



La création d'une valeur partenariale dans un contexte moderne de gouvernance publique

Philippe Pasquet, Isabelle Sauviat

► To cite this version:

Philippe Pasquet, Isabelle Sauviat. La création d'une valeur partenariale dans un contexte moderne de gouvernance publique. COLLOQUE INTERNATIONAL ESIG (5e édition) : LE MANAGEMENT RESPONSABLE & LA CRÉATION DE LA VALEUR de la valeur actionnariale à la valeur partenariale, Mar 2012, Casablanca, Maroc. hal-00926431

HAL Id: hal-00926431

<https://hal.science/hal-00926431>

Submitted on 9 Jan 2014

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.

La création d'une valeur partenariale dans un contexte moderne de gouvernance publique

Philippe PASQUET Maître de Conférences CREOP - EA 4332 Institut d'Administration des Entreprises I.A.E, Université de Limoges 3, rue François Mitterrand 87 031 Limoges philippe.pasquet@unilim.fr	Isabelle SAUVIAT Maître de Conférences VALLOREM – EA 2109 Institut d'Administration des Entreprises I.A.E, Université de Tours Quartier des Deux Lions 50, avenue Jean Portalis 37 206 Tours Cedex 03 isabelle.sauviat@univ-tours.fr
--	--

Résumé

La question de la délégation dans un contexte moderne de gouvernance publique est due à la politique de décentralisation des services publics. En effet, il en a résulté de cette décentralisation, notamment dans le secteur social, des contractualisations avec des associations pour réaliser les missions de service public. L'objectif de cette communication est de comprendre, du point de vue d'une association, cette relation contractuelle et la nature de la valeur publique créée, dans une approche élargie aux parties prenantes. L'analyse a révélé une grande diversité des parties prenantes et de leurs attentes, mais aussi l'équilibre fragile de la valeur partenariale publique en raison de certaines parties prenantes.

Abstract

The question of delegation in a modern context of public governance finds its origin in the decentralization policy of public services. The result of decentralization was, indeed, particularly in the social sector, that public sector contracts with associations to realize his missions. The aim of this paper is to understand in a stakeholder's perspective this contractual relation from an association's point of view and the nature of the public value creation. Analysis reveals that there is a large variety of stakeholders, that they have different expectations, but also that the public shared value is fragile because of some stakeholders.

Mots clés :

Secteur public, théorie des parties prenantes, gouvernance, création de valeur

Keywords:

Public sector, stakeholder theory, governance, value creation

Introduction

Sous l'influence d'un environnement caractérisé par une raréfaction des ressources, le secteur public est en pleine mutation ; mutations, à la fois sur le plan stratégique, structurel, culturel et comportemental (Bartoli 2009). Ceci n'est pas sans conséquence sur la performance publique jusqu'alors fondée sur la définition d'un besoin social et d'une valeur publique stable et standardisée (Demeestère et Lorino 2003). Ainsi le secteur public doit dispenser aujourd'hui une offre personnalisée, évolutive et adaptable de manière continue. Deux effets majeurs en découlent. Le premier tient à l'évolution de la place de l'utilisateur dans les services publics ou, en d'autres termes, à l'importance prise par le service associé lors de la réalisation de la prestation publique (Bartoli et Hermel 2006). Il illustre tout l'intérêt de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes comme enjeu de gouvernance publique. Le second effet est, lui, lié à la complexité résultante de la définition de valeur publique (Lorino 1999). Au-delà de ces éléments, ces constats attestent de questions encore à investir.

En effet, si le propos de la gouvernance n'est pas novateur en soi d'une part et que, d'autre part, l'approche par la théorie des parties prenantes (désormais PP) a déjà pu faire l'objet de synthèses (entre autres récemment Wirtz 2008, Igalens et Point 2009), l'application de cette dernière au contexte public – y compris le secteur public français décentralisé – est lui plus original (Mbouna 2010). La théorie des PP nous apparaît pourtant incontournable pour comprendre et évoquer l'action de la décentralisation (initiée par la loi Defferre en 1982) tenu compte de la pluralité des acteurs dès lors concernés.

Historiquement, l'Etat français a opéré (par vagues ; principalement en 1982, 2003 et 2010) un transfert de certaines de ses compétences auprès d'entités publiques territoriales (régions, départements, communes et leurs établissements publics). Celles-ci ont dû alors prendre en charge la réalisation des politiques publiques. Pour cela, ce transfert de compétences s'est accompagné de transferts de moyens. Mais, concrètement, ceci n'a pas été simple en raison, d'une part du développement de ces politiques publiques (renforcement ou évolution de certains services en parallèle de la mise en place de la décentralisation) et de l'organisation de savoir-faire en local ; en effet, pour ce dernier élément, il faut comprendre que, selon les situations, les transferts posent la question de l'allocation de moyens financiers, mais aussi humains. Dès lors, certaines entités publiques territoriales ont privilégié – par choix ou par obligation – le recours à des organisations que nous qualifierons de satellites (au sens de partenaires extérieurs) par la suite. Plus précisément, notre étude va s'ancrer dans un cadre de contrat administratif entendu comme une action par laquelle une personne publique confère, confie ou délègue la gestion d'un service public à une entité satellite qu'elle choisit. Etant précisé que cette relation peut prendre différentes formes : délégation de service public, partenariat public-privé ou encore marché public etc. Dans un souci de clarté, nous regrouperons cette réalité sous le terme générique de contexte de contractualisation publique (désormais CCP) ; notre objet d'analyse n'étant pas l'influence de la nature des liens, mais bien l'existence du contrat entre les PP. C'est donc dans ce CCP, étudié à partir d'une association, que nous situerons notre recherche, qui aura comme méthodologie une étude cas, à base d'interviews de chacune des PP, portant et sur la gouvernance (participation au processus de décision) et sur la création de valeur.

