

## ETUDE DE LA GOUVERNANCE D'UNE ASSOCIATION DANS UN CONTEXTE DE FUSION

Godard Laurence,

Ilama Ilda Ilse,

et Pierson Françoise

Maîtres de conférences – Université de Franche-Comté

CREGO - EA 7317

45 D avenue de l'Observatoire – 25030 Besançon

[laurence.godard@univ-fcomte.fr](mailto:laurence.godard@univ-fcomte.fr); [ilda\\_ilse.ilama@univ-fcomte.fr](mailto:ilda_ilse.ilama@univ-fcomte.fr); [francoise.pierson@univ-fcomte.fr](mailto:francoise.pierson@univ-fcomte.fr)

03 81 66 66 42

### **Résumé** :

L'objet de ce travail est d'étudier la gouvernance cognitive au sein d'associations qui ont fusionné. Une étude de cas réalisée au sein d'une association d'aide à domicile permet de mettre en lumière les confrontations entre les différents acteurs et le processus d'apprentissage qui nourrit des adaptations dynamiques et innovantes.

Mots-clés : gouvernance, approche cognitive, associations, apprentissage

Key words: governance, cognitive approach, non-profit organizations, learning.

## **Synthèse de la communication**

### **OBJECTIF :**

L'objet de ce travail est d'étudier la gouvernance cognitive au sein d'associations qui ont fusionné. En effet, les mécanismes de gouvernance sont susceptibles de jouer d'autres rôles que le seul exercice d'une discipline pour empêcher les dirigeants de s'approprier des avantages personnels indus. L'approche cognitive montre en effet que les instances de gouvernance, outre la ratification et le contrôle de la mise en œuvre des projets, peuvent jouer le rôle d'un levier cognitif aidant les dirigeants à construire et formuler des stratégies. La théorie cognitive peut apporter un éclairage intéressant dans la mesure où la gouvernance des associations pose la question de la coexistence d'objectifs pluriels pouvant créer des blocages autour des questions de mission, de rentabilité et de légitimité. Ce phénomène est accru lors de fusions, acquisitions ou collaborations.

Nous avons ainsi observé les conflits cognitifs et comportementaux qui interviennent lors du regroupement entre plusieurs associations ainsi que leurs modes de résolution par les instances de gouvernance de la nouvelle entité créée. Les mécanismes de gouvernance permettent-ils d'éviter l'enlisement des conflits cognitifs, de permettre leur transformation en sources d'apprentissage, de faire en sorte que le regroupement se passe au mieux et de créer de la valeur ?

### **REVUE DE LA LITTÉRATURE :**

La gouvernance au sein d'associations a fait l'objet de peu d'études (Meier et Schier, 2008 ; Hoarau et Laville, 2010). Leur mode de fonctionnement et de prise de décision au sein des organes de gouvernance présente certaines particularités. En effet, une association ne peut pas répartir les bénéfices qu'elle réalise entre ses membres. En outre, il s'agit d'organisations missionnaires (Mintzberg, 1990). Selon Hoarau et Laville (2010), le rôle du conseil d'administration est de veiller au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif. Les associations peuvent rassembler une pluralité de parties prenantes porteuses de légitimités et d'attentes différentes (Meier et Schier, 2008). Leurs interactions posent ainsi des problèmes spécifiques de coordination (Balser et Mc Clusky, 2005). Enfin, le gouvernement associatif favorise la prise de parole et nécessite des modes de compréhension et de conception spécifiques portant sur la qualité des échanges et les modalités de délibération du projet associatif (Biondi et al., 2010).

Le cadre mobilisé pour étudier la gouvernance d'une organisation est traditionnellement celui de la théorie de l'agence (Jensen et Mecking, 1976) et de la gouvernance disciplinaire (Charreaux, 1996). Or cette conception laisse dans l'ombre les conflits cognitifs résultant d'une incompréhension mutuelle entre parties prenantes (Forbes et Milliken, 1999 ; Charreaux et Wirtz, 2006). L'existence de représentations subjectives divergentes des opportunités ouvertes à l'entreprise produit une asymétrie de connaissance et une perte de valeur (Wirtz, 2006) mais peut aussi en créer en ouvrant des perspectives cognitives permettant de soutenir un processus d'apprentissage capable de favoriser l'innovation (Golden et Zajac, 2001).

La gouvernance d'associations ayant fusionné a fait l'objet de peu de recherches (Lynk, 1995). Certains travaux ont étudié la gouvernance de réseaux inter-organisationnels (Zerdani, 2015) tandis que d'autres ont mis en lumière la capacité de différentes formes de rapprochement à contribuer au changement institutionnel en impulsant des débats, et en pesant sur les politiques publiques (Marival et al., 2015).

## **METHODOLOGIE :**

Afin d'analyser ce phénomène, nous réalisons actuellement une étude de cas au sein d'une association d'aide à domicile située sur le territoire de Belfort. Celle-ci est le résultat d'une fusion qui a eu lieu en 2015 entre trois associations du secteur médico-social. Elle comprend 350 salariés et est administrée par des administrateurs bénévoles non rémunérés. Elle revendique dans ses statuts la poursuite d'un but non lucratif et sa volonté de concilier la rigueur de gestion et la stabilisation de son implantation. Elle y affirme également ses valeurs de solidarité tout en incarnant un modèle de développement respectueux des personnes et des territoires.

