

# ***LE PILOTAGE DES RELATIONS D'IMPARTITION DE COMPETENCES.***

Karine HILGER-FLORES

Maître de Conférences

Université de Metz, 3 place Edouard Branly, 57 070 Metz

Tél. : 03.87.56.37.66 - Fax. : 03.87.56.37.79 - E-mail : karine.hilger-flores@esm.univ-metz.fr

Bernard SIBAUD

Maître de Conférences

Université de Metz, 3 place Edouard Branly, 57 070 Metz

Tél. : 03.87.56.37.61 - Fax. : 03.87.56.37.79 - E-mail : sibaud@esm.univ-metz.fr

## Résumé

La recherche présentée porte sur l'influence des modes de pilotage sur la performance dans l'impartition de compétences. L'étude de vingt-neuf situations développées par des PMI montre que, dans les impartitions de conception – réalisation, le suivi des indicateurs " coût, qualité, délai " ne conduit pas à une performance aussi élevée qu'un suivi " comportemental ".

## Abstract

*This research bears on the influence of the way of control on the performance in the competence subcontracting. An analysis of twenty-nine cases manage by small and medium industries brings out, in conception – realization subcontracting, the " cost, quality, delay " indicators don't lead to a performance as high as a " behaviour " control.*

La recherche présentée a pour objectifs d'identifier les modes de pilotage mis en place dans une figure particulière de relation partenariale, l'impartition de compétences<sup>1</sup>, et de s'interroger sur l'existence d'un lien entre modes de pilotage et succès de l'impartition. Cette étude s'inscrit dans une réflexion plus large sur le pilotage des partenariats client - fournisseur et son influence sur la performance des entreprises.

La pratique de l'impartition n'a cessé de croître ces dernières années. En effet, la recherche de la compétitivité a souvent conduit le dirigeant d'entreprise à recentrer l'activité de son organisation sur son métier et à externaliser les activités connexes au métier. La réussite de cette démarche repose non seulement sur la pertinence du choix des activités conservées, mais encore sur la conduite du recentrage et sur celle de la coopération développée du fait de l'externalisation. Le dirigeant d'entreprise va s'attacher à piloter la relation partenariale pour que l'objectif envisagé devienne effectif. Dans ce cadre, les partenaires devront prendre des décisions, mettre en œuvre des actions, contrôler leur réalisation afin d'identifier et de réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations.

Les publications sur les modes de contrôle dans les relations partenariales sont peu fréquentes. Dans une étude récente portant sur les relations de partenariat client – fournisseur, Calvi, Le Dain et Harbi (2000) font état des pratiques et modalités de suivi. Les auteurs concluent leurs travaux de recherche en soulignant que très peu d'outils spécialisés sont développés pour permettre le suivi de la performance des fournisseurs - partenaires. Les entreprises clientes utilisent essentiellement les indicateurs d'évaluation rencontrés dans les relations de marché classiques : délai, coût, qualité. Ainsi, le suivi porte sur l'évaluation de la qualité et du délai de livraison dans 56 % des cas, sur l'évaluation de la performance réalisée en termes de coût dans 27 % des cas et sur la santé financière du fournisseur (15 % des cas). Dans 87 % des cas, le suivi est réalisé à l'aide d'un outil formel. Néanmoins, les auteurs précisent que le contrôle porte aussi sur le comportement du fournisseur.

Cependant, ces conclusions ne permettent pas de vérifier l'incidence de la nature du contrôle sur les apports du partenaire alors même que ces apports constituent l'un des objectifs de la relation partenariale.

---

<sup>1</sup> L'impartition consiste en " une action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré " (Barreyre, 1968, p.23). L'impartition de compétences est effective si l'impartiteur cherche un tiers détenant des compétences spécifiques (Barreyre, 1968).

Il importe donc de s'intéresser à l'influence de la nature du contrôle sur les performances de l'impartition de compétences. Nous considérerons le contrôle au travers des indicateurs utilisés, de son degré de formalisation, de sa fréquence ou encore des échanges qui le soutiennent et des décisions qui s'en suivent.