Au terme de ces précisions, nous nous proposons d'étudier la problématique suivante : comment conjuguer l'objectif de création de valeur dans un contexte moderne de gouvernance publique, basée sur une logique de contractualisation publique ?

Pour y répondre, nous aurons trois grandes parties : la première traitera des perspectives théoriques du CCP, sous l'angle à la fois traditionnel et en termes des PP ; la deuxième partie s'axera sur le contexte et la méthodologie, et la dernière permettra d'exposer les résultats de notre recherche, avant de conclure par des recommandations managériales.

1. Perspective du contexte de contractualisation publique

Parmi les thématiques classiques des sciences de gestion concernant la délégation (principe rapporté au CCP et particulièrement par exemple dans les délégation de service public), réside donc la question de la gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006). En effet, elle traite comment une partie va transférer le devoir de réalisation d'une tâche à une autre, et avec une attente de résultat *ad hoc* (efficacité et efficience). Et ce, avec tous les aspects susceptibles d'apparaître dans une telle transaction et notamment les risques (sélection adverse, aléa moral – voir par exemple Akerlof 1970). En ce sens, elle intéresse pleinement notre propos sur le CCP d'une part, et de création de valeur d'autre part.

Traitant plus particulièrement de la délégation décisionnelle entre les propriétaires et le management, la gouvernance aura animé de nombreux débats et approches, tant en terme de contrôle du comportement des acteurs à qui la tâche a été déléguée, autrement dit les dirigeants (voir par exemple Jensen 1986) que, plus récemment, en terme de limites à un raisonnement axé sur la primauté du déléguant – c'est-à-dire l'actionnaire (Dossier Enjeux-Les Echos 2011). Un examen historique indique clairement deux grands types d'approches dont on trouvera une synthèse avec Wirtz (2008). La première est celle de la relation dite classique ou encore d'agence, qui se réfère aux contrats unissant les acteurs de la relation. Elle sera l'objet du développement à venir. Il lui succédera, dans un second point, une approche renouvelée par la mise en perspective des PP. Ces dernières permettent d'enrichir la vision de la délégation par la prise en compte de l'ensemble des acteurs touchés, peu ou prou, par l'entreprise.

1.1. Le contexte de contractualisation publique sous un angle traditionnel

L'ouvrage pionnier qui fait date pour l'émergence de la question de la gouvernance est sans aucun doute celui de Berle et Means (1932). Les auteurs y mentionnent la désormais primauté de cette forme organisationnelle, à savoir celle où la direction se scinde de la propriété ; non seulement parce qu'elle est apparue, mais surtout parce qu'elle est devenue majoritaire. Ils justifient cette séparation, en raison d'une part des besoins de financement accrus (expliquant notamment la montée en puissance inéluctable de la forme et son hégémonie dans une économie mondialisée), et d'autre part des exigences de compétences (Thiétart 1982) pour diriger de telles structures. On notera d'ailleurs que ces auteurs ne se limitent pas à un simple constat et ou justifications de ce phénomène, mais qu'ils y décrivent déjà des possibilités d'opportunismes, et notamment la position affaiblie des petits actionnaires, mis en situation délicate lorsqu'il s'agit de contrôler les dirigeants.

Autre pierre d'angle de la gouvernance, l'analyse contractuelle de Jensen & Meckling (1976) aura définitivement symbolisé cette forme comme étant celle du modèle capitaliste. Cette théorie positive de l'agence, met en lumière un mandant ou principal (le propriétaire soit, les actionnaires) et un mandataire ou agent (le dirigeant). Au sein de ce contrat, Jensen et Meckling (1976) notent principalement l'existence de divergences, source selon eux d'autant de coûts (surveillance, obligation et opportunité). Les mécanismes de gouvernance deviennent alors des solutions de contrôle des agents par les principaux. Ils insistent aussi sur l'objet de ce contrat : créer de la valeur pour l'actionnaire. Car, au-delà de leurs manifestations (les coûts d'agence), les sources de divergences proviennent des finalités non obligatoirement confondues (voire naturellement opposées) des mandants (en attente de création de valeur actionnariale) et des mandataires (en attente de rémunération, prestige, etc.).

Dans cette perspective, et pour se rapporter à notre contexte de service public, l'entité publique étatique peut être considérée comme le « principal », déléguant aux dirigeants des services déconcentrés « agent », la réalisation d'un service public avec pour objectif la création d'une valeur qu'il nous faut qualifier de « publique ». Nous proposons la figure 1 où est représentée la réalisation directe d'un service public, et plus particulièrement comment les dirigeants des services déconcentrés (rectorats, préfectures, commissariats, etc.) sont en charge d'une création de valeur publique. « Le but du management dans le secteur public est de créer de la valeur publique comme le but du management dans le secteur privé est de créer de la valeur privée » Moore (1995, p28, notre traduction).