Il s'agit d'une étude qualitative à l'occasion de laquelle nous interrogeons les principales parties prenantes. Nous réalisons des entretiens individuels semi-directifs auprès des différentes parties prenantes de l'association. Les entretiens sont enregistrés et retranscrits. Une analyse de contenu est ensuite réalisée (Bardin, 1993). Il s'agit d'un traitement thématique qui permet le codage d'un texte. Nous avons ainsi mis en avant « des régularités répétables » qui permettent dégager les principales observations.

Nous avons également réalisé des observations lors de nos investigations au sein de l'association et récolté des documents propres à celle-ci.

## **RESULTATS :**

Nos investigations de terrain nous ont permis de mettre en lumière les conflits cognitifs et comportementaux présents dans cette association. La multiplicité des parties prenantes (Pouvoirs publics, département, bénévoles, salariés etc.) ainsi que la nécessité de regrouper des associations véhiculant chacune une histoire, présentant un mode de fonctionnement et des procédures différentes, sont à l'origine de représentations subjectives différentes et de tensions.

Les premiers résultats montrent que la gouvernance mise en place dans le cadre de la fusion a permis de gérer ces conflits grâce aux interactions entre les différentes parties prenantes. L'existence d'un processus de fusion par étapes et progressif a favorisé l'apprentissage de nouvelles manières de fonctionner. Dans un premier temps, la création d'un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale a permis de regrouper les conseils d'administration des différentes associations pour définir la stratégie et les moyens pour arriver à la fusion. Ce groupement a favorisé les échanges multiples, a permis de construire des « *habitudes de travail ou de contact* » (Propos recueillis) et de tisser des liens interpersonnels. De même, les relations entre les organes de gouvernance laissent apparaître l'existence d'échanges constants. Bien que le directeur soit doté d'un fort pouvoir de décision, la collégialité est privilégiée. En outre, une charte de valeurs a été créée en associant les différentes parties prenantes en interne. Il s'agit de chercher un équilibre entre l'amélioration de la qualité des interventions, des conditions de travail et de la productivité. Il a fallu ainsi réinventer un mode de fonctionnement complètement nouveau en partant de trois associations différentes.

Le processus de fusion est toujours en cours mais il semble que le mode de gouvernance ait permis de développer d'autres perceptions, d'autres comportements et valeurs et de les intérioriser (Sainsaulieu, 1987). Il est aussi à l'origine d'une meilleure performance puisque les résultats économiques de la nouvelle association sont bons et qu'elle se trouve dans une dynamique d'innovation.

## **APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION :**

Ce travail contribue à la recherche sur les différents rôles de la gouvernance des associations (discipline / surveillance vs soutien stratégique / conseil) en montrant l'intérêt de

retenir une approche cognitive. Il explore l'impact des mutations organisationnelles sur le système de gouvernance des associations selon les motivations assignées à ces mutations (logique de course à la taille, aux fonds propres et à la rentabilité; cette recherche d'efficacité peut être couplée à la volonté de préserver une certaine autonomie, la mutation organisationnelle repose alors principalement sur un processus de mutualisation; et/ou élargissement des parties prenantes avec une mobilisation élargie des ressources). Cet ancrage théorique permet d'observer les conflits cognitifs et comportementaux qui interviennent lors du regroupement entre plusieurs associations, leurs modes de résolution et leurs transformations en sources d'apprentissage. Notre recherche montre l'enjeu de partager des compétences et déboucher sur des apprentissages collectifs dans le cadre du maintien de l'autonomie des partenaires et son impact sur les mécanismes de gouvernance des associations.

A travers l'étude de cas d'associations, nous mettons en évidence les principaux mécanismes de gouvernance mobilisés (rôle spécifique du conseil d'administration par exemple). Nous avons identifié les principales parties prenantes impliquées et la nature des rapports entretenus entre les différents acteurs du regroupement.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Balser D. et McClusky J. (2005), « Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness », *Nonprofit Management and Leadership*, Vol., n° 3, p. 295-315.

Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, coll. « Le psychologue », Paris, 291 p.

Biondi Y., Chatelain-Ponroy S., Eynaud P. et Sponem S. (2010), « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », *Politiques et Management Public*, Vol. 27, n° 1, p. 3-8.

Charreaux G. (1996) (dir.), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.

Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris.

Forbes D.P. et Milliken F.J. (1999), « Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups », *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 3, pp. 489-505.

Golden B.R. et Zajac E.J. (2001), « When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n° 12, p. 1087-1111.

Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.) (2010), *La gouvernance des associations – Economie, sociologie, gestion*, Eres, Toulouse.

Jensen M.C. et Mecking W. (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure », *The Journal of Financial Economics*, Vol. 3, October, pp. 305-360.

Lynk W.J. (1995), « Nonprofit Hospital Mergers and the Exercise of Market Power », *The Journal of Law & Economics*, Vol. 38, n° 2, pp. 437-461.

Marival C., Petrella F., Richez-Battesti N. (2015), « Coopération et gouvernance : Normalisation ou reconquête du fait associatif ? », *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 33, n° 6, p. 359-373.

Meier O. et Schier G. (2008), « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management et Avenir*, Vol. 6, n° 20, p. 179-198.

Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Sainsaulieu R. (1987), « Développement social et création institutionnelle de l'entreprise », *Organisation et management en question(s)*, Logiques sociales L'Harmattan, Paris, p. 203-221.

Wirtz P. (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance » in G. Charreaux et P. Wirtz (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris, p. 145-170.

Zerdani T. (2015), *Gouvernance de réseaux inter-organisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives*, Thèse en administration, Université du Québec à Montréal.