, se pose la question de concilier le maintien d'« espaces de liberté, de co-construction » avec les pouvoirs publics (Chatelain-Ponroy *et al.*, 2014) suite à la reprise en main par ces derniers de la définition des projets.

Selon Chauvière (2009), ces évolutions obligeront les associations du secteur SMS à « *chercher des moyens ailleurs si elles veulent persévérer dans tel créneau ou dans tel système de valeurs qui les définit* » ; la logique deviendrait progressivement celle de « *l'achat de certains services, sous concurrence et sans marges de liberté pour les acteurs* »²¹. Dit autrement, en faisant de l'évaluation des besoins des usagers et de la qualité

²¹ Chauvière M. *et al.*, (2009), « L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes

de la prise en charge en lien avec les moyens nécessaires le fer de lance de son action, la régulation de contrôle rentrerait en tension avec l'identité et les valeurs des acteurs associatifs.

Mais de quels acteurs parle-t-on ? En termes décisionnels, il convient de différencier deux niveaux : le niveau des dirigeants élus au sein de l'association, regroupés dans le Conseil d'Administration (CA), et le niveau des dirigeants salariés, à la tête des établissements et services. Les premiers ont la responsabilité du projet associatif, et doivent veiller à sa mise en place au sein de leurs établissements en lien avec les seconds. Une des premières questions de recherche que je me suis posée concerne les raisons pour lesquelles un bénévole s'engage en tant qu'administrateur : que recherche-t-il ? Comment prend-t-il en compte les valeurs de l'association dans sa volonté de s'engager au sein du Conseil d'Administration ? Par la suite, je me suis interrogée sur l'articulation de cet engagement avec celui des dirigeants salariés : comment ces derniers se positionnent-ils par rapport aux valeurs associatives ? Enfin, comment l'administrateur conçoit-il la gouvernance de l'association ? Dans un premier temps, c'est donc autour de la connaissance de ces deux catégories d'acteurs associatifs et des questions relatives à la gouvernance des associations (Biondi *et al.*, 2010 ; Laville et Hoarau, 2008) que je présenterai mes travaux (2.1). Dans un deuxième temps, j'apporterai des éléments de réponse à la question de la mise sous tension des associations suite à l'évolution de la régulation de contrôle sous deux angles (2.2) : celui des discours (les associations modifient-elles leur discours, et si oui, comment ?), et celui des dispositifs (comment s'en saisissent-elles et avec quels résultats ?). Je terminerai en m'interrogeant sur les apports et les limites de ces travaux (2.3).

2.1 Acteurs et gouvernance associative

Les valeurs et l'identité associatives sont portées par les élus associatifs, qui ont diverses motivations pour devenir administrateur (2.1.1). Les dirigeants salariés ont quant à eux une culture professionnelle en évolution (2.1.2). Les élus associatifs ont ainsi des attentes quant au rôle du CA dans la gouvernance associative (2.1.3).

de gestion ? », *Entreprises et histoire*, vol. 56, n°3, p. 136.

2.1.1 Pourquoi devenir administrateur ?

De très nombreuses recherches tentent de cerner ce qui pousse un individu à devenir bénévole, et à maintenir cette activité durablement (Cnaan et Goldberg, 1911 ; Hamidi, 2000 ; Prouteau, 2002). Pour Ferrand-Bechmann (1992), est bénévole « toute action qui ne comporte pas de rétribution financière et s'exerce sans contrainte sociale ni sanction sur celui qui ne l'accomplit pas ; c'est une action dirigée vers autrui ou vers la communauté avec la volonté de faire le bien, d'avoir une action conforme à de nombreuses valeurs sociétales ici et maintenant»²². Si le bénévole ne perçoit pas de rémunération pour le temps passé et les services rendus, il peut néanmoins obtenir des « récompenses » sur le plan social, personnel mais aussi économique à travers la constitution de réseaux et des gains d'expérience (Fitch, 1987) : ces récompenses agissent comme une source de motivation pour devenir bénévole. L'approche fonctionnelle issue de la psychologie sociale offre un cadre théorique intéressant, dans la mesure où il permet d'expliquer comment une même activité, ici le bénévolat, permet à des individus de satisfaire des motivations différentes. Clary *et al.* (1998) ont ainsi mis au point et testé une échelle de mesure basée sur six motivations (ou fonctions) expliquant le bénévolat : l'expression de valeurs (*values*), le fait d'apprendre (*understanding*), les relations sociales (*social*), la gestion de carrière (*career*), la protection (*protective*) et le développement de soi (*enhancement*)²³.

On peut aussi s'interroger pourquoi un bénévole souhaite prolonger son engagement en devenant administrateur au sein de son association. Inglis et Cleave (2006) vont ainsi mettre à jour six facteurs, dont cinq d'entre eux (renforcement de soi, apprentissage, aide à la communauté, développement de relations individuelles et soin personnel) recourent peu ou prou la classification de Clary *et al.* (1998). En revanche, les administrateurs bénévoles ont une motivation supplémentaire comparativement au « simple » bénévole, dénommée « contribution personnelle au CA » : ils souhaitent apporter leur vision personnelle, leurs expertises et leurs compétences, afin d'aider l'association à atteindre ses objectifs. Ce résultat tend à montrer que l'engagement au sein d'un CA revêt une dimension « expertise » qui n'est pas présente au départ dans le processus d'engagement du bénévole. On peut faire l'hypothèse que les bénévoles sont conscients que devenir administrateur demande plus que l'envie d'aider, ou de trouver des compensations personnelles : il faut aussi détenir des

²² Ferrand Bechmann D. (1992), *Bénévolat et solidarité*, Paris, Syros Alternatives, p. 35.

²³ Cet instrument de mesure est dénommé VFI (*Volunteer Functions Inventory*).

compétences pour enrichir la prise de décision. Ceci renvoie au débat actuel sur la professionnalisation des associations en France, qui pose le problème des limites de la bonne volonté et du militantisme pour assumer des responsabilités de plus en plus lourdes face à un environnement juridique et financier complexe (Chanut-Gieu, 2009).

Deux résultats issus de mes recherches viennent prolonger ces travaux (RC8*). Il semble possible de regrouper ces six motivations à devenir administrateur en deux types ou profils de motivations : le premier, plutôt défensif, traduit une volonté de pallier des manques (il regroupe l'envie d'apprendre, de rencontrer de nouvelles personnes et de se sentir moins seul) ; le second, plutôt offensif, repose sur la volonté de se rendre utile et sur la confiance dans ses capacités (il regroupe l'envie d'aider les autres, d'apporter sa vision personnelle au CA et de prendre des responsabilités).

Tableau 4 : les deux profils de motivations pour devenir administrateur

Les six motivations de Inglis et Cleave	Les deux profils de motivations présentés dans mes recherches (RCL8*)
<ul style="list-style-type: none"> ① Envie d'apprendre, apprentissage ② Rencontre de nouvelles personnes, développement de relations, ③ Soin personnel, se sentir moins seul, ④ Aide à la communauté, envie d'aider les autres, ⑤ Renforcement personnel, prise de responsabilité, ⑥ Apport d'expertise et de sa vision personnelle au CA 	<p>Profil défensif (regroupant les motivations ①, ② et ③)</p> <p>Profil offensif (regroupant les motivations ④, ⑤ et ⑥)</p>
<p>Échelles de mesure de type Likert mesurant un degré d'accord avec une proposition Test de fiabilité pour ces échelles de mesure réalisé suite à une ACP et calcul du coefficient de Cronbach Étude menée auprès de 33 administrateurs</p>	

L'absence de corrélations significatives entre ces deux types de motivations tend à montrer que les administrateurs peuvent être motivés pour entrer au CA pour des raisons à la fois défensives et offensives ; néanmoins, l'intensité de ces deux profils de motivations varie. A titre d'exemple, dans l'étude mentionnée dans le tableau 4, si chaque administrateur présente des scores différents sur les deux profils de motivation, c'est globalement le profil défensif qui prévaut au sein des trois CA ayant fait l'objet de ma recherche. On peut faire l'hypothèse que la prégnance d'un profil de motivations des administrateurs ait des

implications sur la gouvernance de l'association, élément sur lequel nous reviendrons dans la partie 2.1.3.

Un second résultat concerne la nature des motivations et leur adéquation avec le statut d'administrateur. Il semble que pour les bénévoles présentant un profil plutôt défensif, les motivations pour devenir administrateur ne soient pas sensiblement différentes de celles qui les a poussés à s'engager dans l'association au départ, comme en témoigne l'absence ou le moindre intérêt porté à l'expertise qu'ils peuvent apporter au CA. Seule une catégorie d'administrateurs, présentant un profil plutôt offensif, concevrait différemment leur implication en tant qu'administrateur comparativement à leur bénévolat. Face à la nécessité pour les administrateurs de détenir des compétences de plus en plus pointues, on peut dès lors s'interroger sur les limites de l'apport des administrateurs ayant un profil plutôt défensif. Être un bénévole engagé suffit-il pour devenir administrateur ? Faut-il privilégier des bénévoles ayant des compétences et une expertise qu'ils vont pouvoir mettre à profit pour épauler les dirigeants salariés ? Il semble que ce débat ne soit pas tranché dans les recherches sur la composition des CA en milieu associatif.

Ainsi, selon Guo (2004), une association a pour fondement la représentation et la défense des intérêts des bénéficiaires qui l'ont créée ; pour l'évaluer, le chercheur propose de retenir deux dimensions relatives à la gouvernance, et plus particulièrement au CA : la composition du CA et la distribution du pouvoir entre le CA et les dirigeants salariés de l'association.

La première dimension s'intéresse à la nature des membres du conseil : sont-ils proches des bénéficiaires, voire des bénéficiaires eux-mêmes ? Certains auteurs font l'hypothèse que la présence de bénéficiaires au CA renforce la prise en compte de leurs intérêts au niveau politique. La deuxième dimension analyse le pouvoir détenu par le CA sur les dirigeants salariés de l'association. Lorsque ce pouvoir est faible, le CA est une chambre d'enregistrement des décisions élaborées par le dirigeant salarié ; un pouvoir fort signifie que le CA joue pleinement son rôle d'instance décisionnelle. Ces deux dimensions sont nécessaires pour juger de la représentativité de la gouvernance d'une association : en effet, si un conseil est constitué d'une majorité de bénéficiaires, mais qu'il possède un pouvoir restreint sur les dirigeants salariés, son influence sera symbolique.

Ainsi, en croisant ces deux dimensions, le chercheur aboutit à quatre types de CA :

Figure 3 : typologie des CA d'associations en fonction de la représentativité des bénéficiaires²⁴

Composition du CA (nombre de bénéficiaires ou de proches)

Faible représentation

Forte représentation

Pouvoir fort, faible représentation des bénéficiaires 3	Pouvoir fort, forte représentation des bénéficiaires 1	<i>Fort</i>
Pouvoir faible, faible représentation des bénéficiaires 4	Pouvoir faible, forte représentation des bénéficiaires 2	<i>Faible</i>

Distribution du pouvoir (pouvoir du CA sur le dirigeant salarié)

Selon Guo, le CA permettant d'aboutir au plus haut degré de représentativité est le quadrant 1 (forte représentation des bénéficiaires au CA et pouvoir sur le dirigeant élevé), suivi du quadrant 2 (forte représentation mais pouvoir sur le dirigeant faible). Le quadrant 3 (faible représentation mais pouvoir élevé) ne semble pas favoriser une bonne représentativité des bénéficiaires de l'association en raison de leur faible poids au sein du conseil. Le quadrant 4 représente quant à lui des associations dont le degré de représentativité est le plus faible. A l'aide d'une enquête auprès de 95 associations, Guo montre que les CA les plus représentatifs (quadrant 1) sont présents dans les associations faiblement dépendantes de l'État d'un point de vue financier : tout se passe comme si le recours croissant à l'Etat pour le financement s'accompagnait d'une professionnalisation du conseil d'administration, laissant moins de place aux représentants des intérêts des membres de l'association, ainsi que d'une prise en main du pouvoir par les dirigeants salariés, étant mieux à même de répondre aux exigences de leur financeur. En outre, la taille et l'âge de l'association ont un impact sur le type de conseil d'administration : au fur et à mesure que l'association se développe et « vieillit », elle accueille moins de représentants de la population concernée au sein de leur conseil. Le développement d'une association s'accompagnerait d'une recherche de légitimité accrue qui passerait, entre autres, par une professionnalisation du conseil d'administration et un pouvoir accru des dirigeants salariés (LeRoux 2009).

Pour Cornforth (2004), favoriser le recrutement d'administrateurs principalement en raison de leur expertise peut être source de dysfonctionnements. Dans les années 80, le

²⁴ Guo C. (2007), « When Government becomes the principal philanthropist : the effect of public funding on patterns of non-profit governance », *Public Administration Review*, vol. 67, p. 460.

gouvernement britannique a plutôt incité à recruter des administrateurs experts, le plus souvent en provenance du secteur privé, aptes à gérer des organismes publics dont ils souhaitent accroître l'efficacité. Il en résulte aujourd'hui une polémique quant à la représentativité de ces conseils, que certains jugent non-démocratiques et élitistes. Au final, le chercheur plaide pour un cadre conceptuel qui intègre les apports de plusieurs théories, et qui mette ainsi en lumière les paradoxes, les ambiguïtés et les tensions auxquels font face les administrateurs pour mieux les concilier. Enfin, Wellens et Jegers (2015) montrent que la présence de bénéficiaires au CA n'est pas un gage de la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions : cette présence peut parfois être symbolique, et moins efficace que des mécanismes plus informels où salariés et bénéficiaires échangent régulièrement et de façon constructive.

Au-delà de la représentativité des CA, et quelles que soient les motivations des bénévoles à devenir administrateurs, ces derniers ont pour mission de veiller à ce que les valeurs associatives encadrent l'action des dirigeants salariés à la tête des établissements et services. Comment cette culture associative s'articule-t-elle avec la culture professionnelle des dirigeants ?

2.1.2 Culture associative et culture professionnelle des dirigeants salariés

Les associations revendiquent une identité et des valeurs censées irriguer le fonctionnement de leurs établissements. Ces valeurs peuvent être conceptualisées comme une forme de contrôle social ou culturel que Flamholtz (1996) définit comme « *l'ensemble des valeurs, des croyances et des normes sociales qui tendent à être partagées par les membres d'une organisation et qui influencent leurs pensées et leurs actions* ». Ces valeurs et principes sont décrits dans un document formalisé dénommé projet associatif : élaboré par le conseil d'administration, il permet de rappeler les caractéristiques de l'association, les objectifs poursuivis, ainsi que le cap à suivre pour les cinq prochaines années. En outre, il sert d'ossature aux projets des établissements et services : depuis la loi 2002, ces derniers ont l'obligation de rédiger un projet d'établissement, qui définit les objectifs de la structure, ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Alors que le projet associatif est sous la responsabilité du niveau politique, le projet d'établissement est du ressort des dirigeants salariés. Il doit être néanmoins validé en Conseil d'Administration. Les projets d'établissement doivent ainsi s'articuler de façon cohérente avec le projet associatif.