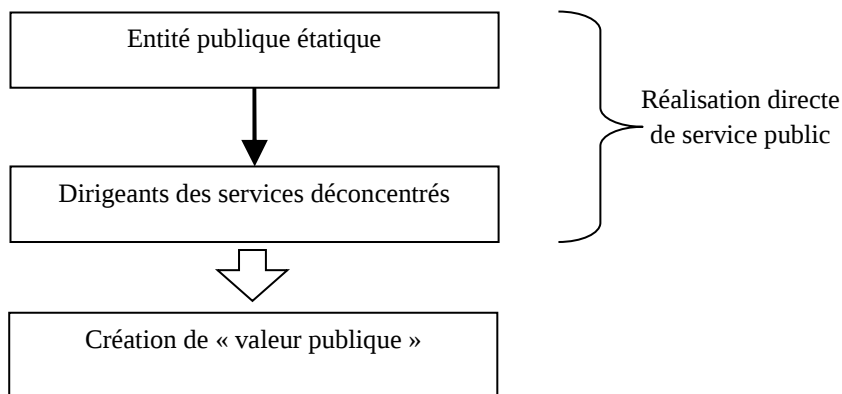


Figure 1 : Le service public dans une perspective classique de gouvernance

Détail qui n'en est pas un, il nous a fallu parler de valeur publique, or celle-ci saurait être le parfait reflet, secteur excepté – de la valeur actionnariale du modèle capitaliste. Et ce même si Moore (1995) évoqué ci-avant, nous incite à un certain rapprochement. Ce rapprochement, nous pensons qu'il faut le modérer compte tenu du regard anglo-saxon de cette citation, et donc de la place du secteur public dans son environnement géopolitique. La valeur publique est une notion complexe. Une raison majeure à cette complexité est sans doute, comme le suggère Lorino (1999, p29), que cette dernière est susceptible de mettre en jeu « plusieurs niveaux de définition (Europe, Nation, Région, Local), plusieurs points de vue (le client final, le prescripteur, le financeur, le régulateur...), plusieurs secteurs de clientèle (les entreprises, les professionnels, les ménages, les ruraux, les urbains...), plusieurs degrés d'intervention publique (public pur, associatif, subventionné, sociétés mixtes, concessions...) ». A titre d'exemple, pour reprendre la question de sa définition, la version anglo-saxonne, chinoise ou encore française ne saurait parfaitement se confondre. Dès lors, seule une approche multicritères paraît concevable, s'opposant à l'uniformité de la valorisation financière (l'*Economic Value Added* EVA de Stern Stewart & Co, la *Market Value Added* (MVA) de McKinsey, et tous les autres indicateurs évolués de valeur actuelle nette, popularisées par les cabinets conseils qui les ont inventés) ou plus simplement les rendements anormaux boursiers pour les entreprises cotées.

Si nous venons de voir comment la perspective traditionnelle capitaliste pouvait aider à la représentation du service public, nous en avons également montré les limites et notamment au niveau du caractère multidimensionnel de la valeur publique recherchée. Nous sommes alors très éloignés de la vision unilatérale de Friedman (1970) qui faisait des profits financiers la seule responsabilité du dirigeant. Un autre référentiel académique peut permettre de considérer cette pluralité, et notamment des acteurs concernés par la création de valeur : la théorie des PP.

1.2. Le contexte de contractualisation publique sous l'angle des parties prenantes

Outre la question de la valeur, les transferts de compétences de l'Etat français vers des entités publiques territoriales – mouvement appelé décentralisation – et l'exécution des services publics concernés par des organisations satellites recevant mandat de la part des entités publiques, auront grandement complexifié la donne. D'une organisation appréhendable en situation d'agence dans sa gouvernance, il faut, désormais considérer de multiple intervenants dont notamment, en première intention : l'Etat, les entités publiques territoriales et les organisations satellites. Or, seule la théorie des PP (Bonnafeux-Boucher et Pesqueux, 2006) nous paraît rendre compte de la compréhension du CCP par la prise en compte des intérêts autres que ceux des seuls « propriétaires ». En effet, elle invite l'entreprise ou l'organisation à considérer l'ensemble des relations nouées avec les différents acteurs figurant dans son environnement. Ces derniers sont donc appelés les PP – les stakeholders par opposition aux stockholders du modèle traditionnel anglo-saxon ; Hill et Jones (1992) parlent de théorie de l'agence généralisée.

Précisons que, bien que la théorie PP n'ait connu un véritable essor que depuis l'ouvrage fondateur de Freeman (1984), la synthèse de Gond et Mercier (2004) ou encore Mercier (2001) souligne que, Berle & Means (1932) eux-mêmes, mentionnaient la recherche d'un équilibre des intérêts des différents groupes ; sans toutefois pousser plus avant cette question. Il faut également noter que le succès de sa diffusion a accompagné le développement de notions connexes que sont l'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises (à la frange de scandales de délits d'initiés et le particulièrement célèbre cas Enron).

Afin de borner qui sont ces PP, il importe de les définir. En la matière, il existe de nombreuses définitions proposées par les auteurs. Evidemment, celle de Freeman (1984, p46) est incontournable : « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Mais d'autres existent et peuvent différer comme par exemple celle de Charreaux et Desbrières (1998) : « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » ; ce qui semble exclure, à comparer de la vision de Freeman (1984), des acteurs pouvant affecter les objectifs sans être affectés. Nous ne la retiendrons pas car, dans un contexte public, qui plus est si nous considérons le CCP vers une organisation satellite où, par exemple, des bénévoles vont intervenir et donc être susceptibles de se placer dans ce dernier cas de figure ; c'est-à-dire pouvant affecter les objectifs par leur participation mais ne pouvant pas être affecté (au moins financièrement). Ils seraient alors écartés de la réflexion, ce qui semble donc dans notre contexte peu approprié. Reste que nous pouvons aussi moduler ce propos en considérant justement des éléments de valorisation du point de vue de l'affect qui sont, d'une part autre que financier, et d'autre part qualitatif (estime de soi, reconnaissance, etc.).

Au final, la définition que nous privilégions est celle de Post, Preston, Sachs (2002, p8), pour qui les PP de l'entreprise sont : « les personnes et les éléments constitutifs qui contribuent, volontairement ou non, à son aptitude à créer de la valeur et ses activités, et qui en sont donc ses bénéficiaires potentiels et ou en assument les risques » (notre traduction).

Conséquence majeure de cette approche, il faut désormais parler de valeur partenariale (« shared value », Porter 2011). Alors que ne sont plus seulement considérés les seuls actionnaires, il est légitime, qu'à l'identique, ne soient plus considérés que les seuls intérêts des actionnaires. Il faut donc alors parler de valeur partenariale laquelle « s'appuie sur une mesure globale de la rente créée par la firme en relation avec les différents SH [stakeholders] et non les seuls actionnaires » Charreaux et Desbrières (1998, p60).