L'étude porte sur vingt-neuf cas d'impartition de compétences développés par vingt-neuf PMI lorraines. Ces entreprises exercent une activité de mécanique spéciale dans l'automobile, l'électronique, l'agriculture, l'industrie alimentaire ou encore l'électricité industrielle. Les vingt-neuf cas d'impartition de compétences étudiés sont relatifs à des prestations de conception, de réalisation ou de maintenance d'outillages et de machines en mécanique spéciale. Les données ont été recueillies lors de deux " entretiens longs ", soutenus par une grille de questions, au printemps – été 1999.

L'étude a retenu comme cadre théorique principal celui de l'analyse systémique. Le contrôle est vu comme " système de pilotage " d'un module sous contrôle, la relation partenariale. Par ailleurs, des résultats sont attendus. Enfin, cette relation se déroule dans le temps. Ces trois dimensions structurent la réflexion. Elles sont sommairement explicitées en première partie et accompagnées des variables retenues. Les résultats commentés sont présentés en deuxième partie.

## **I : Le contrôle de l'impartition de compétences.**

Le contrôle peut être entendu comme " maîtrise " ou comme " vérification " (Bouquin, 1997a). Compte tenu de l'objectif de cette recherche, seul ce premier aspect sera retenu. La maîtrise impose une réflexion préalable sur les conditions requises pour atteindre le résultat attendu. Cette réflexion conduit à l'établissement de dispositifs administratifs, généralement formalisés, et à un contrôle invisible, par exemple celui du comportement des personnes (Bouquin, 1997a). Le contrôle consiste alors, avant tout, à détecter les dérives.

Le contrôle au sens de maîtrise conduit le dirigeant à mettre en place des processus<sup>2</sup> et des systèmes<sup>3</sup> pour orienter les actions qui se déroulent en entreprise.

---

<sup>2</sup> Les processus constituent des enchaînements de tâches élémentaires interdépendantes organisées dans le temps et dans l'espace et aboutissant à un résultat identifiable (Bouquin, 1997a).

<sup>3</sup> Les systèmes sont des dispositifs d'organisation et les outils qui viennent en appui. Ils sont normalement conçus pour permettre le bon fonctionnement des processus souhaités (Bouquin, 1997a).

L'analyse systémique fournit un cadre commode pour penser le contrôle et l'action. Le pilotage de la relation de partenariat nécessite, d'une part la mise en place d'un système d'information pour contrôler, c'est-à-dire pour évaluer les performances réelles, en vue de définir les actions correctives après analyse des écarts entre les objectifs du partenariat et les résultats obtenus et, d'autre part la définition même de ces actions et des moyens disponibles.

### **1.1 : Le système de contrôle.**

Le contrôle inclut trois mécanismes de supervision (Bouquin, 1997b) :

- la définition des buts et objectifs que le partenariat se propose d'atteindre,
- le recueil d'informations sur le processus en déroulement au travers de la nature et de l'état des variables essentielles ainsi que le recueil d'informations sur le résultat en cours et en fin de relation,
- la prise de décisions de pilotage sachant que dans le partenariat, il y a un double pilotage et que les auteurs de ce double pilotage sont plus ou moins en interaction.

Ces trois dimensions du processus de contrôle sont appelées finalisation, pilotage et post-évaluation (Bouquin, 1997a) ou missions d'expertise, logistique et de mise en œuvre (Lorino, 1997).

D'un point de vue opérationnel, l'objectif de l'impartition de compétences est défini par référence à la nature de la prestation impartie et conduit à considérer le degré de technicité requis par la coopération (Gaffard, 1996 ; Rullière et Torre, 1996). A cet effet, l'étude distingue la conception, la conception - réalisation, la réalisation pure d'une prestation et la maintenance.

D'autre part, les processus de contrôle mis en place par l'un ou l'autre des partenaires prennent différentes formes.

- Tout d'abord, l'offreur peut être contraint de définir le processus de réalisation de la prestation impartie, précisément ou dans les grandes lignes.
- Le demandeur peut aussi superviser l'offreur par ses interventions et plus précisément, par l'apport d'une aide technique lors de la réalisation de la prestation sous-traitée ou par contrôle de la prestation exécutée. Le contrôle en cours et le contrôle en fin de prestation ont alors été retenus et distingués, tout en précisant leur degré de formalisation et leur fréquence.