Dans une recherche menée auprès de sept établissements et services rattachés à une association (ADC12), je me suis interrogée sur les moyens concrets utilisés par les associations pour asseoir leur contrôle culturel sur leurs établissements : comment faire en sorte que les valeurs influencent les pensées et actions des salariés ? Comment ancrer le projet associatif dans réalité du terrain des établissements et services ?

Divers dispositifs sont utilisés par les associations de notre échantillon pour s'assurer que leurs valeurs sont bien prises en compte au niveau des établissements : la participation au recrutement des directeurs, forme de contrôle du personnel (Abernethy et Brownell, 1997), la participation d'administrateurs au Conseil de la Vie Sociale, équivalent d'un comité d'établissement dont l'objectif est de rendre plus opérants les modes de participation des usagers à la vie de l'établissement, et aussi la participation à des manifestations au sein des établissements soit professionnelles (réunions d'informations, réunions de rentrée), soit festives, qui sont l'occasion pour les administrateurs de rappeler le rôle et les valeurs de l'association. Une association édite également une revue sur l'actualité du secteur, les évolutions en cours, et les actions qu'elle mène au niveau national : cette revue est présente à l'accueil des établissements qui lui sont rattachés, ce qui peut être interprété comme une volonté d'affirmer le rattachement associatif de ces établissements. Une autre façon d'exercer ce contrôle culturel consiste à participer au choix des consultants qui vont accompagner les équipes des établissements dans leurs démarches d'évaluation (sur lesquelles nous reviendrons plus bas) : c'est le cas de la majorité des associations de notre enquête, qui souhaitent s'assurer de la compatibilité de l'esprit des consultants avec leurs valeurs. L'ensemble de ces dispositifs contribue à asseoir le contrôle culturel des associations sur leurs établissements.

Néanmoins, ce contrôle culturel de l'association rencontre une autre forme de contrôle social : la culture professionnelle des directeurs d'établissement, qui est en évolution depuis les années 90. Bouquet (2006, p.131) retrace l'évolution de la fonction de directeur d'établissement depuis le début du XXème siècle, et montre qu'aujourd'hui, « *la tendance significative...concerne bien un mouvement de professionnalisation des directeurs du champ social, les tirant du côté du management et leur faisant prendre de la distance avec leurs origines le plus souvent situées dans le travail social, même si des enquêtes montrent que la direction d'un établissement social relève encore d'une conviction au service d'une mission sociale, voire d'une vocation* ». Ce phénomène est appuyé par l'évolution du contenu des formations de haut niveau pour les directeurs, dont le CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social), basé sur des référentiels de

compétences qui traduisent la mutation de la fonction²⁵. Ce contrôle professionnel (Abernethy et Stoelwinder, 1994) qui prend sa source à l'extérieur des associations et de leurs établissements, peut venir amoindrir, voire rentrer en tension avec le contrôle culturel associatif. A titre d'exemple, un des directeurs de notre étude établit clairement une frontière entre militantisme et sa fonction d'encadrement : sans renier les valeurs associatives, il ne conçoit pas de militer au même titre que les bénévoles et élus de l'association.

Un autre facteur pouvant contribuer à cette tension entre fonction d'encadrement et culture associative trouve son origine dans la régulation de contrôle dont nous avons parlé dans l'introduction de cette deuxième partie. Nous avons montré que l'évaluation des besoins des usagers y occupe une place centrale, et qu'elle suppose la mise en place d'un ensemble d'outils tels que le projet d'établissement présenté plus haut. Dès lors, l'établissement gagne en visibilité par rapport à l'association, notamment vis-à-vis des usagers avec qui il est censé mettre en place une relation personnalisée. Une des pistes de recherche de mes travaux réside dans l'impact de cette visibilité accrue sur la relation entre l'établissement et l'association. N'y-a-t-il pas un risque d'éloignement à terme entre ces deux pôles ? Qu'apporte *in fine* l'association aux établissements (en dehors des ressources financières) d'un point de vue stratégique ? La spécificité associative a-t-elle toujours une signification dans le fonctionnement des établissements et services ? Ces questionnements peuvent être rattachés à la problématique plus générale de la gouvernance de l'association, et, notamment, d'un de ses dispositifs, le CA. Comment les administrateurs conçoivent-ils le rôle du CA ? Quelles sont les attentes des administrateurs quant au fonctionnement de ce dispositif ?

2.1.3 Gouvernance associative et attentes des administrateurs

En France, il existe à notre connaissance une seule recherche ayant mis à jour des types de CA dans les associations, tous secteurs d'activité confondus. À partir d'entretiens menés auprès de 86 responsables associatifs, bénévoles et salariés, Mayaux (1999) distingue quatre types de conseils d'administration :

²⁵ Parmi ces référentiels de compétences figurent l'élaboration et la conduite stratégique d'un projet d'établissement, le management et la gestion des ressources humaines, la gestion économique, financière et logistique, l'expertise de l'intervention sanitaire ou sociale sur un territoire.

- Le « Conseil dispositif de contrôle » : il dirige réellement l'association et contrôle le travail des salariés. Les administrateurs sont perçus comme des patrons jouant leur rôle d'employeurs et faisant parfois preuve d'autorité,
- Le « Conseil outil » : il donne des conseils et des avis. Les administrateurs sont perçus comme des collègues et des accompagnateurs. Le conseil est vu comme un lieu d'échange, de réflexion et de propositions et comme un groupe d'appui,
- Le « Conseil façade » : le rôle du conseil est très limité et formel, et les réunions consistent souvent à entériner des décisions déjà prises par les salariés,
- Le « Conseil militant » : les administrateurs sont avant tout des militants convaincus et engagés. Ils se sentent garants de l'institution, de sa philosophie et de son éthique. Le conseil est perçu comme un organe politique.

Plus récemment, Chatelain-Ponroy *et al.* (2011) mettent à jour quatre types de gouvernance à partir de deux dimensions : le pouvoir détenu par les parties prenantes (internes et externes), et le degré de formalisation des outils et procédures sur lesquels repose la gouvernance. Les chercheurs distinguent ainsi la gouvernance professionnalisée (poids important des acteurs externes et formalisation élevée), militante (poids important des acteurs internes et formalisation élevée), resserrée (poids important des acteurs internes et formalisation faible), et externalisée (poids important des acteurs externes et formalisation faible).

Hambrick *et al.* (2008) observent que la grande majorité des recherches en gouvernance portent sur les structures formelles, tels que les mécanismes de contrôle et d'incitation, et la façon dont le dirigeant peut, à son tour, contrer cette surveillance, via par exemple une stratégie d'enracinement. La théorie de l'agence constitue le socle théorique de l'ensemble de ces travaux. Pour ma part, j'ai souhaité m'interroger sur les attentes des administrateurs quant aux fonctions (ou rôles) que, selon eux, doit remplir un CA ; en effet, comparativement à un administrateur d'une organisation marchande, dont le rôle est a priori plus bordé, le bénévole trouve le moyen d'exprimer de multiples motivations à travers son engagement dans une association, qui plus est lorsqu'il devient membre de son CA (RCL8*). Le bénévole administrateur mobilise ainsi ses ressources et ses aspirations en rentrant dans un rôle qui conditionne entre autres les attentes qu'il a vis-à-vis de son Conseil. Selon Vantilborgh *et al.* (2009), n'ayant pas de gains financiers, les bénévoles administrateurs vont projeter plus fortement leurs motivations dans leur relation avec l'association et leur

façon de concevoir le fonctionnement du CA. Ce type de questionnement peut être rattaché aux recherches portant sur le comportement des administrateurs : on peut citer les travaux sur les biais comportementaux (Charreaux, 2005), qui permettent d'expliquer entre autres les phénomènes de soumission au dirigeant ; on y trouve également des recherches qui posent la question des motifs de l'engagement dans le conseil d'administration, et des attentes des administrateurs quant à son fonctionnement (Golden-Biddle et Rao, 1997). A partir d'une revue de la littérature, deux rôles (ou fonctions) principaux dévolus au CA sont ainsi différenciés : un rôle de surveillance et un rôle d'apport de ressources. A l'aide d'échelles de mesure spécifiquement créées pour cette recherche (RCL8*), il est possible d'évaluer dans quelles proportions les administrateurs conçoivent le Conseil comme une instance de contrôle et d'apport de ressources :

Tableau 5 : mesure du rôle du CA dans mes travaux

	Rôle Surveillance/Contrôle	Rôle Apport de ressources
Définition	Les administrateurs contrôlent les dirigeants en raison des risques de conflits d'intérêts	Les administrateurs apportent des ressources à l'organisation
Contenu	-contrôle des dirigeants, -mise en œuvre de la stratégie (projet associatif), -succession des dirigeants, -évaluation des dirigeants	-apport de conseils, d'expertise, -réseaux de relations avec l'environnement, -support et aide de parties prenantes ayant une influence sur l'organisation, - apport de légitimité
Échelles de mesure de type Likert mesurant un degré d'accord avec une proposition Test de fiabilité pour ces échelles de mesure réalisé suite à une ACP et calcul du coefficient de Cronbach Étude auprès de 33 administrateurs		

Dans mon étude terrain, sans renier l'importance de la fonction apport de ressources, les administrateurs attribuent plus d'importance à la fonction surveillance. Une explication réside dans le fait que ces associations fonctionnent avec des fonds publics, et qu'elles sont soumises à un contrôle serré de leurs financeurs : les administrateurs estiment qu'ils doivent jouer le rôle de garants dans l'utilisation des financements publics tout en s'assurant que les objectifs de l'association sont atteints.

Un autre apport de cette recherche est de montrer que les attentes qu'ont les bénévoles de la gouvernance associative dépendent en partie de leur profil de motivations, dont nous

avons parlé plus haut. Les administrateurs motivés de façon offensive attendent avant tout du Conseil une fonction de contrôle ; pour eux, le Conseil a pour mission de contrôler et d'évaluer les dirigeants de l'association, de s'assurer de la mise en œuvre du projet associatif. Leur envie d'aider les autres, leur aspiration à prendre des responsabilités et leur vision personnelle sont de puissants moteurs pour exercer une fonction de surveillance au sein de l'association. En revanche, les administrateurs motivés de façon défensive attendent avant tout du CA une fonction d'apport de ressource. Leur envie d'apprendre qui les a poussés à devenir administrateurs semble se concrétiser en apportant des conseils, en participant à asseoir la légitimité de leur association et en développant des réseaux de relations avec leur environnement ; ces activités d'apport de ressources leur permettent aussi de répondre à leur volonté de rencontrer de nouvelles personnes, notamment à travers les relations avec des partenaires extérieurs. On peut également comprendre que la motivation à devenir administrateur pour se sentir moins seul face à ses difficultés explique un « goût » plus prononcé pour un Conseil dispositif de ressources, comparativement à un Conseil dispositif de contrôle qui suppose en arrière-plan des risques d'opportunisme de la part des dirigeants et, partant, des conflits éventuels à gérer.

En somme, tout en étant prudents sur les limites de notre étude, nos résultats montrent que la compréhension de la gouvernance associative peut être enrichie en tenant compte des profils de motivations des bénévoles qui deviennent administrateurs. D'un point de vue théorique, elle montre l'intérêt de dépasser la conceptualisation du Conseil des associations comme une entité objective, pour prendre en considération les motivations et les attentes des individus qui le composent. Les variables démographiques des Conseils (nombre d'administrateurs indépendants, existence de comités d'audit, de rémunération, nombre de mandats dans d'autres Conseils), couramment utilisées dans les travaux sur la gouvernance des entreprises, peuvent être utilement complétées en intégrant des variables relatives aux motivations et attentes des administrateurs. Sur le plan managérial, si les associations ont la possibilité de choisir leurs administrateurs, elles peuvent trouver dans les différents profils de motivation un levier pour orienter le fonctionnement de leur Conseil.

Deux profils de motivations permettent d'expliquer l'engagement des bénévoles au sein des CA, ainsi que la façon dont ils perçoivent le rôle du Conseil. En lien avec les dirigeants salariés, les dirigeants élus sont garants de l'identité associative ; l'analyse des discours et des dispositifs va nous éclairer sur la rencontre entre cette identité et les changements portés par la régulation du secteur médico-social.

2.2 Discours et dispositifs

Dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées, où les associations cohabitent avec des entreprises, le discours des élus associatifs se démarque nettement de celui des présidents des organisations lucratives, sans être toutefois homogène (2.2.1).

Aggeri (2014, p. 51) écrit que « le dispositif se nourrit de savoirs et organise des relations entre acteurs ; en retour, il produit de nouveaux savoirs et modifie des systèmes de relations ». C'est dans cette optique que nous décrirons l'étude de deux dispositifs, le projet associatif (2.2.2) et les démarches qualité (2.2.3).

2.2.1 Les associations ne parlent pas d'une seule voix

Au sein du secteur social et médico-social, les personnes âgées représentent plus de la moitié des capacités d'accueil des établissements et services²⁶. Historiquement, les associations ont joué un rôle important dans la prise en charge de ce public, et ont progressivement acquis une légitimité en termes de connaissance des besoins des personnes âgées et des réponses à leur apporter, laquelle repose sur des valeurs telles que l'éthique, la proximité ou encore la solidarité (Duthil, 2007). Hormis l'évolution de la régulation de contrôle au sein de leur secteur, ces associations font face depuis le début des années 2000 à l'arrivée d'entreprises du secteur privé lucratif, qui provoquent une phase de « désinstitutionnalisation » (Greenwood *et al.*, 2002) : ces nouveaux acteurs perturbent le consensus qui prévalait jusqu'à présent dans le champ associatif, en proposant des modes de fonctionnement différents sur le plan des objectifs, de la culture et de la gouvernance. Ainsi, dans l'aide à domicile, la loi du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne (dite « loi Borloo ») a favorisé l'émergence d'enseignes nationales pour structurer le secteur en y intégrant des opérateurs issus de la banque, de l'assurance et de la restauration²⁷. Concernant l'accueil en établissement, où les entreprises privées représentent la moitié des places disponibles, figurent en bonne place des groupes cotés (Korian, Medica, Orpea). Comment les associations, acteurs « traditionnels » de la prise en

²⁶ Soit 1,5 million de bénéficiaires sur une capacité d'accueil totale de 2,5 millions (Priou et Demoustier, *op.cit.*, p.6).

²⁷ Ainsi de l'enseigne Serena, fondée par le groupe Caisses d'Epargne et les assureurs MAIF, MACIF et MGEN.

charge des personnes âgées, perçoivent ce changement de l'ordre institutionnel ? Comment procèdent-elles pour maintenir, voire renforcer, leur légitimité (Suchman, 1995) ?