Cependant, si une vision élargie à l'ensemble des PP a l'avantage de n'en oublier aucune, des voies se sont également élevées pour dire que, à ce titre, n'importe qui pourrait se prévaloir d'un intérêt, fut-il mineur, dans toute organisation. On retiendra notamment les propos de Jensen (2002), un des fondateurs de l'agence, dénonçant radicalement ce point. Il importe donc, au-delà de les définir, de classer les PP. Parmi les travaux en la matière, trois ont retenu notre attention.

Tout d'abord Mitchell, Agle et Wood (1997) qui proposent justement une approche des PP à la croisée de la définition et de la typologie puisqu'ils décrivent ces dernières comme devant posséder au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Il est alors possible, non seulement d'identifier les acteurs disposant d'au moins un de ses attributs, c'est-à-dire les PP, mais aussi de les classer (celles ayant les trois attributs, celles en ayant deux et lesquels, etc.). La principale difficulté réside dans la reconnaissance, et donc la mesure des trois attributs.

Plus opérationnel, et plus récent, Lépineux (2003) suggère de différencier : les actionnaires, les PP internes (salariés et syndicats), les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs, banques et compagnies d'assurance) et la communauté sociale (pouvoirs publics, ONG, etc.). La figure 2 schématise la création de valeur partenariale générée par l'entreprise, au bénéfice de ces quatre catégories de PP.

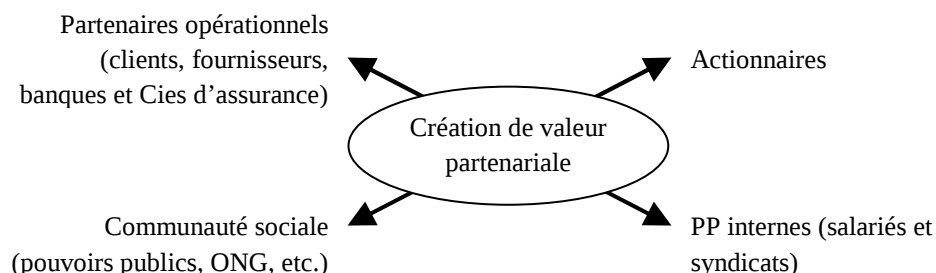


Figure 2 : Les PP de l'entreprise selon Lépineux (2003)

Cette approche, bien que convaincante pour l'entreprise privée, n'est toutefois pas appropriée à notre cas. En effet, certaines classes de PP sont peu opportunes et notamment les actionnaires, puisque ils n'existent pas dans le public au sens de ce qui est généralement défini comme étant les actionnaires dans le privé, et notoirement leurs attentes en terme de rentabilité. Egalement, l'Etat, les entités publiques tout comme les organisations satellite figurent dans la même catégorie dite « communauté sociale ».

Nous faisons donc le choix de privilégier une troisième option, celle de Carroll (1989). Précisons que, pour ce chercheur, nous ne retiendrons pas pour les mêmes raisons que précédemment sa contribution avec Näsi (1997) où les auteurs suggèrent un distinguo entre des PP internes – propriétaires, dirigeants, employés – et des PP externes – concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel. Nous nous concentrons donc sur sa proposition de classification de 1989 au sein de laquelle sont différenciées des PP primaires et secondaires. Les PP primaires, ou encore PP contractuelles, sont des acteurs qui ont donc des relations formalisées (employés, fournisseurs, clients, etc.) avec l'entreprise. Elles méritent à ce titre une attention toute particulière en ce qui concerne leur sensibilité au processus de création de valeur partenariale. D'un autre côté se situent les PP secondaires, aussi appelées diffuses. Elles indiquent des acteurs sans lien contractuel mais avec pour lesquels il existe des possibilités d'influences sur la performance (par exemple les médias). Dans un objectif de ne pas tomber dans le danger de la profusion de PP, explicité plus haut, nous choisissons de nous concentrer sur les seules PP primaires.

Dans le cadre du CCP, nous reconnaissons alors a minima les PP primaires suivantes : les entités publiques (étatique et ou territoriales), les dirigeants de l'organisation satellite, les membres et ou salariés de l'organisation satellite et enfin les bénéficiaires – usagers – clients (BUC désormais) ; cette dénomination signifie que l'utilisateur d'un service public a plusieurs facettes (en l'occurrence celui d'utilisateur direct qui consomme le service, de client qui décide du service et de payeur qui finance de manière directe ou indirecte le service).

De plus, nous allons désormais parler de valeur partenariale publique, prolongement naturel du processus de création de valeur publique dans une perspective de théorie des PP. Cette notion semble particulièrement bien adaptée tant cette dernière ne saurait se concevoir comme la seule quête de la satisfaction de l'entité publique à l'origine de la délégation, ou tout autre partie. Elle incarne parfaitement le souhait d'authentique complexité, ici figurée par sa nature multipartite, demandée par Lorino (1999).

La figure 3 reprend ces derniers éléments, PP et valeur partenariale publique, pour schématiser cette relation à l'instar du cas de l'entreprise capitaliste.