Lors du déroulement de la prestation, le contrôle s'appuie sur de simples échanges entre les dirigeants, entre les techniciens et de manière oblique, c'est-à-dire entre le dirigeant - demandeur et les techniciens de l'entreprise impartie. En cours de relation partenariale, des réunions entre dirigeants, entre dirigeants et techniciens ou uniquement entre techniciens peuvent également se tenir ; elles permettent de mesurer le degré de décentralisation du contrôle.

- En fin d'impartition, le contrôle effectué sur la prestation impartie peut évaluer le coût, le délai ou la qualité de la prestation réalisée.

Le pilotage par le demandeur et l'offreur s'exerce, pour l'essentiel, par la résolution formelle, informelle ou à la non-résolution des conflits entre les partenaires. Lorsqu'il y a insatisfaction du demandeur, ce dernier peut opter pour la rupture de l'impartition et l'offreur peut choisir de ne pas revoir sa prestation.

### **1.2 : La performance de la relation partenariale.**

La performance est " dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire les objectifs stratégiques " (Lorino, 1997, p.18,20). Cette complémentarité est présente dans la réflexion sur le contrôle de gestion menée par Besson et Bouquin. Le contrôle de gestion accompagnera d'autant mieux l'évolution industrielle qu'il parviendra à allier le langage financier du coût à la valeur de la coordination organisationnelle, pour appréhender la « maîtrise du processus d'allocation et d'utilisation des ressources par l'ensemble de l'organisation » (Besson et Bouquin, 1991, p.69).

De nombreuses définitions ont été proposées pour cerner la performance. Pour cette raison, Saulquin (2000) propose de retenir quatre dimensions : la performance regroupe les jugements de valeurs (1) et de perception des dirigeants comme des employés ou des actionnaires et par conséquent, la performance est multidimensionnelle (2). La performance est évolutive (3) car en interaction avec l'environnement. Enfin, la performance se pilote (4) et a un effet rétroactif sur l'organisation car les responsables tiennent compte de son niveau pour affiner ou revoir leurs choix stratégiques.

La mesure de la performance de l'impartition de compétences a été réalisée en considérant trois grandeurs.

Tout d'abord, il est apparu intéressant de s'interroger sur l'évolution de la prestation au cours de sa réalisation. Les offreurs ont été invités à préciser s'ils ont réalisé un nombre plus important de prestation, ou bien, si l'étendue de la prestation confiée a augmenté.

Dans un deuxième temps, chaque offreur a précisé s'il estimait, d'après ses contacts avec le demandeur, que la prestation réalisée était conforme à ce qui était attendue et s'il y a eu poursuite de l'impartition avec un nouveau marché.

Enfin, les offreurs ont précisé la nature et l'étendue des retombées éventuellement obtenues suite à l'impartition de compétences.

L'approche opérationnelle de la performance dans cette étude comporte deux des quatre dimensions présentées par Saulquin (1 et 4). En effet, la performance est pour partie le fruit d'un jugement et elle a un effet rétroactif sur le partenariat. Le caractère multidimensionnel n'a pas été pris en compte car seuls les dirigeants ont été interrogés. Enfin, pour une prestation limitée dans le temps et dont l'objectif est parfaitement circonscrit, les interactions avec l'environnement sont apparues limitées et traduites par les objectifs et le contexte.

### **1.3 : L'évolution dans le temps de la relation partenariale.**

Comme la relation de partenariat client - fournisseur se construit dans le temps (Calvi, Le Bain et Harbi, 2000), il est nécessaire d'enrichir l'approche systémique par l'introduction de la dimension temporelle. De cette manière, les effets du pilotage et en particulier du contrôle sur l'évolution et les performances de l'impartition de compétences seront perceptibles.

Par conséquent, l'étude présentée considère le processus de contrôle et la prise de décision en phase initiale et en cours d'impartition.