Il m'a semblé intéressant de recourir à l'analyse de discours pour avoir des premiers éléments de réponse (RCL9*). Pour Phillips *et al.* (2004), le discours permet de comprendre comment les institutions se développent, se maintiennent ou disparaissent, car à la base de tout changement, les acteurs interagissent et construisent leur réalité à travers le langage. Le terme langage est entendu au sens large, et désigne un « système de déclarations qui construisent un objet »²⁸. Dans cette approche, le discours ne fait pas que dire, il participe à la représentation qu'ont les individus de leur organisation, et va donc induire des comportements porteurs du sens de ce discours. Alvarez (2006) montre comment les dirigeants d'un hôpital confronté à l'évolution de la législation vont produire un discours venant appuyer la nécessité de responsabiliser les acteurs et de développer le contrôle. Pour elle, le discours est à la fois déterminé par le contexte et transformateur de ce même contexte. Ceci rejoint la proposition de Greenwood *et al.* (2002) selon laquelle les organisations qui font face à un changement dans leur environnement peuvent « théoriser » ce dernier en s'appuyant sur des discours qui vont valoriser les nouveaux systèmes de pensée.

Le discours analysé est celui des Lettres de Présidents, élément stratégique des organisations (Jacquot et Point, 2000) : la lettre vise en effet à faire partager une « vision », à créer une identité et à transmettre des croyances sociales (Rivière, 2006). Nous avons comparé le discours des Présidents d'associations à celui d'entreprises privées, afin de voir si et comment il s'en différencie.

Une analyse textuelle à l'aide du logiciel Alceste a été menée sur 20 Lettres, comme le présente le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : les lettres des Présidents analysées

	Associatif	Privé lucratif
Nombre de lettres	10 dont : <ul style="list-style-type: none"> • 4 gestionnaires d'établissements • 6 aides à domicile 	10 gestionnaires d'établissements dont : <ul style="list-style-type: none"> • 3 cotés

²⁸ Parker I. (1992), *Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual psychology*, New York, Routledge cité par Phillips *et al.*, p. 636

Trois classes de discours sont ainsi extraites de l'analyse de notre corpus, chacune d'elles étant caractérisée par un vocabulaire spécifique. Alors que le discours des entreprises privées lucratives est regroupé dans une seule classe (classe 1), le discours des associations donne lieu à deux classes distinctes (classes 2 et 3). Dans la classe 1, l'approche de la personne âgée est plutôt médicale, puisque cette dernière est désignée sous le terme de patient (le mot personne âgée fait partie des absences significatives de la classe), à qui il faut apporter des soins, sans oublier le bien-être. Le vieillissement est abordé en termes de dépendance, et la réponse à apporter réside avant tout dans des établissements, et de façon secondaire dans les résidences ou à domicile. On retrouve dans ce discours le fait que les entreprises privées lucratives sont essentiellement présentes sur le secteur de l'accueil en établissements, où la dépendance des personnes âgées s'avère élevée et nécessite une réponse médicalisée. L'analyse des unités de contexte élémentaires caractéristiques montre également que les acteurs de cette classe étayaient leur discours à l'aide de termes managériaux, qui mettent en avant l'efficacité, l'expertise, et la volonté de se développer. Contrairement aux entreprises privées lucratives, et tout en s'en différenciant, le discours des associations n'est pas unique, comme en témoigne l'existence des classes 2 et 3.

L'analyse des formes significatives de la classe 2 montre un fort contraste avec l'approche de la personne âgée de la classe précédente, où prévalaient la dépendance et le médical. Le discours de ces associations met en avant le souhait d'aider les personnes âgées de continuer à vivre malgré la perte éventuelle d'autonomie, et de ne pas les considérer de facto comme des patients ayant besoin de soins. Cette approche de la personne âgée s'explique par le fait que la majorité (63%) des associations d'aide à domicile de notre corpus est affectée dans cette deuxième classe. Dans cet objectif, le discours ne met en avant aucune solution technique particulière, mais la volonté d'individualiser les réponses à apporter. De même, le vocabulaire souligne l'approche de la personne âgée comme une personne avec ses propres besoins, qu'il convient d'écouter pour proposer une solution adaptée. En revanche, il est notable de constater que, parmi les absences significatives de la classe 2, figurent les termes engagement et valeur, alors que ces deux mots sont typiques du vocabulaire utilisé dans le monde associatif (Hely, 2009). Ces termes se retrouvent en revanche de façon significative dans la classe 3, qui, rappelons-le, concerne également des lettres de présidents d'association.

C'est d'ailleurs dans cette dernière que nous trouvons le vocabulaire militant des associations : outre les deux mots engagement et valeur mentionnés ci-dessus, apparaissent les termes bénévoles et mission. On trouve également des mots relatifs à la solidarité : aider,

soutenir, agir ensemble, accompagner. Cette classe illustre selon nous un discours militant qui dépasse le secteur de la prise en charge des personnes âgées, en revendiquant un positionnement associatif ancré dans la société. On note d'ailleurs dans les absences significatives des termes relatifs au secteur d'activité : dépendance, personnes âgées, soin. Il semble que le discours de cette classe s'oriente avant tout sur le rôle des associations en général et sur leurs valeurs, là où la classe 2 met plus en avant l'écoute et la nécessité d'adapter les réponses à tout un chacun, avec une seule référence au vocabulaire associatif *stricto sensu*, à savoir la notion de projet.

Le tableau ci-dessous synthétise pour chaque classe le vocabulaire caractéristique, et précise la vision de la personne âgée qui y prévaut :

Tableau 7 : les trois classes de discours des lettres de présidents

	Entreprises privées lucratives	Associations	
	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Représentation de la personne âgée	Un patient	Un individu	Absence
Vocabulaire spécifique	Structures Dépendance Médical Procédures Qualité	Vie autonome Projet Ecoute du besoin	Mission, Valeurs Engagement, Solidarité

Si l'on admet que le discours participe des réponses stratégiques face aux pressions de l'environnement (Oliver, 1991), il semble que les associations œuvrant dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées optent pour une stratégie de défi, au sens où elles n'intègrent pas les normes et les valeurs véhiculées par leurs concurrents, et où elles revendiquent un positionnement différent. Dans cet objectif, les associations visent à maintenir leur légitimité (Suchman, 1995) en capitalisant sur leurs acquis et, partant, en cherchant à obtenir le support de leur environnement. A cet égard, nous avons noté que leur discours prend ses distances par rapport à l'approche médicale de la personne âgée (un patient à qui il faut donner des soins) qui caractérise le discours des entreprises privées lucratives. Il n'y a pas ainsi d'hybridation du discours des associations, contrairement à certains acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), comme le montrent Giordano *et al.* (2015) dans l'analyse du discours d'une union régionale de la Mutualité. Les chercheurs

montrent en effet un mouvement croisé de pénétration du *New Public Management* et une instrumentalisation de l'ESS, d'où « *l'incontournable question de l'écart entre les pratiques et le discours des acteurs* » (p.134).

Les associations de notre échantillon ne parlent pas cependant d'une même voix. La classe 2 oriente son discours sur l'écoute des besoins individuels et sur la nécessité d'adapter les réponses en conséquence. Si nous prolongeons l'idée selon laquelle les discours sont un moyen de maintenir la légitimité, nous pouvons reprendre la typologie proposée par Suchman (1995) qui distingue trois formes de légitimité : pragmatique, morale et cognitive. Dans le premier cas, la légitimité découle du fait que les parties prenantes considèrent que l'organisation répond à leurs intérêts, et que les termes de l'échange leur sont favorables. Les personnes âgées et leurs proches peuvent ainsi trouver une satisfaction auprès des associations de la deuxième classe en ayant le sentiment qu'elles vont être écoutées, et que leurs besoins seront pris en compte. C'est dans ce sens que nous pensons que ces associations visent à maintenir leur légitimité pragmatique.

La légitimité morale reflète quant à elle une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités. Contrairement à la légitimité pragmatique, elle est « socio-tropicque » : elle ne repose pas sur des jugements selon lesquels l'activité bénéficie à l'évaluateur pris isolément, mais sur des jugements selon lesquels « l'activité est la bonne chose à faire », selon le système de valeurs construit socialement. En axant leur discours sur la volonté de défendre les valeurs associatives « historiques », et de maintenir le lien social, les associations de la classe 3 visent essentiellement à renforcer leur légitimité morale.

Face à l'évolution des règles, les associations du secteur de la prise en charge des personnes âgées revendiquent leur légitimité au sein de leurs discours ; nous prolongeons ce premier résultat en présentant deux dispositifs, le projet associatif et les démarches qualité.

2.2.2 Projet associatif et externalisation des savoirs

Le projet associatif, sorte de « carte d'identité » de l'association, est un document élaboré par les membres du Conseil d'Administration. Les points couramment abordés sont l'histoire de l'association et son identité (qui sommes-nous ?), les valeurs (quelles valeurs portons-nous ?), les bénéficiaires (à qui nous adressons-nous ?), le fonctionnement (comment fait-on ?), et la nature des prestations (que fait-on et avec qui ?). Contrairement aux projets d'établissement qui sont relatifs aux structures gérées par l'association, le projet

associatif n'est pas obligatoire. Il existe également un troisième type de projet, le projet personnalisé, relatif aux personnes prises en charge au sein des établissements. Ce projet est également obligatoire, et sera développé dans la partie suivante relative aux démarches qualité.

Priou et Demoustier (2011, p. 127) remarquent que le contenu et l'articulation de ces différents projets ne sont pas toujours faciles à appréhender. Ils font également état de craintes quant à une éventuelle dérive vers une « injonction au projet », avec le risque d'introduire de la confusion et de la complexité. Une autre dérive serait de conférer à ces projets une simple valeur caution (De Vaujany, 2006), et de les concevoir plus comme un passage obligé qu'une opportunité à produire de nouveaux savoirs et systèmes de relations. J'ai eu l'opportunité de participer à l'élaboration du projet associatif d'une association, et de mener ainsi une participation observante (RCL6*, RCL7). Soulé (2007, p. 134) insiste sur la nécessité de différencier l'observation participante de la participation observante, le rôle du chercheur étant plus actif dans le second cas que le premier. Alors que, dans l'observation participante, le chercheur se mêle au milieu observé mais peut en sortir à chaque instant, sans être jamais dans la position sociale et psychologique des acteurs étudiés, dans la participation observante, il fait partie du milieu, et prend du recul à certains moments pour l'observer. Ma question de recherche était la suivante : les participants pensent-ils avoir créé du savoir et des connaissances à l'issue du projet ? Si oui, quelles retombées a eu cet apprentissage sur l'association ? Peut-on repérer des changements concrets trouvant leur origine dans le projet ?

D'un point de vue méthodologique, Gavard-Perret *et al.* (2012, p. 175) écrivent que l'observation s'inscrit « *dans une démarche abductive visant à produire des hypothèses nouvelles...les nouvelles hypothèses qui émergent des allers et retours entre les données et les théories existantes permettent de construire progressivement de nouveaux concepts qui trouvent leur articulation dans une nouvelle théorie* ». Pour Dumez (2013, p. 191), c'est à partir d'un fait surprenant que le chercheur va chercher à formuler de nouvelles hypothèses et enrichir les théories existantes. La recherche que j'ai menée n'a pas produit à proprement parler de nouveaux concepts, mais, comparativement à mes autres travaux, elle a donné lieu à ces allers et retours entre le terrain et les théories, avec l'objectif de conceptualiser les données issues de l'observation et des entretiens en lien avec la question de recherche. Quelques mois après le début de cette recherche, la typologie des connaissances proposée par Polanyi et reprise par Nonaka (1994) dans son modèle de création des connaissances

m'est apparue comme un modèle pertinent pour apporter des éléments de réponse à la problématique posée.

Le déroulement de cette recherche a eu lieu en deux étapes : une première étape couvre l'élaboration du projet associatif jusqu'à son vote en CA sur une période de huit mois, et consiste à cerner l'apprentissage au sein du petit groupe des six administrateurs volontaires. Dans une seconde étape, un an après l'approbation du projet associatif en CA, j'ai souhaité évaluer les retombées du projet sur l'association, et voir dans quelle mesure ce projet a servi de repère dans l'action (Brechet et Desreumaux, 2005). La collecte des données s'est faite par entretiens semi-directifs auprès des administrateurs ayant pris part au projet, dont un en groupe au tout début du processus, puis individuels au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Tableau 8 : la collecte des données

Phases du projet	Collecte des données
Elaboration du projet et vote en CA (huit mois)	<ul style="list-style-type: none"> - Participation observante - Entretiens : <ul style="list-style-type: none"> - De groupe, non directif (1), - Individuels, semi-directifs (16)
Un an après le vote en CA	Entretiens semi-directifs (3)

Une des caractéristiques de l'association est d'être une association de parents de personnes lourdement handicapées. Les administrateurs ayant pris part à l'élaboration du projet associatif ont ainsi des connaissances tacites élevées quant à la nature des besoins des usagers pris en charge dans leurs établissements : ces connaissances sont en effet « *profondément enracinées dans les actions et les expériences d'un individu, de même que dans ses idéaux, ses valeurs et ses émotions* » (Nonaka et Konno, 1998, p. 42), comparativement à des connaissances explicites, transmissibles à l'aide d'un langage formel et systématique, et pouvant être acquises par une étude théorique, ou être déduites à partir d'un raisonnement.

Le lancement du projet associatif va permettre de réunir des savoirs tacites individuels issus de l'expérience terrain vécue par chaque personne. Il s'agit du premier échelon dans le procédé de création de savoir organisationnel, les savoirs individuels devant être articulés et amplifiés par l'interaction sociale. Les réunions menées pour élaborer le projet associatif

vont être le support de cette interaction, qui va mener au partage des savoirs tacites individuels et à la conceptualisation d'un savoir collectif. Ainsi, malgré une réserve initiale quant à l'utilité du projet, les administrateurs vont créer peu à peu une perspective commune en échangeant autour de leurs expériences et de leurs attentes. Concernant l'identité de l'association, les administrateurs soulignent qu'« ils ne souhaitent donner la priorité à aucune méthode éducative en particulier », et qu'ils sont attentifs à tous les progrès réalisés dans la connaissance du handicap. De même, ils insistent sur la nécessité d'une relation ouverte avec les professionnels tout en restant à leur place de parents. Dans le chapitre portant sur les valeurs, les administrateurs citent le soutien apporté aux familles, l'essentiel étant qu'« elles ne souffrent pas d'isolement, souvent terreau du désespoir » : là encore, le vécu des administrateurs est à l'origine de cette revendication. Deux administrateurs mentionnent également que les réunions leur ont permis de se rendre compte de la difficulté qu'ont les nouveaux parents à faire leur place au sein de leur association, point qu'ils n'avaient pas ressenti jusqu'à présent. L'ensemble des échanges a permis de définir une position commune qui engage la gestion des établissements à l'avenir. Ce savoir collectif va ensuite être retranscrit dans un document, afin d'être communiqué à l'ensemble des membres de l'association : il devient ainsi un savoir explicite.