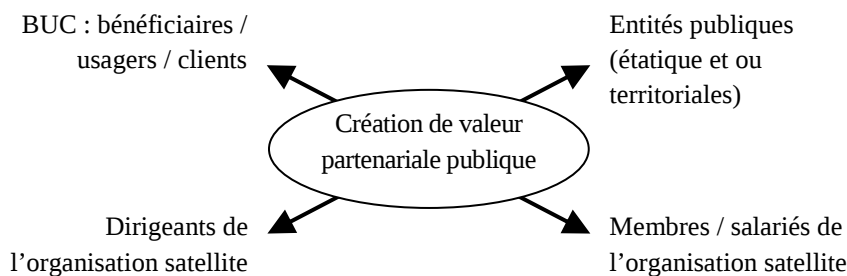


Figure 3 : Les PP primaires (Caroll, 1989) génériques d'une situation d'organisation satellite en CCP

Partant de la question du CCP, nous nous sommes donc intéressés dans un premier temps à l'approche classique de la délégation : la théorie du contrat dans la perspective positive de l'agence. Chemin faisant, nous avons vu et souligné les limites d'une telle approche pour aborder la particularité de notre contexte public, et notamment l'objet de création de valeur, finalité du contrat. Nous avons donc, dans un second temps, avancé l'intérêt d'employer la théorie des PP, présentée notamment par Igalens et Point (2009) comme le nécessaire renouveau de la gouvernance. Elle nous a permis non seulement de mieux situer la place de chacun des acteurs impliqués dans la relation (en retenant en priorité ceux qui avaient une relation contractuelle), mais aussi de souligner l'intérêt de chacune de ses parties dans la réalisation du service public, définissant de la sorte un objectif de création de valeur partenariale publique.

2. Contexte et méthodologie

Afin d'étudier le fonctionnement de ce CCP, une étude d'une association est donc menée. Nous allons en conséquence, dans un premier temps, présenter le paysage associatif français, puis, dans un deuxième temps, l'association étudiée en particulier (et notamment ses PP primaires), avant de terminer cette partie par l'exposé de la méthodologie.

2.1. Le milieu associatif (loi 1901) en France

Puisque nous allons nous concentrer ici sur le cas du CCP envers une association, il apparaît utile de préciser l'objet de cette dernière. Au sens de l'article premier de la loi du 1^{er} juillet 1901, une association française loi de 1901 « est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations ».

Les associations se caractérisent donc par un but non lucratif, ce qui les distingue en cela très nettement de l'entreprise capitaliste traditionnelle. Si l'enrichissement des actionnaires est la raison d'être de cette dernière forme, pour l'association, son objet est ailleurs que le partage des bénéfices ou, d'une manière ou d'une autre, l'enrichissement d'un ou plusieurs de ses membres. Pour autant, on ne pourra totalement écarter la problématique de rentabilité. En effet, si la recherche de réalisation de bénéfices substantiels n'est pas une fin, l'association ne pourra à terme s'autoriser des déficits permanents sous peine de remettre en cause sa pérennité. Il lui importera donc d'équilibrer ses comptes. On reconnaîtra notamment là le pilier économique du développement durable (Reynaud, 2006), développement durable souvent revendiqué par les associations. Ce point financier, sans être donc unique objet, ne saurait être négligeable, d'autant plus que nous nous situons dans une perspective de CCP et où donc l'entité publique aura à cœur de contrôler ses dépenses, plus particulièrement dans une période de maîtrise accrue des moyens financiers mis à disposition par le secteur public. Tout comme, d'un autre côté, l'utilisateur pourra nourrir des attentes et ou relever de besoins de plus en plus élevées, et donc coûteux.

En France, il existe un très grand nombre de catégories d'associations (sportives, artistiques, de consommateurs, etc.), soient quelques 1 100 000 structures disposant de 14 millions de bénévoles. Au sein de cet ensemble, se situe le secteur de l'action sociale. Les associations relevant de ce secteur gèrent des établissements sociaux ou médico-sociaux (personnes en situation de handicap, personnes âgées, et les publics fragiles plus généralement) et des actions activités d'aide aux familles (accueil petite enfance, aide à domicile, loisirs enfants, etc.). D'un point de vue comptable, les associations du secteur médico-social, au nombre de 124 000, occupent une place originale. En effet, notons que, environ 30% sont employeuses alors que, dans son ensemble, cette situation ne représente que 15,6% des cas. De même, elles recueillent 36% des recettes du secteur associatif. Enfin, il paraît pertinent, pour le contexte qui nous concerne, de se focaliser sur les associations reconnues d'utilité publique (articles 8 à 13 de la loi de 1901). Cette qualité est attribuée par décision du gouvernement et ces associations seront a priori particulièrement concernées par le CCP. Il existe actuellement un peu plus de 2 000 associations reconnues d'utilité publique.

N.B. Les informations chiffrées figurant dans ce développement proviennent du document : Stat-info, Le Paysage associatif français, 2007 ; lequel reprend l'Enquête CNRS Matisse du Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations, 2005-2006.

2.2. Association étudiée

A la demande d'interlocuteurs ayant répondu à nos sollicitations d'interview (et plus particulièrement au sein de l'association), nous devons rendre anonyme l'association étudiée et l'identité des répondants. Nous continuerons donc à l'appeler « association » par la suite, de même que nous ne précisons pas des éléments qui pourraient permettre son identification (informations géographique, etc.) ou celle des répondants. Si cet anonymat est légitime, nous regrettons toutefois que, de fait, cette présentation en sera a fortiori significativement abrégée pour cette même raison. Nous dirons donc simplement que, crée en période de conflit pour aider des usagers à améliorer leur condition de vie, et notamment des usagers fragilisés par leur situation personnelle et ou géographique, l'association s'est développée jusqu'à atteindre une dimension nationale. Elle fait aujourd'hui partie des associations reconnues d'utilité publique.

Sa dimension nationale n'est toutefois pas l'échelon d'analyse que nous avons retenu. En effet, la décentralisation ayant donné la compétence sociale (aide à la personne) aux départements, nous avons logiquement souhaité étudier une fédération départementale, car elle est donc l'interlocutrice privilégiée de l'entité publique départementale, à savoir le conseil général. L'association (en fait donc fédération départementale), comptant une quarantaine de salariés, regroupe en l'occurrence plus d'une centaine d'associations locales, plusieurs centaines de familles et plus encore de bénévoles.