### **1.4 : Le contexte de la relation partenariale.**

Outre les trois axes principaux que sont le système de pilotage, la performance et l'évolution dans le temps, la relation partenariale est caractérisée par deux variables : la durée et la forme organisationnelle. La durée de l'impartition de compétences comporte une dimension incitative. En effet, il est dit qu'un contrat établi sur un moyen terme amoindrit les risques d'opportunisme dans un contexte non-coopératif (Baudry, 1993 ; Axelrod, 1992).

L'engagement sur un moyen terme garantirait une meilleure implication de l'offreur, notamment par le biais d'investissements réalisés pour améliorer la qualité du produit. Ainsi, l'optique de la relation (court, moyen ou long terme) et sa reconduction sont prises en compte pour analyser leur incidence sur les pratiques de contrôle mises en place.

La forme organisationnelle de la coopération peut prendre la forme d'un contrat ou d'un accord (Garrette, 1989 ; Baudry, 1993). L'étude s'attache également à considérer ce point.

Les données collectées par questionnaire ont été traitées par une analyse factorielle des correspondances multiples. Les variables caractérisant le contexte de l'impartition, les variables de processus et de prise de décision sont nominales ; celles mesurant la performance sont illustratives. Ainsi, il est possible de distinguer et de caractériser des modes de contrôle et des degrés de performance induits.

## **II : Les résultats de l'étude.**

L'analyse factorielle des correspondances multiples dont le graphique est présenté ci-dessous a deux fonctions. Elle conduit à caractériser les différentes pratiques de contrôle et à identifier les liens éventuels entre pratiques de contrôle et performance.

La qualité globale de l'analyse s'élève à 24,96 %, ce qui autorise à retenir les résultats obtenus. L'analyse factorielle proposée s'appuie sur les modalités des variables dont le niveau de contribution est élevé.

*Légende :*

- Nature de l'impartition ; Définitions initiale et finale des processus ; Evaluations initiale et finale du travail ; Contrat ou accord ; Résolutions initiale et finale des désaccords ; Echanges initiaux et finals entre les techniciens, entre les dirigeants et de manière oblique ; Degrés de décentralisation du contrôle ; Réunions ; Nature de l'évaluation de la prestation réalisée ;
- ▲ Durée envisagée ou optique de la relation ;
- ◇ Etendues des retombées suite à l'impartition ; Atteinte de l'objectif.



- Lorsque l'évaluation du travail est inexistante mais qu'il y a évaluation du résultat en fonction de la qualité, du coût ou des délais, les retombées dont bénéficie l'offreur sont étendues et correspondent à l'obtention de nouveaux clients ou à l'exploitation des progrès technologiques réalisés durant l'impartition. Les résultats de l'évaluation ne sont pas transmis à l'offreur. Ce dernier s'est vu confier la réalisation et la conception - réalisation de prestations et a systématiquement apporté des améliorations à la prestation impartie. L'objectif a généralement été atteint, mais la relation partenariale a parfois pris fin avant l'échéance prévue.

- Lorsque l'évaluation du travail est irrégulière et qu'il n'y a aucune évaluation du résultat en fonction des critères de coûts, qualité et délai, alors les retombées dont bénéficie l'offreur sont très élevées. L'offreur tire profit d'avantages commerciaux, de progrès technologiques et d'améliorations organisationnelles.

En effet, il s'avère que certaines pratiques du demandeur, visant par exemple à mettre par écrit le travail réalisé, à rationaliser les approvisionnements de fournitures administratives, sont remarquées et mises en œuvre par l'offreur.

Par conséquent, un transfert s'effectue du demandeur vers l'offreur amenant ce dernier à reconsidérer et à formaliser certaines activités de l'entreprise. Notons que cette situation est uniquement rencontrée lorsqu'il y a impartition d'une activité de conception – réalisation et que l'offreur a innové afin de répondre aux besoins de son partenaire. Ces partenariats se poursuivent.

Mais quels sont les processus de contrôle, et donc les échanges d'informations entre les partenaires, associés à ces trois types de comportement ? Trois structures d'information se distinguent.

- Dans un premier cas, les échanges d'information s'établissent uniquement entre les deux dirigeants et de manière formelle.
- Dans une deuxième situation, des échanges d'information formels et informels se mettent en place entre les deux dirigeants et entre les techniciens des deux sociétés.