Cette évolution du savoir issue du projet associatif renvoie au modèle de la spirale de Nonaka (1994) qui repose sur l'interaction dynamique de différents modes de conversion du savoir ; la création du savoir est centrée sur l'élaboration de connaissances implicites et explicites, et surtout sur leur échange à travers l'externalisation. Ainsi, dans notre étude de cas, la création de savoir organisationnel démarre au niveau individuel, avec les connaissances tacites des administrateurs acquises dans leur vécu auprès de leurs proches. Les administrateurs vont ensuite mettre en commun dans le groupe leurs expériences, leurs connaissances et leurs affects, à travers des échanges et un dialogue : ces connaissances deviennent alors ancrées, au niveau du groupe. Puis, dans une troisième phase, ces connaissances vont être formalisées sous forme d'un document écrit, avec pour objectif la diffusion à l'ensemble de l'association : on parle alors de connaissances codifiées par le processus d'externalisation, qui vont être amplifiées au niveau de l'organisation et de l'ensemble des parties prenantes.

Concernant les retombées de ce projet sur l'association, les entretiens menés auprès de trois administrateurs se rejoignent sur le fait que le projet a permis de recadrer la mission de l'association, et d'ouvrir le champ des moyens nécessaires à sa réalisation. En réaffirmant que la mission est la prise en charge de personnes vulnérables et non la création

d'établissements, le projet a sensibilisé les administrateurs aux différents modes d'action, et a démontré que la réponse du tout établissement, qui était prégnante à une période donnée, n'est pas une fin en soi. D'autres prises en charge innovantes (service à domicile, appartements thérapeutiques) sont possibles, comme le montre l'exemple de réalisations dans d'autres pays européens. Le projet a mis en lumière une dérive des moyens vers les fins, une forme d'inertie organisationnelle menant l'association à penser son futur en termes de duplication plutôt que d'apprentissage. Concernant le volet sur les valeurs, les avis des administrateurs sont plus mitigés, notamment sur l'accueil des jeunes parents et l'aide aux familles. S'ils ne remettent pas en question leur bien fondé, c'est plus la mise en œuvre qui pose problème. Une des raisons réside dans le statut de bénévoles, et de la difficulté de dégager du temps pour l'association. Un des administrateurs remarque que même si les réalisations liées à ce chapitre ne sont pas satisfaisantes, son inscription dans le projet est essentielle pour sensibiliser régulièrement le CA à la nécessité de mieux prendre en compte les nouveaux arrivants et de s'ouvrir davantage à leurs préoccupations.

2.2.3 Démarches qualité, participation de l'utilisateur et arbitrage des moyens

Nous avons montré comment la régulation de contrôle à l'œuvre dans le secteur des associations du secteur social et médico-social a souhaité renforcer les droits des usagers en consacrant leur place au cœur du dispositif (l'utilisateur est désormais « sujet », et non plus « objet »), et en instaurant la qualité comme exigence de l'action sociale (Priou et Demoustier, 2011). Les établissements et services ont désormais l'obligation de procéder régulièrement à une évaluation de la qualité de leurs prestations et de leur fonctionnement. Obligation est faite d'élaborer un certain nombre de documents, présentés comme des outils accompagnant des prestations de qualité : parmi ceux-ci, figure en première place le projet personnalisé (voir partie 2.2.2), le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement. Concrètement, c'est aux dirigeants des établissements qu'incombe la mise en place de ces démarches qualité : à travers des dispositifs de concertation en interne et avec les usagers, l'objectif est de permettre aux salariés de faire évoluer les pratiques et les compétences afin d'être en adéquation avec les besoins de leurs bénéficiaires. D'un point de vue formel, les établissements doivent rendre compte chaque année de leurs démarches dans leur rapport d'activité face aux adhérents de l'association à laquelle ils sont rattachés. Ils ont également l'obligation d'envoyer des rapports aux financeurs selon un calendrier précis (en moyenne tous les 30 mois).

Certains auteurs questionnèrent le bien fondé des démarches qualité en raison d'une incompatibilité entre la culture du secteur médico-social et les hypothèses sous-jacentes à ce dispositif. Abry (2009, p.163) explique que le secteur associatif a fondé ses valeurs « sur les rapports humains, dans ce que l'on nomme la relation d'aide à l'autre » ; cette dimension serait mise à mal par les démarches qualité qui mèneraient à nier la qualité de la relation avec les usagers au profit de « réponses standardisées, voire déshumanisées ». Bouquet (2009) abonde dans cette direction en écrivant que la référence aux valeurs de l'action sociale s'éloigne au profit d'une attention portée aux outils. Le risque serait d'aboutir à l'adoption superficielle d'une forme de mythe rationnel, déjà décrite dans des recherches antérieures portant sur les démarches qualité au sein du secteur marchand (Boiral, 2007 ; Staw et Epstein, 2000). Dans le secteur du non marchand, Lozeau *et al.* (2002) proposent un modèle intitulé « écart de compatibilité » (*compatibility gap*) mettant en évidence comment les caractéristiques organisationnelles des hôpitaux s'accommodent mal des présupposés des démarches qualité. Si les caractéristiques organisationnelles des établissements et services médico-sociaux ne sont pas identiques en tous points à celles des hôpitaux, certaines d'entre elles sont néanmoins communes. Le tableau ci-dessous présente ces caractéristiques et les met en regard avec les présupposés des démarches qualité :

Tableau 9 : présupposés des démarches qualité et caractéristiques organisationnelles des établissements et services médico-sociaux²⁹

	Démarches qualité	Établissements et services (E&S)
Place du client	Le client est payeur : sa satisfaction est l'objectif principal ; le client oriente ainsi les démarches qualité	L'utilisateur n'a pas de pouvoir car il ne paie pas pour la prise en charge reçue
Autonomie stratégique	Les organisations peuvent choisir de façon autonome leurs marchés et leurs clients	Les E&S sont spécialisés sur un type de handicap et sur une zone géographique ; ils ne choisissent pas leurs usagers
Environnement concurrentiel	Les organisations sont en concurrence pour garder et conquérir des clients	Les E&S ne se concurrencent pas pour les usagers en raison d'une offre inférieure à la demande (listes d'attente)

Adapté de : Lozeau D., Langley A., Denis J.L. (2002), « The corruption of managerial techniques by organizations », *Human Relations*, vol. 55, n°5, p. 537-564.

²⁹ Sont exclus les établissements pour personnes âgées où existe une offre en provenance d'entreprises privées à but lucratif, et où l'utilisateur paie pour une prestation. L'analyse des démarches qualité est dès lors modifiée.

Dans leur étude longitudinale auprès de plusieurs hôpitaux, les chercheurs montrent que, le plus souvent, les démarches qualité aboutissent à des situations de découplage, ou le résultat est davantage l'obtention d'une légitimité que des changements réels dans l'organisation, voire même une « corruption », où les dispositifs servent plus à reproduire les schémas existants qu'à les modifier. Il n'y aurait pas de transformation de l'organisation, tout au plus une adaptation des démarches qualité aux caractéristiques de l'organisation.

Sans nier l'écart de compatibilité entre les caractéristiques des établissements médico-sociaux et les présupposés des démarches qualité, on peut observer que ces dernières modifient la relation entre l'établissement et l'utilisateur. Dans une recherche menée auprès de huit établissements (RCL10*, ADC12), il apparaît que les salariés ont compris la nécessité de mieux impliquer les usagers et leurs proches dans l'élaboration du projet personnalisé. Contrairement aux soins médicaux (le *cure*), où l'expertise nécessaire donne un pouvoir important et difficilement contestable aux professionnels, les services médico-sociaux (le *care*) s'inscrivent dans un projet de vie global où la mobilisation de l'utilisateur et de ses proches est importante pour adhérer au projet personnalisé proposé par l'établissement. Concrètement, des dispositifs formels pour impliquer leurs usagers et/ou leurs proches au moment de la conception du projet personnalisé et de son évaluation ont été déployés. L'outil principal est l'entretien formalisé, dont la périodicité varie de une à trois fois par an, et qui permet de faire le point sur la prise en charge et de recueillir de nouvelles demandes des usagers. Ces entretiens sont planifiés en début d'année selon un calendrier de fonctionnement. Certains établissements ont mis au point une procédure de rédaction des bilans (thérapeutique, éducatif et pédagogique), afin d'avoir un support normalisé lors de l'échange avec les bénéficiaires et leurs représentants. Pour affiner l'évaluation individuelle des bénéficiaires lors de l'élaboration du projet personnalisé, un établissement a mis en place un groupe de travail pour élaborer un référentiel de compétences des travailleurs handicapés.

Un autre apport des démarches qualité réside dans la formalisation du travail en réseau avec d'autres structures du secteur : les salariés ont pu exprimer le besoin d'échanger avec des structures confrontées au même type de bénéficiaires, et de pouvoir partager des ressources (outils permettant la compréhension des besoins et des attentes, tels que des référentiels de compétences ou des grilles d'évaluation, échanges de pratiques professionnelles, formations communes). Une fois par an, les salariés de cinq établissements se retrouvent

lors d'une journée de formation avec des interventions de professionnels et des tables rondes. Face aux questionnements des professionnels lors de l'élaboration des projets personnalisés, le directeur d'un établissement a également mis en place un groupe de travail composé de plusieurs établissements similaires au sien, afin de mener une réflexion sur les missions et les modalités d'accompagnement propres à ces structures. Deux établissements ont quant à eux initié un travail en collaboration avec d'autres structures pour construire un référentiel de compétences sociales, afin de mieux évaluer les capacités de leurs bénéficiaires pour effectuer certains types de tâches.

Néanmoins, cette plus grande implication des bénéficiaires concerne essentiellement le recueil d'avis sur les changements perçus dans leur situation, le respect de leurs attentes, ou encore les effets de l'accompagnement. En revanche, la mobilisation reste limitée lors de l'analyse des constats et de l'élaboration de propositions d'améliorations, hormis pour trois établissements qui ont associé leurs bénéficiaires à l'émission de propositions lors d'une enquête de satisfaction. Paradoxalement, c'est un des établissements qui, selon nous, a mis en place les dispositifs les plus aboutis pour recueillir les demandes de leurs bénéficiaires, qui le souligne :

« Les salariés nous disent que les usagers et leurs proches pourraient être sollicités davantage dans leur participation à l'élaboration du projet personnalisé et à la vie du service ». On ne saurait parler de coproduction (Fourniau, 1996), où il existe un partage de la décision entre les intervenants et le bénéficiaire, voire même de concertation, où ce dernier est associé à la recherche de solutions communes. C'est alors la place et le rôle de l'entourage des bénéficiaires qui sont soulevés.

De même, les démarches qualité ont mis en évidence la nécessité de mieux coordonner les professionnels à travers l'organisation régulière de réunions et la rédaction de comptes rendus pour faciliter la circulation des informations. Mais cette coordination se heurte à des contraintes de fonctionnement, qui peuvent déboucher à terme sur des arbitrages délicats. Les établissements fonctionnent avec un volet de remplaçants en raison de congés maladie, d'absences liées à des mandats syndicaux, ou des congés formation ; certains remplaçants viennent une journée dans l'établissement, et n'ont donc pas le temps matériel pour être intégré dans l'équipe et connaître les bénéficiaires. Cette situation diminue forcément la qualité de la coordination, puisque ces remplaçants n'ont pas toujours connaissance du projet personnalisé, et en raison de leur statut, ne participent pas aux temps dédiés de coordination.

Dans le même ordre d'idée, les postes médicaux et paramédicaux (médecins, orthophonistes, psychologues etc.) sont en général dotés à temps partiel : certains postes disposent d'un mi-temps, voire même d'un ratio équivalent temps plein (ETP) compris entre 0,1 et 0,3. Il en résulte que les établissements doivent arbitrer entre la coordination des équipes qui nécessite du temps de réunion pour certains professionnels et le contact direct de ces professionnels avec les bénéficiaires. De façon plus générale, les établissements remarquent que le temps de réunion nécessaire à la coordination n'est pas extensible et qu'il se fait aux dépens de temps au contact direct des bénéficiaires : pour des raisons budgétaires, les salariés ne peuvent pas toujours être remplacés lorsqu'ils sont en réunion, ce qui implique que les bénéficiaires soient ou absents de l'établissement, ou dans l'établissement mais sans réelle prise en charge. Certes, comme l'écrit Jougleux (2006), la qualité de service ne saurait se résumer à la qualité de l'interaction, car le risque serait de proposer des prestations inadaptées à la longue aux besoins des bénéficiaires. Cela nécessite du temps de réunion et d'échange qui relève de tâches de *back office*. Se pose alors la question suivante : faut-il donner la priorité au contact direct avec l'utilisateur quitte à moins formaliser, ou à la réflexion et la coordination en diminuant de fait le temps de prise en charge ?

La présentation de mes travaux sur les associations a été guidée par la question suivante : face à une régulation de contrôle où l'évaluation des besoins des usagers et de la qualité occupe désormais une place centrale, comment les associations se positionnent-elles ? Quelles tensions expérimentent-elles ?

Nous avons d'abord montré la nécessité de différencier deux niveaux de dirigeants : les dirigeants élus, dont nous avons décrit les motivations pour devenir administrateurs ainsi que leur perception du rôle que doit jouer le CA ; les dirigeants salariés, à la tête des établissements et services gérés par l'association, et dont la culture professionnelle a évolué : ces derniers différencient le rôle de dirigeant d'établissement et de militant, et investissent plus concrètement leur projet d'établissement. Leur formation intègre par ailleurs un certain nombre d'outils issus à l'origine du monde de l'entreprise, ce qui peut contribuer à leur diffusion au sein des établissements. Y-a-t-il un risque d'éloignement progressif entre dirigeants associatifs et dirigeants d'établissements ? Comment organiser au mieux la représentation des bénéficiaires au sein du CA tout en minimisant le risque de dérives potentielles en oubliant les autres parties prenantes au projet associatif (Wellens et Jegers, 2014) ?

Dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées, l'analyse des discours des présidents d'association montre que les associations se différencient nettement des entreprises privées lucratives, et réaffirment leur légitimité ; néanmoins, cette légitimité est plutôt pragmatique pour un premier groupe d'associations, là où le second groupe met en avant une légitimité morale, où émerge un surinvestissement des valeurs traditionnellement associées au monde associatif. Il n'y a pas ainsi de discours unique en provenance des associations, et l'on constate que certaines d'entre elles ont une approche plutôt centrée sur leurs bénéficiaires que leur identité associative.

Concernant les dispositifs, le projet associatif, en permettant l'externalisation de savoirs tacites des élus associatifs, peut aider à clarifier les objectifs et les principes qui vont guider le niveau politique de l'association. Même si leurs présupposés font qu'elles ne peuvent s'appliquer *stricto sensu* aux établissements médico-sociaux, les démarches qualité, aboutissent à modifier la figure de l'usager et à réfléchir à des modalités pratiques d'échanges entre établissements. En revanche, elles soulèvent la question de l'arbitrage de l'allocation des ressources entre, d'une part, le contact direct avec l'usager et, d'autre part, la formalisation des pratiques.

Nous passons maintenant à une mise en perspective de ces travaux.

2.3 Que retenir de ces travaux ?

Ces recherches s'inscrivent dans une démarche compréhensive (2.3.1), où le dispositif de gestion constitue une clé d'entrée (2.3.2). Par rapport aux débats sur l'hybridation, elles souhaitent montrer comment des organisations sous tension peuvent apprendre et évoluer (2.3.3).