L'essentiel, outre sa description, consiste pour nous par l'identification, a priori et sur la base de la typologie retenue de Carrol (1989), des PP de l'association. Ainsi les PP primaires repérés dans notre étude de cas sont associées à cinq acteurs majeurs et contractualisant avec l'association. Pour se faire, nous nous sommes appuyés sur la notion d'emboîtement de situation (Chergue 1992) lequel s'inscrit au sein de deux types de situations. Le premier type est constitué des situations de service, autrement dit le champ de la réalisation de la prestation publique (qui concerne plus particulièrement la relation aidant-aidé). Le second, lui, relève des situations de gestion, à savoir le domaine des fonctions supports et de l'organisation de la prestation publique qui portent notamment sur la question financière. Emergent de la sorte (schématisés en figure 4) : l'Etat (il impose le cadre législatif), le conseil général du département (il est l'entité responsable et autonome de la réalisation de la politique), les dirigeants de l'association (décideurs clefs), les salariés de l'association (ils opérationnalisent l'action de l'association et dispose un contrat de travail *ad hoc*) et les BUC.

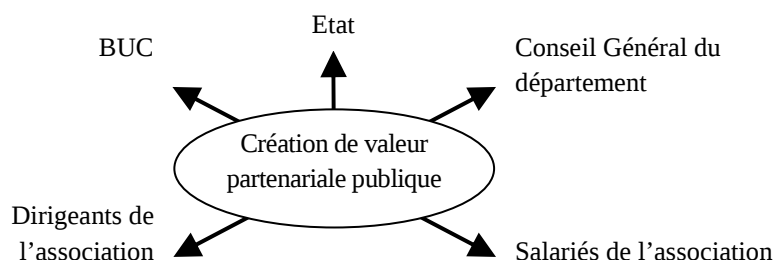


Figure 4 : Les PP primaires (Carrol, 1989) de l'association

2.3. Méthodologie

Nous avons choisi de nous placer dans une démarche qualitative de type exploratoire, qui ancre cette recherche dans la *Grounded Theory* de Strauss et Corbin (1994). En effet, seule une étude de cas approfondie pouvait, selon nous, nous permettre de cerner, d'une part les PP de l'association, d'autre part la recherche de valorisation partenariale *ad hoc* ; et ce, du fait de la diversité des PP, mais aussi en raison des relations complexes susceptibles d'apparaître entre elles. « L'étude de cas donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes » (Gagnon 2005, p2). A ce titre, nous estimons être face à un cas multiniveaux.

L'étude de cas unique a été défendue par Dyer et Wilkins (1991), mais aussi Wolcott (1994, p181). Ce dernier pense que « le travail de terrain qui doit être conduit sur deux sites ne garantit pas une étude deux fois meilleure. Au contraire, cela diminue de moitié l'attention totale qui peut être consacrée à chacune ». Par ailleurs, si notre cas a un caractère certes non exceptionnel, il est toutefois fort peu étudié et assez novateur dans son approche de la valeur publique par la théorie des PP puisque, à notre connaissance, seule Mbouna (2010) a conduit un travail de recherche de la sorte.

Dans le cadre de cette méthodologie qualitative, nous avons recherché à trianguler nos informations par l'emploi de différentes sources.

La collecte s'est donc organisée dans un premier temps autour d'un travail documentaire exploitant la presse spécialisée, des sites internet généralistes sur les associations (*association1901.fr* pour les données générales sur les associations et les sites de l'Etat *gouv.fr*), mais aussi le site même de l'association étudiée *association.org* pour des renseignements plus spécifiques. Ce travail documentaire a été réalisé de manière longitudinale sur une année.

Dans un second temps, et c'est là notre principale source d'information, nous avons choisi de procéder à des interviews auprès, bien entendu, des différentes PP de l'association ; c'est-à-dire des membres mêmes de l'association (salariés, dirigeants) et des autres organisations concernées (Etat, Conseil Général, fédération et usagers). Afin de récolter suffisamment d'information mais de ne pas lasser ou décourager ces entretiens, leurs durées a été fixée à une heure. Le guide d'entretien, de type semi-directif, a été structuré autour des thèmes de la reconnaissance des PP (elle-même en tant que PP, mais aussi entre elles), des attentes de chacune d'elles dans le système (identification de leur élément de valeur partenariale publique, de celle des autres PP et la satisfaction des ces attentes), mais aussi les éventuels jeux de pouvoirs ou effets « domino » en découlant. Chaque individu interrogé a donc l'occasion, et de s'exprimer sur sa perception de sa propre situation (acteur ou non, satisfait ou non, etc.) mais aussi sur sa perception des autres PP (vues comme actrices ou non, satisfaites ou non, etc.).

3. Résultats

Nous tenons à préciser que les commentaires et citations (dont nous rappelons la clause d'anonymat demandée par les interviewés – nous remplacerons alors le nom de la personne citée par le terme de *verbatim*) réalisés ici représentent le fruit d'une phase exploratoire. L'intégralité des entretiens envisagés n'a pas encore été conduite, et un certain nombre d'interviews de PP sont à venir. De fait, les résultats exposés dans cette partie, bien que d'ores et déjà fort instructifs, doivent en conséquence être considérés comme partiels. En l'occurrence, deux grands constats apparaissent et se dégagent : l'un en rapport avec la reconnaissance des différentes PP présumées et leur valeur attendue à l'occasion de la contractualisation avec l'association, l'autre concerne l'observation d'une création de valeur partenariale publique d'une part inscrite dans une bicéphalie de gestion et de service, et d'autre part fragilisée par des pouvoirs d'influence.