- Enfin, dans une troisième situation, les échanges d'information entre les dirigeants sont essentiellement informels, nombreux en début de relation pour préciser les besoins et la prestation impartie puis de moins en moins nombreux au fil du temps. Les échanges entre les techniciens sont de plus en plus nombreux, généralement informels en début d'impartition puis, de plus en plus formels lors de la réalisation. Le degré de formalisation croissant des relations entre employés et leur substitution à celles des dirigeants démontre la volonté de construire une relation initialement formelle du fait de la nature de la prestation impartie. Enfin, des échanges entre le dirigeant demandeur et les techniciens de la société impartie se mettent également en place et sont informels.

En rapprochant la structure des échanges d'information du niveau des retombées obtenues par l'offreur, il apparaît que dans le premier cas -échanges limités et simples-, l'offreur bénéficie au mieux de retombées limitées. Dans le second cas, -échanges mixtes et à deux niveaux-, l'offreur obtient des retombées étendues et dans le troisième cas -échanges complexes-, l'offreur profite de retombées très étendues.

Finalement, la combinaison d'échanges formels et informels à tous les niveaux est à rapprocher de l'obtention par le demandeur d'innovations et par l'offreur de retombées très élevées, sans qu'il y ait nécessairement un contrôle formel de la prestation réalisée par le demandeur.

## **Discussion et conclusion.**

L'activité de conception est à proximité de celle de maintenance sur la carte présentée car la pratique d'évaluation du travail de l'offreur et le système d'échange d'informations entre les partenaires sont semblables. Or, les degrés de technicité des compétences requises dans ces deux activités s'opposent.

Il s'avère que dans le cas de l'impartition d'une activité de maintenance, les offreurs n'ont pas été informés des résultats de l'évaluation et ont obtenu des retombées nulles. Cette relation a été considérée comme ponctuelle dès sa mise en œuvre. Par contre, les résultats de l'évaluation ont été communiqués aux offreurs chargés de la conception car il y avait volonté de poursuivre la relation. Toutefois, ces impartitions ont rapidement cessé.

Dans le même ordre d'idée, quelques cas de conception - réalisation reposant sur un système complexe d'échanges informationnels entre les partenaires comporte une évaluation du résultat à partir des critères de coût, de qualité et de délai, le résultat de cette évaluation étant communiqué à l'offreur. Ces situations ont conduit à des retombées étendues, à des objectifs atteints. Toutefois, seules certaines améliorations ont été proposées et le partenariat a pris fin alors qu'il était envisagé comme pouvant être plus long.

Ainsi, la nature du système informationnel développé entre les partenaires (échanges formels et informels) et la nature de l'évaluation mise en œuvre (évaluation du travail en cours et de la prestation finie) déterminent la performance obtenue. Elles doivent être en adéquation avec la nature des compétences requises pour qu'un certain niveau de performance soit obtenu. Le succès de l'impartition de conception - réalisation (requérant un haut niveau de compétences) repose sur le système d'information complexe créé entre les partenaires, c'est-à-dire sur un contrôle comportemental.

Le recours à une évaluation coût, qualité, délai a empêché le passage de la conception vers la réalisation de la prestation dans les impartitions de conception. Ce même mode de contrôle a conduit certaines impartitions de conception - réalisation à un niveau de performance limité.

Ces résultats peuvent être rapprochés de ceux obtenus par d'autres auteurs. Notre étude montre que, lors du déroulement des impartitions relatives aux activités de maintenance et de réalisation, aucune réunion n'est organisée ou alors, seuls les dirigeants se retrouvent. Par contre, lorsque des réunions entre dirigeants et techniciens des deux sociétés se déroulent, les activités imparties sont essentiellement liées à la conception - réalisation. Calvi, Le Dain et Harbi notent que l'autorité reste centralisée entre les mains des clients, ces derniers remettant en cause le contrat si le fournisseur n'atteint pas les objectifs cités. Nous montrons que s'il y a centralisation du contrôle entre les mains du demandeur, les retombées qui découlent de l'impartition sont minimales : le partenariat ne se poursuit pas, mais les dirigeants n'y mettent pas prématurément fin.