2.3.1 Une démarche compréhensive

Comparativement aux travaux présentés dans la première partie, la majorité des travaux présentés dans cette deuxième partie s'inscrit dans une démarche compréhensive, visant à analyser les intentions, les discours, les actions et les interactions des acteurs (Dumez, 2013). Le recours à des méthodologies qualitatives (études de cas et participation observante) est ainsi cohérent avec l'objectif de décrire et comprendre comment les acteurs se sont saisis de divers outils et avec quels résultats. Cette approche compréhensive m'a

semblé adaptée en raison des tensions que traversent les associations du secteur social et médico-social : face à des changements importants de leur régulation de contrôle, ces dernières ont apporté des réponses aux contours variés, nécessitant une approche au plus près du terrain pour pouvoir les décrire, même de façon partielle. Ces associations sont ainsi en situation d'exploration (Aggeri, 2014, p. 52), offrant aux chercheurs l'opportunité de suivre les acteurs dans leurs expérimentations. Alors que mes premiers travaux peuvent donner le sentiment d'une certaine abstraction des objets d'étude (les structures intra et interorganisationnelles, la nature de l'échange, les franchisés et franchiseurs conceptualisés sous l'angle de leur implication et de leur satisfaction), ces recherches sont plus en prise avec les acteurs. Corrélativement, les résultats obtenus ne sont pas susceptibles de généralisation, comme cela pourrait être le cas dans le cadre de recherches quantitatives. Néanmoins, selon Dumez (2013), une recherche compréhensive doit apporter plus qu'une explication *ad hoc* d'un phénomène observé, et, entre autres, permettre d'identifier des mécanismes sociaux qui peuvent être appliqués dans d'autres contextes que celui de la recherche concernée. Ainsi, une proposition concerne le rôle des connaissances tacites dans la réussite d'un projet : la mise en relation d'acteurs ayant des connaissances tacites importantes sur un sujet commun dans un cadre formalisé contribuerait à dépasser l'aspect contraignant du projet en faisant émerger une position partagée et structurante ; toutefois, cette externalisation des connaissances tacites est consommatrice de temps, et pose la question de l'arbitrage entre le temps passé à les décrire et celui à les utiliser, lorsque l'environnement est contraint.

2.3.2 Le dispositif de gestion comme clé d'entrée

Aggeri et Labatut (2010) montrent comment les approches théoriques par les dispositifs de gestion ont nourri la recherche en Sciences de Gestion autour de la problématique de l'action collective. Pour Dumez (2014), c'est l'étude des conditions d'échec et de réussite des dispositifs, « agencements d'éléments divers en un tout, qui produisent un ordre et un résultat », qui fonde l'identité des Sciences de Gestion³⁰.

Même si, à mon sens, le dispositif de gestion est présent dans l'ensemble de mes travaux (sous la forme de structures, de l'agencement de relations interorganisationnelles, puis de

³⁰ Dumez H. (2014), « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance », *Le Libellio d'Aegis*, vol.10, n°1, p. 65-67.

projet associatif, de démarches qualité, de discours), il me semble que son étude prend tout son sens dans cette deuxième partie. Comme l'écrit Aggeri (2014, p. 48), c'est en situation d'instabilité et de mouvement que les dispositifs deviennent visibles et connaissables, et où le chercheur trouve l'opportunité de repérer leurs contours et leurs effets. Les PME et les réseaux de franchise n'échappent pas, à l'évidence, à la nécessité de remettre en question leurs pratiques, mais cette instabilité est consubstantielle de la régulation par le marché dans laquelle elles évoluent ; pour les associations du secteur social et médico-social, les nouvelles exigences issues de la régulation de contrôle ont marqué une étape dans leur fonctionnement, en introduisant des démarches et des outils réservés jusque-là à la sphère marchande.

Par ailleurs, le recours au dispositif permet aussi de s'interroger sur le concept de performance, et d'en proposer une approche plus nuancée. Comment en effet évaluer la performance d'une démarche qualité ? On pourrait mesurer l'implication et la satisfaction des salariés des associations, mais est-ce au fond le problème posé ? Le recours théorique au dispositif implique de repérer les effets inattendus, voire détournés, et de décrire comment il produit de nouveaux savoirs et de nouveaux agencements de relations.

2.3.3 Quelle contribution au débat sur l'hybridation ?

La question de l'hybridation est récurrente dans les travaux de recherche portant sur les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, en raison des tensions que ces dernières expérimentent en tentant de concilier leur mission d'origine et les demandes issues de leurs financeurs. Il s'ensuivrait une porosité grandissante entre le marché, l'Etat et les associations, et une remise en question des définitions et typologies. Deux conceptions de l'hybridation sont ainsi proposées (Denis *et al.*, 2015, p. 284) : une première où l'hybridation désigne l'émergence d'une nouvelle forme (ou pratique) suite à la rencontre de formes préalablement distinctes, et une seconde où l'hybridation mènerait plutôt à explorer des espaces interstitiels (notre traduction de « *liminal space* ») entre ces formes originelles. Pour Skelcher et Rathgeb Smith (2015), il est possible de décrire théoriquement les types d'hybridation en analysant comment les organisations du secteur non marchand s'accommodent de plusieurs logiques institutionnelles : ils distinguent ainsi les hybrides compartimentés, assimilés, mixtes et bloqués. Plusieurs variables permettraient de comprendre l'évolution vers un type particulier d'hybridation, parmi lesquelles l'identité des acteurs, la prégnance de valeurs, ou la capacité d'innovation. Ce modèle montre par

ailleurs comment la compréhension des phénomènes d'hybridation suppose de croiser différents niveaux d'analyse (système social, champ organisationnel, groupes et individus). Comme l'écrivent Mazouz *et al.* (2015, p. 102), étudier les processus d'apprentissage issus de la mise sous tension des organisations peut également contribuer à éclairer les débats sur l'hybridation. L'objectif n'est pas tant de savoir vers quel type d'hybride évolue l'organisation, mais ce qu'elle a appris et continue d'apprendre dans sa recherche de mitigation des tensions. A titre d'exemple, si ma recherche menée sur les démarches qualité au sein des établissements questionne en toile de fond le degré de découplage entre objectifs et impacts du dispositif, elle souhaite aussi montrer comment les acteurs s'interrogent sur la nécessité de faire évoluer leurs pratiques et comment ils mettent à jour les limites du dispositif eu égard au fonctionnement de leur structure. Ces limites sont issues d'une expérimentation en situation, et sont source d'apprentissage. Il devient alors possible de sortir du clivage simplificateur entre logiques des secteurs marchand et non marchand.

Conclusion

Après la présentation et la mise en perspective de mes différents travaux, je souhaite aborder mes thèmes de recherche présents et à venir.

Un premier thème concerne la place et le rôle de l'association dans la relation entre l'utilisateur et l'établissement où ce dernier est pris en charge. La mise en place d'outils tels que le projet personnalisé ou le Conseil de Vie Sociale au sein des établissements change-t-elle la place de l'utilisateur comme le souhaite la loi à l'origine de ces dispositifs ? Peut-elle contribuer à créer ou renforcer une proximité entre l'utilisateur et l'établissement ? Et quelle place l'association occupe-t-elle dans cette relation ? L'utilisateur et son entourage sont-ils toujours sensibles au discours des associations quant à leurs valeurs et leur identité, qui peuvent sembler éloignées de leurs préoccupations concrètes et quotidiennes ? En lien avec ces questions, c'est aussi la problématique de la représentation des usagers dans la gouvernance des associations qui est posée. Que penser par exemple de Conseils d'Administration où très peu, voire aucun, représentant des usagers n'est présent ? L'association peut-elle prétendre continuer à œuvrer dans l'intérêt de ses bénéficiaires ? Suffit-il de mettre en avant des valeurs pour considérer que l'association répond à ses missions ? Selon Chopart *et al.* (2006), « l'épreuve du temps » agit comme un puissant révélateur de la réalité de l'appartenance d'une organisation à l'Economie Sociale et Solidaire. Face aux tensions qui apparaissent avec la mise en œuvre du projet associatif, comment l'association s'interroge-t-elle pour préserver sa mission d'origine ? Noguès (2006, p. 73) décrit comment la dépendance par rapport aux financements publics crée un rapport asymétrique, faisant reposer le poids de la gestion et des risques sur les responsables bénévoles³¹ ; il en résulte un appauvrissement de l'engagement bénévole et la perte de capacité dynamique qui peuvent dévitaliser l'association. Cet appauvrissement peut se traduire par l'épuisement et le départ des administrateurs, ce qui met en danger la pérennité des établissements et services ; il peut aussi entraîner un glissement de la fonction d'administrateur militant à celle d'une représentation symbolique, voire déconnectée du projet d'origine. Dans le secteur social et médico-social, on trouve ainsi des associations de grande taille, possédant des sièges sociaux avec des professionnels salariés en charge de l'animation et de la gestion des établissements et services sur une zone géographique

³¹ Noguès H., « De l'innovation économique à la transformation sociale », in Chopart J.N., Neyret G., Rault D. (2006), *Les dynamiques de l'Économie Sociale et Solidaire*, Paris, La Découverte, p.51-79.

donnée ; ce faisant, le risque est que les dirigeants élus s'éloignent de la réalité du terrain, et perdent progressivement de vue l'évolution des besoins des bénéficiaires. Ce phénomène peut être accentué par une politique de recrutement des administrateurs qui, en privilégiant un profil particulier, ne facilite pas la prise en compte de toutes les parties prenantes. Une des hypothèses que je souhaiterais tester concerne l'impact de la proximité et de l'implication des administrateurs par rapport aux bénéficiaires sur la trajectoire des associations : des administrateurs « au fait » des problématiques des bénéficiaires peuvent-ils contribuer à résister à cette « épreuve du temps ? »

Un deuxième thème interroge plus finement le contenu et les contours de la relation entre l'utilisateur et l'établissement. Peut-on aborder cette relation comme une relation de service ? Selon Boutanquoi (2008), le glissement de la relation d'aide à la prestation de service dans le domaine médico-social a des implications sur la *figure de l'utilisateur* (du bénéficiaire) : ce dernier est en capacité de préciser une demande, de négocier des contenus, voire les financer comme cela s'observe dans le cadre de l'aide à domicile pour les personnes âgées. Astier (2009) partage ce point de vue, en écrivant que la nouvelle norme de l'accompagnement social reconnaît le bénéficiaire comme un sujet actif et désireux de s'en sortir. Dès lors, parler de relation de service n'aurait pas grand sens au vu des caractéristiques des populations concernées (ou, à tout le moins, certaines d'entre elles). Néanmoins, cette vision nous semble réductrice car elle oublie entre autres le rôle des proches de l'utilisateur dans la relation avec l'établissement, comme dans le cadre des services aux personnes âgées au domicile (Codello-Guijarro, 2012 ; Djellal *et al.*, 2004). Codello-Guijarro (2012) propose ainsi un enrichissement de la notion de client dans ce contexte, afin de dépasser celle en vigueur dans les recherches sur les services en sciences de gestion, reposant sur trois hypothèses difficilement applicables en l'état aux personnes vulnérables : un client individualiste et doté de compétences qui en font un acteur à part entière dans le processus de service. Nous nous situons dans cette lignée de travaux et proposons d'affiner la connaissance de la relation entre l'utilisateur et l'établissement à l'aide des caractéristiques suivantes :

- l'utilisateur ne peut être réduit à un individu, car, en raison de sa vulnérabilité, diverses parties prenantes contribuent à le définir et à le seconder ; à titre d'exemple, dans le domaine du handicap, c'est d'abord le monde médical qui pose un diagnostic et définit un type de handicap ; cette évaluation oriente par la suite le choix des établissements et services adaptés à la pathologie, qui doivent être validés par une

commission au sein des Maisons Départementales de Personnes Handicapées. Cette « objectivation » médicale et administrative de la situation de chaque usager participe de la construction de la figure de ce dernier. Par ailleurs, tout au long de son parcours de vie, son entourage familial (lorsqu'il existe) assiste l'utilisateur voire le représente lorsqu'il est en incapacité de le faire,

- l'utilisateur ne possède pas toutes les compétences pour être un acteur à part entière du processus de service, que ce soit lors de la conception ou de la production du service, en raison de ses carences et fragilités. Néanmoins, Livian (2010, p. 195) nous rappelle que « la compétence d'un individu ou d'un groupe n'est pas seulement détention de connaissances, mais aussi de dispositions pratiques permettant de résoudre concrètement les problèmes auxquels il est confronté ». Se pose alors la question du rôle des dispositifs au sein des établissements pour répondre aux difficultés constitutionnelles de l'utilisateur à exprimer des compétences : quels sont-ils ? Comment fonctionnent-ils ? Quelles sont leurs limites ?

Pour finir, un troisième thème de recherche porte sur l'impact de l'évolution des ressources de financement des associations sur leur capacité à innover. Face à la baisse des financements des collectivités publiques et à la volonté des financeurs de rationaliser l'allocation des moyens (RCL11*), les associations perdraient progressivement leurs marges de manœuvre pour répondre à de nouveaux besoins et jouer ainsi leur rôle dans la diffusion d'innovations sociales (Richez-Battesti *et al.*, 2012 ; Schieb-Bienfait *et al.*, 2009). Les associations seraient ainsi amenées à diversifier leurs ressources et à solliciter des donateurs privés, en produisant la « preuve » de leur impact social, comme en témoignent les travaux sur le Retour Social Sur Investissement ou RSSI³² (Maier *et al.*, 2015 ; Manetti, 2014 ; Moody *et al.*, 2015, Vieta *et al.*, 2015). Eynaud et Mourey (2015, p.98) montrent que la production d'indicateurs chiffrés est un moyen pour l'entreprise sociale de renforcer sa légitimité auprès des financeurs, avec le risque d'éloignement du projet initial en rentrant dans un « *jeu performatif auto-entretenu* ». Mais comme l'écrivent Prouteau et Tchernonog (2015), certaines associations peuvent se saisir de cette contrainte financière pour faire évoluer leur organisation. Il existe actuellement des outils juridiques (tel que le Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale –GCSMS-) permettant de mutualiser des moyens, mettre en commun des fonctions supports ou favoriser des

³² En anglais, le Social Return On Investment (SROI).

interventions communes ; par ailleurs, les chercheurs soutiennent l'hypothèse de Osborne *et al.* (2008)³³ pour qui la capacité à innover dépend également du contexte local, sur le plan politique et institutionnel : est ainsi posée la question du rapprochement des associations et de leur volonté d'atteindre un objectif commun, au-delà de la poursuite d'intérêts particuliers.

³³ Osborne S.P., Chew C., McLaughlin K. (2008), « The once and future pioneers ? The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services : a longitudinal study », *Public Management Review*, vol. 10, n° 1, pp. 51-70 cité dans Prouteau L., Tchernonog V. (2015), « Changes in the public funding of French voluntary associations : evidence, prospects and challenges », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, n° 2, p. 312.