3.1. Reconnaissance des PP primaires en lien avec la réalisation et l'organisation d'une prestation publique d'aide à la personne

S'agissant de l'identification des PP réelles, apparaissent celles présumées et issues du double espace constitué des situations de service et de gestion. En premier lieu (liste non ordonnée) se situe les « bénéficiaires qui sont les personnes aidées » (*verbatim*) à qui est destinée la prestation, et exprimées au travers de notre première approche sous le terme de BUC. On considérera également le conseil général est l'entité publique territoriale compétente en matière d'aide à la personne en France et donc chargée du financement des prestations qui lui sont dues. Il intervient également en tant que « financeur des fonctions de support » (*verbatim*) nécessaires à l'amélioration et à la modernisation de la performance et de la qualité de service. L'Etat est une autre PP, également institutionnelle, qui n'agit, compte tenu du transfert de compétences acté par la décentralisation, que de manière indirecte et ce par la législation qu'il définit et qui influence le contenu et la portée des politiques publiques. Quatrième PP reconnue, « les dirigeants de l'association sont des bénévoles, issus du conseil d'administration et du bureau » (*verbatim*). Le président est à la fois le représentant juridique de l'association et en ce sens l'interlocuteur des pouvoirs publics et l'employeur des salariés de l'association. Enfin, les salariés de l'association sont une PP de l'association car, par essence, ils mettent en place ce que le conseil d'administration décide et formalisent cette action à travers un contrat de travail.

Plus intéressant encore, au-delà de cette liste, notre démarche de nature qualitative nous a permis de compléter et d'affiner nos PP primaires, en l'occurrence aboutissant à en reconnaître de nouvelles. Ainsi, tout d'abord, d'autres financeurs institutionnels sont venus s'adjoindre au conseil général, à savoir les « caisses complémentaires » (de retraite, mutuelles, etc.). Ils interviennent pour les bénéficiaires adhérents. De plus, l'association a fait apparaître une structure en strates organisationnelles correspondant à des territoires d'intervention différents du département, zone d'action de l'association de notre étude. Elle est ainsi représentée par « des instances nationales et régionales mais aussi locales » (*verbatim*) qui font d'ailleurs l'objet de groupements intermédiaires. « Ce niveau local est employeur de salariés » (*verbatim*). Il convient donc de différencier les dirigeants de l'association de ceux des instances d'autres niveaux (local, régional et national), tout comme salariés de l'association départementale de ceux des instances locales. Pour ce faire, nous qualifierons les premiers de salariés « opérationnels » (car ils sont en contact direct avec les bénéficiaires) et les seconds de salariés « supports » (car ils organisent un soutien logistique à la prestation publique). Ce qui nous amène donc à une nouvelle représentation – schématisée en figure 5 – de nos PP primaires avec une intégration de trois catégories supplémentaires (portant le total à huit PP primaires) : des représentants nationaux et régionaux de l'association départementale, des représentants locaux de l'association (et leurs groupements) et des salariés « opérationnels ».

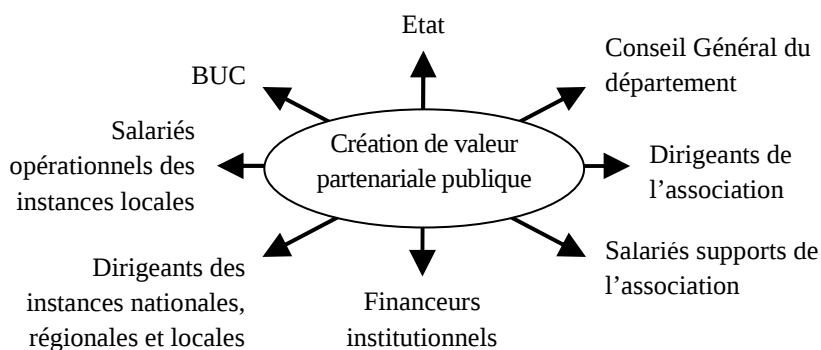


Figure 5 : Les huit PP primaires, cinq présupposées et trois révélées, de l'association

A l'issue de cette reconnaissance des PP, nous devons exposer les valeurs respectives que chacune a exprimé attendre pour elle-même dans sa relation à l'association. Il apparaît que cet ensemble, qui permet l'existence d'un équilibre de création de valeur partenariale publique est le recours à une bicéphalie de gestion et de service. Nous allons démontrer ce point en exposant au préalable ces valeurs propres aux PP.

3.2. Révélation d'une création de valeur partenariale publique pour chaque PP, inscrite dans une bicéphalie de gestion et de service

En ce qui concerne la création de valeur partenariale publique, la prestation publique est positionnée dans une double logique : l'organisation de la prestation et la réalisation de celle-ci. Ce constat engendre des attentes de valorisation qui peuvent être qualifiées au regard des logiques de gestion et de service. Rapporté aux huit PP, cela s'illustre de manière spécifique à chacune. Les bénéficiaires recherchent une « qualité de prestation » (*verbatim*). Les salariés « opérationnels » souhaitent une reconnaissance et une « valorisation de leur travail et de leurs compétences professionnelles » (*verbatim*). Les salariés « supports », outre les mêmes éléments que les salariés « opérationnels », ceux-ci veulent pouvoir « mettre en œuvre les décisions de l'association » (*verbatim*) et développer leur rôle de fonction support de l'action associative. Les dirigeants (bénévoles) de l'association espèrent « avoir des financements pour réaliser leurs objectifs militants » (*verbatim*) et faire prendre en compte leurs engagements. Le conseil général, comme les caisses complémentaires, cherche à dépenser le moins possible tout en réalisant les compétences qui leurs incombent. Les représentants locaux de l'association et ses groupements, désirent soutenir d'un point de vue technique la prestation d'aide à la personne et venir en aide aux bénévoles. Les représentants nationaux et régionaux veulent une représentation de leur cause dans les instances publiques. Enfin, l'Etat attend la mise en œuvre de réponses satisfaisantes à des besoins sociétaux. Ainsi la valeur partenariale publique est composite et à la croisée d'attentes relevant d'une double nature.