Il ressort de notre étude que (1) si l'évaluation est sommaire (informelle et sans retour sur son résultat) et si les relations entre les partenaires sont formelles et centralisées, alors les retombées sont nulles ; (2) si l'évaluation est assez structurée (formelle avec retour des résultats obtenus concernant le coût la qualité et les délais) et si un système de relations formelles ou informelles, entre dirigeants et entre techniciens, est développé en parallèle, alors les retombées sont étendues ; (3) si l'évaluation est occasionnelle, uniquement liée au travail de l'offreur (suivi de la réalisation) et non basée sur les critères classiques (coût, qualité, délai), et si les partenaires développent des relations informationnelles très riches, alors le partenariat donne lieu à des retombées très étendues. Dans ce dernier cas, l'évaluation de l'offreur par le demandeur est de type comportemental et conduit à un partenariat qui perdure.

Finalement, la recherche menée souligne l'influence des pratiques d'évaluation du comportement de l'offreur par le demandeur, d'évaluation de son travail par des critères classiques " coût-qualité-délai " sur le résultat et le niveau de la performance obtenus. Ainsi, l'évaluation comportementale est déterminante pour l'accroissement des performances alors que le recours à un contrôle classique de la prestation réalisée réduit les résultats obtenus, dans le cas de l'impartition d'une activité nécessitant des compétences spécifiques pointues. Cette conclusion permet de sensibiliser les dirigeants soucieux de construire des partenariats fructueux au fait que la richesse des échanges s'avère être plus importante que la structuration du contrôle.

Enfin, il est intéressant de rapprocher ces résultats de ceux obtenus par Guibert et Dupuy (1997) travaillant sur le contrôle formel et informel. Guibert et Dupuy (1997) concluent que la complémentarité entre le formel et l'informel explique le niveau de confiance et de cohérence dans les relations interentreprises de long terme. Nous relevons, pour notre part, que la combinaison entre le formel et l'informel ainsi que le recours à un contrôle de type " coût-qualité-délai " sont descriptifs du processus de contrôle et explicatifs de la performance de l'impartition de compétences.

Nous suggérons que certaines pratiques de contrôle suscitent plus la confiance que d'autres et cette confiance serait explicative des performances obtenues.

L'approfondissement des résultats de cette étude tient maintenant à l'identification des mécanismes favorisant l'émergence d'une évaluation comportementale, notamment par la prise en compte des cultures des partenaires.

## Références bibliographiques.

- Axelrod R. (1992) *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, Odile Jacob, Paris.
- Baudry B. (1993) « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp.51-67.
- Barreyre P-Y. (1968) *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- Besson P., Bouquin H. (1991) « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°82, janvier-février, p.60-71.
- Bouquin H. (2000) « Du contrôle de gestion au pilotage », *l'Expansion Management Review*, septembre, pp.58-66.
- Bouquin H. (1997a) *Comptabilité de gestion*, 2<sup>ème</sup> éd. Sirey, Paris.
- Bouquin H. (1997b) « Contrôle », In *Encyclopédie de gestion*, pp.667-686.
- Calvi R., Le Dain M-A., Harbi S. (2000) « Le pilotage des partenariats clients – fournisseurs dans l'industrie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol.19, n°1.
- Gaffard J-L. (1996) « De la substitution à la complémentarité : propositions pour un réexamen de la théorie de la firme et des marchés », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.305-316.
- Garrette B. (1989) « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance », *Revue d'Economie Industrielle*, n°50, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp.15-31.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997) « La complémentarité entre contrôle " formel " et contrôle " informel " : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité, contrôle, Audit*, tome 3, vol.1, mars, pp.39-52.
- Lorino Ph. (1997) *Méthodes et pratiques de la performance*, Les éditions d'Organisation, Paris, 512p.
- Rullière J-L, Torre A. (1996) « Les formes de coopération inter-entreprises », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.215-246.
- Saulquin J-Y. (2000) « Gestion des ressources humaines et performance des services : Le cas des établissements socio-sanitaires », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°36, pp.19-31.