Bibliographie

- ABERNETHY M.A., BROWNELL P. (1997), "Management control systems in R&D organizations : the role of accounting, behavior and personnel control", *Accounting, Organizations and Society*, vol.22, p. 233-248.
- ABERNETHY M.A., STOELWINDER J.U. (1994), « The role of professional control in complex organizations », *Accounting, Organizations and Society*, vol.20, n° 1, p. 1-17.
- ABRY J.M. (2009), « Le social et le médico-social à l'épreuve de sa déshumanisation », *Connexions*, vol.1, n° 91, p. 163-174.
- AGGERI F. (2014), « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol.10, n° 1, p. 47-64.
- AGGERI F., LABATUT J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, p. 5-37.
- ALLEN N.J., MEYER J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 39-61.
- ALVAREZ F. (2006), « Changement organisationnel et production de discours managérial », *Entreprises et histoire*, vol.1, n° 42, p. 84-104.
- ANDRIEN L. (2014), « Penser la gestion médico-sociale », *Revue Française de Gestion*, n° 243, p. 127-140.
- ARCHAMBAULT E. (2015), « France : a late-comer to Government-Nonprofit Partnership », *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, published online SpringerLink.
- ASTIER I. (2009), « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale », *Informations Sociales*, n° 152, p. 52-58.
- BAUDURET J.F., JAEGER M. (2005), *Rénover l'action sociale et médico-sociale. Histoires d'une refondation*, Paris, Dunod, 352 p.
- BETTENCOURT L.A., BROWN S.W. (1987), « Contact employees : relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors », *Journal of Marketing Research*, Vol. 73, p. 158-166.

- BIONDI Y., CHATELAIN-PONROY C., EYNAUD P., SPONEM S. (2010), « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », *Politiques et Management Public*, vol.27, n° 1, p.3-8.
- BOIRAL O. (2007), «Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?», *Organization Science*, vol. 18, n° 1, p. 127-146.
- BOUQUET B. (2006), « Management et travail social », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°168-169, p. 125-141.
- BOUQUET B. (2009), « Du sens de l'évaluation dans le travail social », *Informations sociales*, vol.2, n° 152, p. 32-39.
- BOUTANQUOI M. (2008), « Entre clinique, procédures et contrôle : les tensions de la relation d'aide », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 6, p. 57-68.
- BOYLE B.A. (1994), « How to (and not to) use bureaucracy with independent distributors », *Industrial Marketing Management*, vol. 23, p. 191-197.
- BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (2005), « Note critique », *Sociologies Pratiques*, n° 10, p. 21-136
- BUCKLIN L.P., SENGUPTA S. (1993), « Organizing successful co-marketing alliances », *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 32-46.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock.
- CAGLIO A., DITILLO A. (2008), « A review and discussion of management control in inter-firm relationships : achievements and future directions », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, p. 865-898.
- CAPPELLETTI L. (2010), « La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? », *Communication pour le Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Nice.
- CHANUT-GUIEU C. (2009), « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 27, p. 13-30.
- CHARREAUX G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 157, p. 215-238.
- CHATELAIN-PONROY S., EYNAUD P., SPONEM S. (2011), « Enquête gouvernance : les premiers résultats », *JurisAssociations*, vol. 447, p. 22-26.
- CHATELAIN-PONROY S., EYNAUD P., SPONEM S. (2014), « La gouvernance associative : entre diversité et normalisation », in BURLAUD A., *Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation, mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau*, ECS, p. 219-226.

- CHAUVIÈRE M., HELY M., PATTIEU S., PIERSON M., ROUSSEAU F., ZUNZ O. (2009), « L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », *Entreprises et histoire*, vol. 56, n° 3, p. 131-144.
- CHOPART J.N., NEYRET G., RAULT D. (2006), *Les dynamiques de l'Économie Sociale et Solidaire*, Paris, La Découverte.
- CLARY, E., RIDGE, R. D., STUKAS, A. A., SNYDER, M., COPELAND, J., HAUGEN, J., MIENE P. (1998), « Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach », *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 74, n° 6, p. 1516-1530.
- CNAAN R.A., GOLDBERG-GLEN R.S. (1991), « Measuring motivation to volunteer in human services », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, n° 2, p. 269-284.
- CODELLO-GUIJARRO P., BÉJI-BÉCHEUR A. (2015), « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 246, p. 103-109.
- CODELLO-GUIJARRO P. (2012), « Vers un enrichissement de la notion de client. Les apports du cas des personnes âgées dans les services à domicile », *Économies et Sociétés, Série Économie et gestion des services*, n° 13, p. 715-745.
- CORNFORTH C. (2004), « The governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, p. 11-32.
- DASTMALCHIAN A., BOAG D.A. (1988), «The influence of market environments on design and performance of marketing departments», *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 5, p. 26-35.
- DASTMALCHIAN A. et BOAG D.A. (1990), « Environmental dependence and departmental structure : case of the marketing function », *Human Relations*, vol. 43, p. 1257-1276.
- DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (2012), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Mines ParisTech.
- DE VAUJANY F.X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, n° 9, p. 109-126.
- DESREUMAUX A. (1992), *Structures d'entreprise, analyse et gestion*, Paris, Vuibert.

- DEFOURNY J. (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, Tome XLIII, p. 9-23.
- DENIS J.L., FERLIE E., VAN GESTEL N. (2015), « Understanding hybridity in public organizations », *Public Administration*, vol. 93, n° 2, p. 273-289.
- DJELLAL F., GALLOUJ F., GALLOUJ K. (2004), « La dynamique de l'innovation et du changement dans les services de soins aux personnes âgées », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3, p. 137-169.
- DUMEZ H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- DUTHIL G. (2007), « L'arrivée du privé dans la prise en charge des personnes âgées », *Gérontologie et société* vol.4, n° 123, p. 185-200
- DWYER F.R., OH S. (1988), « A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies », *Journal of Marketing*, vol. 52, p. 21-34.
- DWYER R.F., SCHURR P.H., OH S. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.
- DWYER R.F., WELSH M.A. (1985), « Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels », *Journal of Marketing*, vol. 22, p. 341-397.
- EYNAUD P., MOUREY D. (2015), « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale », *Revue Française de Gestion*, vol. 247, p. 85-100.
- FITCH R. T. (1987), « Characteristics and motivations of college students volunteering for community service », *Journal of College Student Personnel*, vol. 28, n° 3, p. 424-431.
- FLAMHOLTZ E.G. (1996), « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, vol.14, n° 6, p. 596-611.
- FORD D. (1990), *Understanding business markets : interaction, relationships, networks*, London, Academic Press.
- FORGUES B., FRECHET M., JOSSERAND E. (2006), « Relations interorganisationnelles : conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, n° 164, p. 17- 31.
- FOURNIAU J.-M. (1996), « Transparence des décisions et participation des citoyens », *Techniques, Territoires et Sociétés*, n° 31, p. 9-47.
- FRAZIER G.L. (1983), « On the measurement of interfirm power in channels of distribution », *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, p. 158-166.
- GANESAN S. (1994), « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 1-19.

GAUZENTE C. (1997), *Orientation marché et performances des entreprises agro-alimentaires, une approche culturelle*, Thèse de doctorat, I.A.E Poitiers.

GAVARD-PERRET M.L, GOTTELAND D., NAON C., JOLIBERT A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson.

GIBERT P. (1986), « Management public, management de la puissance publique », *Politiques et Management Public*, vol. 4, n° 2, p. 89-123.

GIORDANO F., LE GOFF J., MALHERBE D. (2015), « L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le *New Public Management* ? », *Revue Française de Gestion*, n° 247, p.119-135.

GOLDEN-BIDDLE K., RAO H. (1997), « Breaches in the boardroom : organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization », *Organization Science*, vol. 8, n° 6, p. 593-611.

GREENWOOD R., HININGS C. R., SUDABBY R. (2002), « Theorizing Change: the Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, vol.45, n° 1, p. 58-80.

GREENWOOD M. (2007), « Stakeholder engagement : beyond the myth of corporate responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n° 1, p. 315-327.

GUNDLACH G.T., MURPHY P.E. (1993), « Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges », *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 35-46.

GUO C. (2007), « When Government becomes the principal philanthropist : the effect of public funding on patterns of non-profit governance », *Public Administration Review*, vol. 67, p. 458-473.

HAMBRICK D.C., WERDER A.V., ZAJAC E.J., 2008, « New directions in corporate governance research », *Organization Science*, vol.19, n° 3, p. 381-385.

HAMIDI C. (2002), « Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°4, octobre-décembre, p. 45-58.

HAKANSSON H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods*, Chichester, John Wiley and Sons.

HEIDE J.B. (1994), « Interorganizational governance in marketing channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 71-85.

HEIDE J.B. et JOHN G. (1992), « Do norms matter in marketing relationships ? », *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 32-44.

- HELY M. (2009), *Les métamorphoses du monde associative*, Paris, PUF.
- HILLMAN A., NICHOLSON G., SHROPSHIRE C. (2008), « Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision », *Organization Science*, vol. 19, n° 3, p. 441-456.
- HUAULT I., PERRET V. (2009), « Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique », *Economies et Sociétés, Série « Économie de l'entreprise » - Études critiques en management*, KC, n°1, Tome XLIII, n° 12, p. 2045-2080.
- INGLIS S., CLEAVE S. (2006), « A scale to assess board member motivations in non profit organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 17, n° 1, p. 83-101.
- JACQUOT T., POINT S. (2000), « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, novembre, p. 116-131.
- JOUGLEUX M., (2006), « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 3-18.
- KALIKA M. (1995), *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica.
- KHANDWALLA P.N. (1972), « Environment and its impact on the organization », *International Studies of Management and Organization*, vol. 2, p. 297-313.
- KLARSFELD A., DELPUECH C. (2008), « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, n° 1, p. 53-64.
- KUMAR N., SCHEER L., STEENKAMP J.B. (1995), « The effects of perceived interdependence on dealer attitudes », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, p. 348-356.
- LAVILLE J.L., HOARAU C. (2008), *La gouvernance des associations*, Eres, Paris.
- LAWRENCE P. et LORSCH J. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- LEFAIX-DURAND A., POULIN D., BEAUREGARD R., KOZAK R. (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur, synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n° 164, p. 205-227.
- LeROUX K. (2009), « Balancing responsiveness to clients and funding agents in Nonprofit social service organizations », *Administration & Society*, vol.41, n° 2, p.158-184.

LIVIAN Y.F. (2010), « Les organisations productrices d'incompétence », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XVI, p. 189-204.

LOEHLIN J., McCRAE R., COSTA P., JOHN O. (1998), « Heritabilities of common and measure-specific components of the big five personality factors », *Journal of Research in Personality*, vol. 32, p. 431-453.

LOZEAU D., LANGLEY A., DENIS J.L. (2002), « The corruption of managerial techniques by organizations », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 537-564.

MACNEIL I.R (1978), « Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, p. 854-901.

MACNEIL I.R (1981), « Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a "rich classificatory apparatus » », *Northwestern University Law Review*, vol. 75, p. 1018-1063.

MACNEIL I.R. (1983), « Values in contract : internal and external », *Northwestern University Law Review*, vol. 78, p. 340-418.

MAIER F., SCHOBER C., SIMSA R., MILLNER R. (2015), « SROI as a method for evaluation research : understanding merits and limitations », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 26, p. 1805-1830.

MANETTI G. (2014), « The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, p. 443-464.

MAYAUX F. (1999), « Typologie des conseils d'administration d'association », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 272, p. 45-57.

MAZOUZ B., ROUSSEAU A., SPONEM S. (2015), « Le gestionnaire public en question », *Revue Française de Gestion*, n° 250, p. 89-104.

McCRAE R., JOHN O. (1992), « An introduction to the five factor model and its applications », *Journal of Personality*, vol. 60, p. 175-215.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.

MOODY M., LITTLEPAGE L., PAYDAR N. (2015), « Measuring Social Return on Investment », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 26, n° 1, p. 19-37.

MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS M.R. (1982), *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press.

- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- NARVER J., SLATER S. (1990), « The effect of the market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 20-35.
- NONAKA I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol.5, p. 14-37.
- NONAKA I., KONNO N. (1998), « The concept of BA : building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 40-54.
- NOORDEWIER T.G., JOHN G., NEVIN J.R. (1990), « Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 80-94.
- OLIVER C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol.16, n° 1, p. 145-179.
- O'REILLY C.A., CHATMAN J.A. (1986), « Organizational commitment and psychology attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 492-499.
- O'REILLY C.A., CHATMAN J.A., CALDWELL D. (1991), « People and organizational culture : a Q sort approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 487-516.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations, a resource dependence view*, New York, Harper and Row.
- PHILLIPS N., LAWRENCE T.B., HARDY C. (2004), « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, Vol. 29, p. 635-652.
- PINSON C., JOLIBERT A. (1997), « Comportement du consommateur » in *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Y. Simon et P. Joffre (2^{ème} ed.), Economica, p. 372-475.
- PROUTEAU L., 2002, « Le bénévolat sous le regard des économistes », *Revue Française des Affaires Sociales*, vol. 12, n° 4, octobre-décembre, p. 24-36.
- PROUTEAY L., TCHERNONOG V. (2015), « Changes in the public funding of French voluntary associations : evidence, prospects and challenges », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, n° 2, p. 291-316.
- PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C. (1968), « Dimensions of organization structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, p. 65-105.
- PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C. (1969), « The context of organization structures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, p. 91-114.

- PRIOU J., DEMOUSTIER S. (2011), *Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 183 p.
- REYNAUD J.D (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 348 p.
- RICHEZ-BATTESTI N. (2010), « L'ESS face à la crise économique : entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ? », *Revue Française du Marketing*, n° 226, p. 1-5.
- RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F., VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n° 38, p. 15-36.
- RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 483-498.
- RIVIERE A. (2006), « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprises et histoire*, vol.1, n° 42, p. 29-45.
- ROZES B. (2010), « Clinique et management : quelles articulations possibles ? », *Empan*, n°78, p. 73-77.
- SCHIEB-BIENFAIT N., CHARLES-PAUVERS B., URBAIN C. (2009), « Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'ESS : acteurs, projets et logiques d'action », *Innovations*, n° 30, vol. 2, p. 13-39.
- SAPORTA B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Paris, Montchrestien.
- SKELCHER C., RATHGEB SMITH (2015), « Theorizing hybridity : institutional logics, complex organizations, and actor identities : the case of nonprofits », *Public Administration*, vol. 93, n° 2, p. 433-448.
- SOULE B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherche Qualitative*, Vol. 27, n° 1, p.127-140.
- STAW B.M., EPSTEIN L.D. (2000), « What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, p. 523-556.
- STERN L.W., REVE T. (1980), « Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis », *Journal of Marketing*, vol. 44, p. 52-64.
- SUCHMAN M. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20 Issue 3, p. 571-610.

TCHERNONOG V. (2007), *Les associations en France, profils et évolutions*, document ADDES, 31 p.

TCHERNONOG V. (2013), *Le paysage associatif français 2011-2012*, Paris, Dalloz-Juris associations.

TURNBULL P.W, VALLA J.-P. (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm.

VANTILBORGH T., BIDEE J., PEPEMANS R. (2009), « A new deal for NPO governance and management », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 20, n° 1, p. 12-30.

VIETA M., SCHATZ N., KASPARIAN G. (2015), « Social return on investment for good food delivery », *NonProfit Management & Leadership*, vol. 26, n° 2, p. 157-172.

WELLENS L., JEGERS M. (2014), « Beneficiary participation as an instrument of downward accountability : a multiple case study », *European Management Journal*, vol. 32, p. 938-949.

WELLENS L., JEGERS M. (2015), « From consultation to participation, the impact of beneficiaries on nonprofit organizations' decision making and output », *Nonprofit Management & Leadership*, published online in Wiley Online Library.

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 :	présentation synthétique de mes travaux	p. 7
Tableau 2 :	mesure de l'échange relationnel dans mes travaux	p.17
Tableau 3 :	mesure de la structure décisionnelle dans mes travaux	p.19
Tableau 4 :	les deux profils de motivations pour devenir administrateur	p.35
Tableau 5 :	mesure du rôle du CA dans mes travaux	p.42
Tableau 6 :	les lettres des Présidents analysées.....	p.45
Tableau 7 :	les trois classes de discours des lettres de présidents	p.47
Tableau 8 :	la collecte des données	p.50
Tableau 9 :	présupposés des démarches qualité et caractéristiques organisationnelles des établissements et services médico-sociaux.....	p.53
Figure 1 :	les dimensions des RIO	p.13
Figure 2 :	approche synthétique de l'échange relationnel franchisé-franchiseur	p.22
Figure 3 :	typologie des CA d'associations en fonction de la représentativité des bénéficiaires.....	p.37

Liste des annexes

Annexe 1 :	liste des travaux de recherche.....	p.77
Annexe 2 :	les projets de recherche menés pour la FFF.....	p.80
Annexe 3 :	le projet de recherche mené pour le Conseil Régional (Centre)	p.84
Annexe 4 :	Curriculum Vitae	p.86

Annexe 1 : liste des travaux de recherche

Publications dans des revues classées

(les références suivies d'un astérisque sont disponibles dans le dossier des travaux joint à la note de synthèse)

RCL 1 DUBOST N. (1996), « La politique environnementale de Matra Automobiles », *Gestion 2000*, Tome 2, p. 27-36.

RCL 2 DUBOST N. (1996), « Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 9, n°2, p. 125-142.

RCL 3 DUBOST N., GAUZENTE C. (1999), « Orientation marché et performance des moyennes entreprises : le rôle de la dépendance économique vis-à-vis des clients », *Gestion 2000*, vol. 6, novembre-décembre 1999, p. 105-118.

RCL 4 DUBOST N. (1999), « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 2, n°4, p. 5-29

RCL 5 DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. (2004), « How France's potential franchisees reach their decisions: a comparison with franchiser's perceptions », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°2, p. 218-224.

RCL 6* DUBOST N. (2010), « Le projet associatif comme source d'apprentissage : une étude de cas », *Revue Sciences de Gestion*, n°73, p. 39-54.

RCL 7 DUBOST N. (2010), « La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation de savoirs tacites », *Revue Management&Avenir*, n°35, vol. 5, p. 293-306.

RCL 8* DUBOST N. (2014), « Motivations des administrateurs d'associations et rôle attendu du CA : une étude empirique », *Revue GMP*, vol. 2, n°3, p. 5-22.

RCL 9* DUBOST N. (2014), « Les associations parlent-elles d'une seule voix face au changement de l'ordre institutionnel ? Apports de l'analyse de discours dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées », *Recherches en Sciences de gestion*, n°103, p. 183-209.

RCL 10* DUBOST N. (2015), « Culture professionnelle et démarches qualité dans le secteur médico-social français », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 39, n°4.

RCL 11* DUBOST N., FABRE P. (à paraître), « Des indicateurs pour optimiser l'allocation des ressources ? Une enquête exploratoire au sein d'un réseau administré », *Revue GMP*.

Publications dans des revues non classées

RNCL 1 DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. (2008), « How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction ? The importance of fairness, communication and trust as ethical bases of relationship marketing », *International Journal of Entrepreneurship and Small Businesses*, vol. 6, n°1, p. 155-172.

Contributions à des ouvrages collectifs

OUV 1 DUBOST N. (2002), « Un aspect délicat de la modélisation : l'opérationnalisation des concepts, application à la dépendance économique », dans *Modéliser le fonctionnement des organisations*, ouvrage coordonné par M. Nikitin, Paris, L'Harmattan,

OUV 2 DUBOST N. (2013), « Le concept de légitimité pour comprendre le processus de densification : l'exemple de l'évaluation dans le secteur social et médico-social », dans *La densification normative, découverte d'un processus*, ouvrage coordonnée par Catherine Thibierge, Paris, Mare Martin.

Publications dans des actes de colloques à comité de lecture

ADC 1 DUBOST N. (1995), « Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties centralisées ? », *Actes du colloque de l'AIMS*, Université Paris Dauphine.

ADC 2 DUBOST N. (1997), « Structures liées aux clients en milieu industriel : l'impact de la dépendance économique vis-à-vis du client », *Actes du 13^{ème} colloque de l'Association Française de Marketing*.

ADC 3 DUBOST N. (1997), « Facteurs explicatifs du marketing relationnel en milieu industriel : le rôle de trois variables liées à la relation avec le plus gros client », *Actes du 13^{ème} colloque de l'Association Française de Marketing*.

ADC 4 DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. (1999), « Satisfaction du franchisé : l'impact de la relation entre le franchisé et son franchiseur », *Actes du 15^{ème} colloque de l'Association Française de Marketing*.

ADC 5 DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. (2000), « Factors affecting choice criteria when joining a franchise network – evidence from French franchisees », *5th AFM French German Conference on retailing and Distribution in Europe*.

ADC 6 DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. (2000), « The psychological profile as a determinant of satisfaction among French franchisees », *5th AFM French German Conference on retailing and Distribution in Europe*.

ADC 7 DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. (2000), « Decision Process of Franchise Candidates: A Comparison with Franchisors' Perception », *14th Annual International Society of Franchising Conference*.

ADC 8 DUBOST N., GAUZENTE C. (2000), « Economic Dependence as a Determinant of Market Orientation in Industrial Sectors », *British Academy of Marketing Conference*.

ADC 9 DUBOST N., GAUZENTE C. (2000), « Economic Dependence, Market Orientation and Business Profitability in Industrial Markets : A Quantitative Exploration of the Relationships and Temporality », *Acts of the British Academy of Marketing Conference*.

ADC 10 DUBOST N., ZOUKOUA E.A. (2011), « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apports et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », *Actes du Colloque de l'Association Française de Comptabilité*.

ADC 11 DUBOST N., CHATELIN C. (2012), « L'identité de rôle comme source de compréhension des conflits en gouvernance », *Actes du colloque de l'Association Académique Internationale de Gouvernance*.

ADC 12* DUBOST N. (2013), « Contrôle culturel et évolution des systèmes de pilotage de la performance : l'introduction des démarches de qualité dans les associations du secteur social et médico-social », *Journées d'Etudes et de Recherche en Contrôle de Gestion de Nantes*.

ADC 13 LABIT A., DUBOST N. (2014), « Housing and ageing in France and Germany : The intergenerational solution », *Acts of the European Network for Housing Research Conference*.

Participation à des contrats de recherche

CR 1 1998-1999 « La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé »

Contrat de recherche issu d'un appel à projet de la Fédération Française de la Franchise, fédérant 4 chercheurs en Sciences de Gestion (Universités Angers, Paris Dauphine, Orléans, Poitiers), budget 200k€.

CR 2 1999-2000 « Franchise et culture managériale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise : typologie de franchiseurs ».

Contrat de recherche issu d'un appel à projet de la Fédération Française de la Franchise, fédérant 5 chercheurs en Sciences de Gestion (Universités Angers, Paris Dauphine, Orléans, Poitiers, Toulouse) et un ingénieur d'études, budget 250k€.

CR 3 2011-2013 « L'habitat de demain des retraités : un enjeu sociétal »

Contrat de recherche issu d'un appel à projet recherche de la région Centre fédérant 7 chercheurs en Sociologie et Sciences de Gestion (Universités Nantes, Orléans, Tours) et deux ingénieurs d'étude, budget 454k€.

Annexe 2 : les projets de recherche menés pour la Fédération Française de la Franchise

1998-1999 : « La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé »

Membres du groupe de recherche : C. Gauzente (Maître de Conférences, Université d'Angers), V. Guilloux (Maître de Conférences, Université de Poitiers), M. Kalika (Professeur, Université Paris Dauphine). Outre des publications (RCL5, RCNL1) et des communications scientifiques (ADC4, ADC5, ADC6, ADC7), cette recherche a donné lieu à la rédaction d'un rapport remis en juillet 1999, ainsi qu'à une présentation des résultats lors des Journées de la Franchise (octobre 1999).

Problématique de la recherche : alors que de nombreux manuels mettent en avant l'importance du franchisé dans la réussite d'un réseau, peu de recherches scientifiques ont tenté de comprendre ses motivations, son comportement au sein du réseau, ou bien les paramètres à l'origine de sa satisfaction. La première partie de la recherche décrit le processus d'achat d'une franchise, et a été conduite auprès de candidats à la franchise, de franchiseurs (l'objectif étant de voir s'ils cernent correctement les attentes des candidats à la franchise) et de franchisés (l'objectif étant de voir si une évolution dans le processus d'achat s'est effectuée). La deuxième partie de la recherche s'intéresse à la satisfaction du franchisé et à son comportement au sein du réseau (intention de rester et recommandation du réseau à d'autres) ; l'impact de deux groupes de variables sur la satisfaction a été retenu : le profil psychologique du franchisé et la nature de la relation existant entre le franchisé et son franchiseur.

Collecte des données : elle s'est faite en trois temps :

1. des entretiens non directifs ont été réalisés auprès de 20 franchisés afin d'appréhender de manière qualitative leurs motivations, leurs motifs de satisfaction et leurs processus de choix. Une analyse lexicale a permis de faire émerger des thèmes récurrents. A l'issue de cette étape, trois questionnaires ont été réalisés (un questionnaire Q1 pour les candidats à la franchise, un questionnaire Q2 pour les franchiseurs et un questionnaire Q3 pour les franchisés),

2. les questionnaires ont été administrés en face à face ou par voie postale, avec pour résultat 315 questionnaires de candidats à la franchise, 88 questionnaires de franchiseurs, et 24 questionnaires de franchisés,
3. Le questionnaire Q3 adressé aux franchisés a été remanié suite au test de fiabilité de certaines échelles, et une nouvelle version Q4 a été administrée auprès d'un échantillon représentatif de 401 franchisés de huit secteurs d'activité.

Contribution personnelle au projet de recherche : elle porte sur l'impact de la nature de la relation entre le franchiseur et ses franchisés sur la satisfaction du franchisé. La revue de la littérature et les entretiens non directifs m'ont menée à retenir quatre variables descriptives de la relation franchiseur/franchisé : l'assistance (en début de contrat puis en continu), la confiance, la communication et l'équité du franchiseur. Les résultats montrent que ces quatre variables ont une relation positive et significative sur la satisfaction du franchisé, abordée sous l'angle financier et au travail. Par ailleurs, les trois dernières variables, qui peuvent être regroupées au sein du concept de « climat de la relation », contribuent de façon plus élevée à expliquer la satisfaction du franchisé comparativement au profil psychologique du franchisé.

1999-2000 : « Franchise et culture managériale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise : typologie de franchiseurs »

Membres du groupe de recherche : C. Gauzente (Maître de Conférences, Université d'Angers), V. Guilloux (Maître de Conférences, Université de Poitiers), M. Kalika (Professeur, Université Paris Dauphine), P. Roussel (professeur, Université de Toulouse). Cette recherche a donné lieu à la rédaction d'un rapport remis en octobre 2000, ainsi qu'à une présentation des résultats lors des Journées de la Franchise (décembre 2000).

Problématique de la recherche : peut-on identifier des formes de cultures organisationnelles dans les réseaux de franchise permettant d'accroître l'implication des franchisés ? La première partie aborde la notion de culture et présente les échelles de mesure retenues dans le cadre de l'étude. Elle met à jour des profils culturels côté franchiseurs et côté franchisés, et pose la question de leur convergence. La deuxième partie développe la façon dont franchiseurs et franchisés se coordonnent via la structure décisionnelle du réseau (type de contrôle, formalisation et participation aux décisions), et explore (entre autres) le lien entre

modes de coordination et les profils culturels issus de la première partie. La troisième partie présente l'échelle d'implication organisationnelle des franchisés développée dans le contexte de l'étude, et analyse son lien avec la culture des réseaux.

Collecte des données :

1. Une pré-enquête exploratoire menée à l'aide d'entretiens non directifs auprès de 10 franchiseurs a permis d'identifier la place des questions de culture et de structure décisionnelle dans le fonctionnement des réseaux de franchise, et de tester des items de mesure pouvant être utilisés dans les phases suivantes,
2. Un questionnaire a été élaboré puis envoyé par voie postale à tous les réseaux de franchise comptant plus de 10 franchisés : 71 franchiseurs, représentant un cinquième des réseaux, ont répondu. Trois profils culturels et trois profils de structure décisionnelle des réseaux de franchise ont été mis à jour suite à une analyse typologique,
3. Nous avons ensuite élaboré un questionnaire à destination des franchisés appartenant à des réseaux de franchise représentatifs des profils culturels décrits plus haut, afin de recueillir leur perception de la culture du réseau et la confronter avec celle du franchiseur, et de mesurer leur implication. 810 franchisés ont répondu à ce questionnaire.

Contribution personnelle au projet de recherche : la structure décisionnelle du réseau, abordée à l'aide de trois dimensions (participation des franchisés aux décisions, formalisation et contrôle), ne possède aucun lien significatif avec la taille et l'âge du réseau. En revanche, plus le franchiseur perçoit la concurrence de façon intense, et plus il va recourir à la formalisation et au contrôle pour coordonner son réseau.

La structure décisionnelle apparaît comme un mode de coordination du réseau indépendant de la culture du réseau : en clair, il n'existe aucune relation significative entre les profils structurels des franchiseurs et les dimensions de la structure décisionnelle. Le contrôle (et notamment des comportements) se révèle être une dimension significative pour accroître la satisfaction des franchiseurs quant au développement de leur réseau et à l'implication des franchisés, notamment pour les réseaux à croissance rapide.

Par ailleurs, trois profils de franchiseurs sont mis à jour, chacun ayant des caractéristiques particulières en matière de structure décisionnelle : les structurés (formalisation et contrôle des résultats élevés, participation aux décisions faible) les informels (très faible

formalisation, peu de contrôles des résultats et participation aux décisions peu élevée) et les participatifs (très forte participation des franchisés aux décisions couplée à une formalisation élevée, faible contrôle des résultats). Il n'existe pas une structure décisionnelle universelle pour tous les réseaux, mais plusieurs, qui diffèrent de façon significative sur certains traits culturels (dont l'orientation client). En revanche, la satisfaction des franchiseurs est plus élevée pour les structurés et les participatifs, et moindre pour les informels : ceci tend à montrer l'importance de procéder à des choix clairs en termes de structure décisionnelle pour coordonner les relations avec les franchisés.

Annexe 3 : le projet de recherche mené pour le Conseil Régional de la région Centre

2010-2013 : « L’habitat de demain des retraités : un enjeu sociétal »

Membres du groupe de recherche : S. Dine, A. Labit, N. Martin (Maîtres de Conférences, Université d’Orléans), B. Chaudet (Maître de Conférences, Université de Nantes), L. Nowik (Maître de Conférences), A. Thalineau (Professeur, Université de Tours).

Cette recherche a donné lieu à deux rapports (un rapport intermédiaire en novembre 2011 et un rapport final en juillet 2013) et à un colloque en 2013.

Problématique de la recherche : avec l’augmentation de la longévité humaine, des considérations nouvelles relatives au maintien à domicile se posent aux individus et aux pouvoirs publics. Le projet vise dans un premier temps à faire un recensement des habitats conçus pour/par les retraités non dépendants (mais susceptibles de le devenir), en indiquant en quoi leurs concepts sont originaux et en quoi ils sont susceptibles de préserver le maintien à domicile. À partir de « terrains » repérés en France (la région Centre sera privilégiée) et à l’étranger (Allemagne, Belgique, Royaume-Uni, etc.), nous dresserons le profil des personnes ayant fait le choix de certaines formes d’habitat, en considérant notamment leur âge, leur structure familiale, leur origine sociale, leur parcours résidentiel... Les attentes ayant influé sur les choix seront relevées et confrontées aux intentions des acteurs à l’origine de ces habitats. Dans les cas les plus fréquents, les acteurs sont des promoteurs privés, des bailleurs sociaux, des collectivités territoriales, des mutuelles ou des associations. Plus rarement, les projets sont à l’origine de groupes de retraités, comme dans le cas des logements partagés et/ou autogérés. La recherche indiquera les conditions facilitant la réalisation d’habitats novateurs à destination des retraités. Elle mettra à disposition des décideurs politiques et des acteurs privés des résultats qui guideront la conception et le développement de futurs projets et qui alimenteront la réflexion sur le contenu des politiques publiques visant à accompagner le « bien-vieillir ».

Contribution personnelle au projet de recherche : la location intergénérationnelle, définie comme l’accueil d’une personne de moins de trente ans au domicile d’une personne retraitée moyennant une rémunération ou des services, est un dispositif qui peut être rattaché à la première catégorie d’habitats (conçus PAR les retraités). Dans la majorité des cas, on constate l’intervention d’une association dont le rôle est de mettre en relation les parties prenantes au dispositif (on parle alors de binôme), et d’assurer le suivi de la relation afin de garantir ses chances de succès. Après un état de l’art sur ce dispositif et un

recensement des associations, j'ai mené des entretiens auprès d'une association, de ses partenaires et de binômes afin de connaître les motivations, les avantages et inconvénients de ce dispositif. Une synthèse a été rédigée et intégrée dans le rapport intermédiaire remis au Conseil Régional en septembre 2011.

Annexe 4 : curriculum vitae

✓ **Fonction actuelle**

Maître de conférences à l'Université d'Orléans :

- Enseignante à l' I.A.E d'Orléans, Collegium Droit, Economie et Gestion.

- Chercheur à Vallorem (EA 6296), équipe de recherche en sciences de gestion commune aux universités de Tours et d'Orléans.

✓ **Parcours et formation**

Depuis 2006 : Maître de conférences à l'Université d'Orléans.

2001-2006 : Maître de conférences à l'Université d'Orléans à temps partiel.

1997-2001 : Maître de conférences à l'Université d'Orléans.

1996-1997 : Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'université d'Orléans (I.A.E d'Orléans).

1993-1996 : Allocataire de Recherche à l'université de Poitiers (I.A.E de Poitiers). Membre de la promotion 1994 du CEFAG (Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion).

1996 : Thèse de doctorat en Sciences de Gestion : « Contribution à la connaissance des implications structurelles de la dépendance économique des PME vis-à-vis du plus gros client », IAE, Université de Poitiers, Mention très honorable avec les félicitations du jury.

Jury : DESREUMAUX A. (Rapporteur),
DUBOIS P.L,
KALIKA M. (Directeur),
MATHE J.C. (Rapporteur),
MONTMORILLON (DE) B.

1994 : membre de la promotion CEFAG (Centre Européen de la Formation À la Gestion)

1993 : D.E.A Sciences de Gestion à l'Université de Poitiers (IAE), mention Très Bien.

1988 : Master en Bio Ingénierie à l'Ecole Centrale Paris (ECP).

1987 : Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP).

✓ **Activités de recherche**

1) Publications et communications dans des actes de colloques à comité de lecture

Voir annexe 1

2) Participation à des contrats de recherche

Voir annexes 2 et 3

3) Organisation de colloques

Responsable du comité scientifique et du comité d'organisation du colloque « Quand Marchand et Non Marchand se rencontrent », Vallorem, Université d'Orléans le 23 novembre 2012.

Premier colloque organisé par le laboratoire Vallorem, issu de la fusion des deux laboratoires de recherche en Sciences de Gestion de l'Université d'Orléans (LOG) et de Tours (CERMAT). Parrainé par l'AIRMAP, Association Internationale de Recherche en Management Public, il a donné lieu à deux publications dans la revue GMP (Gestion et Management Public).

4) Autres activités de recherche

- Co-présidente d'un atelier pour le colloque de juin 2016 de l'AIRMAP : « Confiance et relation entre le financeur public et ses partenaires ».
- Participation à des ateliers doctoraux Laboratoire Vallorem,
- Encadrement de mémoires collectifs d'initiation à la recherche en master finance et contrôle de gestion 2^{ème} année

Exemples de thèmes traités : la RSE est-elle un ensemble de « mythes » pour accroître la légitimité, ou se décline-t-elle en des pratiques quotidiennes en matière de contrôle ? Doit-on viser une relation partenariale entre opérationnels et contrôleur de gestion ? Quel est le rôle des indicateurs non financiers ? A quoi servent les tableaux de bord ?

- Depuis 2012, membre du Conseil Scientifique (CS) de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de la Région Centre depuis; ce CS apporte une expertise au bureau dans le choix des prestataires pour réaliser des études relatives au secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, telles que, par exemple, l'étude publiée en novembre 2012 sur la création d'activités par les jeunes dans l'ESS (rapport disponible sur le site www.cresscentre.org).

✓ Activités pédagogiques et d'enseignement

1) Responsabilités pédagogiques

Depuis septembre 2011 : responsable de la deuxième année du master Finance Contrôle de Gestion. Rédaction du dossier de demande de mise en apprentissage et ouverture de la formation à l'apprentissage en septembre 2012.

J'ai également contribué à l'ouverture de la première année du master Finance Contrôle de Gestion, en lien avec la responsable de la première année du master. Cette ouverture a eu lieu en septembre 2014, faisant du master en Finance Contrôle de Gestion le premier de la région Centre à fonctionner en apprentissage sur deux ans.

Le master FCG a rejoint l'Association Nationale des Responsables des Masters Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, créée en mars 2015 à l'initiative du Professeur François Meyssonnier.

Septembre 2006-juin 2011 : co-responsable d'un master double compétences (intitulé master Développement, Production, Management et Stratégie dans les Bio-Industries), en partenariat avec le Collegium Sciences et Techniques. Ce Master s'adresse à des étudiants ayant validé un Master en Sciences de la Vie, Chimie, Biologie etc. qui souhaitent acquérir des compétences en management pendant une année. Chaque année, un séminaire organisé par les étudiants du master abordait un thème transdisciplinaire permettant de faire dialoguer praticiens et enseignants, et de contribuer à la diffusion du savoir :

- 2007 : enjeux et défis actuels des bio-industries,
- 2008 : Bio-industries et grande distribution : vers une création commune de valeur ?
- 2009 : Vieillesse de la population, approches stratégiques des bio-industries,
- 2010 : Développement durable : réalité et enjeux économiques en région Centre,
- 2011 : L'obésité, enjeu majeur de santé publique : quelles réponses des entreprises ?

2) Enseignements

Le tableau ci-dessous présente les enseignements effectués (CM : cours magistral, CTD : cours TD, TD : travaux dirigés) à l'Université d'Orléans ainsi que dans d'autres Universités.

Niveau	Type de public	Nature
Licence	Formation initiale Université Orléans	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1ère année : CM d'introduction à la gestion ✓ 2ème année : encadrement de projets professionnels ✓ 3ème année : cours et TD de comptabilité de gestion
Master	Formation initiale Université Orléans	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1ère année : CTD de contrôle budgétaire, CM de stratégie, CM d'analyse financière, CM sur les outils de gestion (étudiants en master sciences de la vie), ✓ 2ème année : études de cas en contrôle (français et anglais), encadrement de groupes pour l'organisation de séminaires et d'évènements (job dating), projets collectifs de recherche, suivi d'apprentis en contrôle de gestion ✓ Séminaire en master recherche sur les recherches en contrôle et sur le management stratégique dans le secteur non marchand
	Formation initiale Institut Génie Appliqué Rabat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2ème année : simulations de gestion (master finance contrôle de gestion délocalisé)
	Formation continue Université Orléans	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2ème année : CM de comptabilité générale, simulations de gestion, encadrement de stages
	Formation continue Master spécialisé Ecole des Ponts / Ecole Polytechnique de Lausanne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CM de comptabilité générale en lien avec la logistique en français et en anglais
Post master	Formation initiale et continue Universités Orléans et Clermont-Ferrand	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation à l'UV 2 Synthèse Economie et Comptabilité du DESCF (ancienne appellation du DSCG)

3) Missions d'enseignement à l'international :

2011 : séminaires dans le cadre du programme européen Erasmus à destination des enseignants

Université Comenius à Bratislava : stratégie concurrentielle.

Académie des Sciences Economiques à Bucarest : les associations et la mesure de la Performance, l'exemple du Social Return on Investment.

4) Autres activités pédagogiques

1999-2005 : rédaction (puis réactualisation) de quatre chapitres dans l'ouvrage « Synthèse économie et comptabilité, épreuve n°2 » DESCF (ancien DSCG), Dunod (quatre éditions entre 1999 et 2005), en collaboration avec Pascal Fabre et Guy Solle.

Les quatre chapitres portent sur la gestion stratégique du périmètre de l'entité (stratégies d'intégration, d'externalisation, de coordination et de coopération).

✓ **Activités administratives**

Depuis octobre 2015 : membre titulaire nommé du CNU.

Depuis septembre 2012 :

- co-responsable de la mention Finance Comptabilité Contrôle, qui regroupe deux masters, le master Comptabilité Contrôle Audit, et le master Finance Contrôle de Gestion, et représente 90 étudiants. Cette responsabilité consiste à coordonner le recrutement, les admissions, et les cours (certains étant mutualisés entre les deux masters, sur la première et la deuxième année), mais également à faire évoluer les formations, en lien avec les attentes du Ministère (chantier en cours de l'auto-évaluation de l'offre de formation pour soumission au HCERES).
- membre du conseil de direction de l'ITP (Institut Thématique Pluridisciplinaire) Normatis, qui fédère les laboratoires de recherche de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Ecole de Droit de la Faculté/Collegium Droit Economie Gestion d'Orléans, et dont les missions consistent à proposer les axes de l'offre de formation en visant une meilleure articulation entre formation et recherche, participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique scientifique, organiser et animer la pédagogie au travers des équipes de formation, organiser le suivi et l'auto-évaluation de la formation, contribuer à l'insertion professionnelle et au suivi des diplômés, et accroître la notoriété des domaines scientifiques, notamment au niveau international.

Juin 2010 : mission pour l'Université d'Orléans et l'Agence Universitaire de la Francophonie auprès de la Faculté de Commerce Extérieur de Hanoi au Viet Nam, concernant l'ouverture d'un double diplôme (licence en sciences de gestion).

✓ **Expérience professionnelle**

Novembre 1988-juillet 1991 : responsable des études de marché au sein d'un GIE de coopératives agricoles, ayant pour objectif de diversifier leurs productions vers des marchés à plus forte valeur ajoutée. Exemple : production d'onagre et de bourrache destinées à la production d'huiles riches en acides insaturés à destination des secteurs de la cosmétique et de la nutrition.

Table des matières

REMERCIEMENTS	p. 2
SOMMAIRE	p. 3
NOTE AUX LECTEURS	p. 4
INTRODUCTION	p. 5
1. RÉGULATION PAR LE MARCHÉ ET COORDINATION : QUEL CONTENU ET QUELS EFFETS DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES ? ..	p.12
1.1 DEFINITION ET MESURE DES RIO ABORDEES DANS MES TRAVAUX	p.12
1.1.1 Le comportement dans l'échange : les normes de l'échange relationnel	p.13
1.1.2 La structure décisionnelle de l'échange : centralisation, formalisation, contrôle	p.18
1.2 RIO ET PERFORMANCE.....	p.20
1.2.1 Échange relationnel, équilibre et satisfaction	p.20
1.2.2 Structure décisionnelle et implication	p.23
1.2.2.1 Côté franchisés	p.24
1.2.2.2 Côté franchiseurs	p.25
1.3 QUE RETENIR DE CES TRAVAUX ?	p.27
1.3.1 Une discussion des concepts.....	p.27
1.3.2 Une vision instantanée de la coordination et de ses effets	p.28
1.3.3 Une vision linéaire, délibérée et rationnelle de la stratégie	p.29
2. RÉGULATION DE CONTROLE ET ÉVALUATION : QUE DISENT ET QUE FONT LES ASSOCIATIONS ?	p.31
2.1 ACTEURS ET GOUVERNANCE ASSOCIATIVE.....	p.33
2.1.1 Pourquoi devenir administrateur ?	p.34
2.1.2 Culture associative et culture professionnelles des dirigeants salariés	p.38
2.1.3 Gouvernance associative et attentes des administrateurs	p.40
2.2 DISCOURS ET DISPOSITIFS.....	p.44
2.2.1 Les associations ne parlent pas d'une seule voix.....	p.44
2.2.2 Projet associatif et externalisation des savoirs.....	p.48

2.2.3 Démarches qualité : participation de l'utilisateur et arbitrage des moyens.....	p.52
2.3 QUE RETENIR DE CES TRAVAUX ?.....	p.57
2.3.1 Une démarche compréhensive.....	p.57
2.3.2 Outils et dispositifs de gestion.....	p.58
2.3.3 Quelle contribution au débat sur l'hybridation ?.....	p.59
CONCLUSION	p.61
BIBLIOGRAPHIE.....	p.65
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	p.75
LISTE DES ANNEXES	p.76
Annexe 1 Liste des travaux de recherche	p.77
Annexe 2 Les projets de recherche menés pour la F.F.F.....	p.80
Annexe 3 Le projet de recherche mené pour le Conseil Régional de la Région Centre.....	p.84
Annexe 4 Curriculum Vitae	p.86
TABLE DES MATIERES.....	p.92