En premier lieu se situent les attentes sur un axe que nous appellerons « managérial ». Cet axe est le fruit de deux composantes, une financière et une gestionnaire. Concernant la composante financière, elle s'incarne dans la maîtrise des coûts attendue de la part des financeurs, dans la rémunération attendue des salariés, dans les financements nécessaires à la concrétisation des actions de l'association, ou encore dans un moindre coût (voire l'absence de coût) de prestation pour le bénéficiaire. La composante gestionnaire, elle, prend corps dans la bonne conduite des actions et des acteurs qui passe notamment par une reconnaissance des compétences professionnelles. Il en résulte la recherche d'une position favorable sur un axe dit donc managérial car légitimant le fonctionnement de la prestation.

En second lieu se situent les attentes un axe qualifié de « sociétal ». Ce dernier regroupe une composante militante et une composante légale. Elles s'observent en pratique dans la mise en œuvre de logiques solidaires souhaitées par le bénéficiaire, revendiquées par l'ensemble des entités associatives et incarnées par les champs de compétences publiques (et plus particulièrement

territoriales dans notre cas). Il en résulte la recherche d'une position favorable sur un axe dit donc sociétal car légitimant l'existence même de la prestation.

Nous avons donc reconnu, d'une part les valeurs propres à chacune des PP, mais aussi et surtout deux axes principaux, managérial et sociétal, au sein de cette valorisation composite. Si satisfaisant que soit cet équilibre, car force est de constater qu'il est le fruit précieux de la conjonction d'une pluralité d'attentes, il n'en est pas moins exposé à une vulnérabilité liée à la position stratégique de certaines PP, participants majeurs à la stabilité.

3.3. Mis en avant d'un équilibre fragilisé par des pouvoirs d'influence multiples

Si l'équilibre auquel renvoie la création de valeur partenariale publique est opérationnel, comme nous avons pu le constater, il n'en reste pas moins fragile par les pouvoirs d'influence y siégeant. Chaque PP, pour des raisons opportunistes (cherche à privilégier ses propres intérêts) ou par sa dynamique (expansion ou contraction quantitative) va peser différemment et ce de manière dynamique sur la valorisation composite. L'équilibre est donc en perpétuelle reconstitution, le système menacé d'instabilité. Les risques de déséquilibres liés au poids de chacune des PP existent donc et, au-delà des pouvoirs d'influence patents contextuels – par exemple « le conseil général et les caisses complémentaires ne négocient pas les tarifs avec l'association » (*verbatim*), ceux-ci peuvent être liés à des pouvoirs d'influence révélés. En la matière, nous avons analysé deux PP comme étant des acteurs stratégiques au sens où ils influencent fortement l'ensemble.

Il s'avère que la création de valeur partenariale publique tient en grande partie au bénévolat apporté par l'association, c'est-à-dire incarné par la PP dirigeants de l'association (au niveau départemental, local, régional et national). Ce désintéressement financier permet la réalisation des attentes sur le plan budgétaire (les bénévoles permettent la maîtrise du coût de la prestation publique recherchée par les financeurs, comparée à ce qu'elle serait en interne avec les coûts salariaux *ad hoc*, car ces personnels seraient alors logiquement rémunérés), mais aussi la reconnaissance des salariés opérationnels (les dirigeants de l'association en sont les employeurs et le soutien technique). D'où l'intérêt majeur du bénévolat des dirigeants de l'association (à tous niveaux géographiques), et sur l'axe managérial (coût compétitif pour le conseil général), et sur l'axe sociétal (le bénéficiaire peut avoir accès à une prestation publique à moindre ou en l'absence de coût pour lui).

Autre PP au pouvoir d'influence révélé, les salariés opérationnels dont la nature de l'activité (par exemple en raison de la présence d'éléments susceptibles de faire varier le nombre de bénéficiaires pour lesquels ils opèrent) entraîne une irrégularité de leur exercice professionnel et donc de leur rémunération. Il en résulte un questionnement de leur reconnaissance professionnelle, lequel remet en cause à terme la pérennité de cette PP (à tout le moins menacée de déclin). Or, dans l'analyse des faits, sans l'intervention de ces professionnels, les bénéficiaires auraient besoin d'autres prises en charge plus coûteuses et moins satisfaisantes pour les BUC (par exemple, disparition de la possibilité d'actes à domicile). En ce sens, la relation aidant-aidé, respectivement salariés opérationnels - bénéficiaires aboutie à la fois à la validation des axes sociétal et managérial. Aussi, l'image de certains métiers en lien avec la prestation d'aide à la personne, comme leur réalité (notamment une stabilité d'emploi, une rémunération attractive et une action de formation), devient à ce titre, un enjeu majeur de la création de valeur partenariale publique.

Au final, cette création de valeur partenariale publique est liée à une réelle interdépendance des PP. De fait, si le conseil général et les caisses complémentaires donnent l'impression de prime abord d'avoir un pouvoir d'influence dominant en raison de leur autonomie de décision en matière de tarifs (qui s'appliquent aux associations et aux bénéficiaires), pour autant, en pratique, cela s'avère plus délicat. Le recours à l'association (compte tenu de la place du bénévolat et de son rôle de pilote des salariés opérationnels), reste préférable à une internalisation susceptible d'être génératrice de coûts financiers supplémentaires, reportés sur les bénéficiaires, source d'insatisfactions pluripartites.

Conclusion et préconisations managériales

Au terme de notre recherche, l'objectif de création de valeur dans un contexte moderne de gouvernance publique apparaît lié à la création d'une valeur partenariale publique. Celle-ci s'inscrit dans une bicéphalie de gestion et de service correspondant à des PP et à des attentes représentatives de ces logiques. En cela, la valeur partenariale publique présente deux axes : un managérial qui interpelle le fonctionnement du service public, un sociétal qui porte sur l'existence même du service public. Des ces deux éléments dépend la recherche d'un équilibre à l'origine de la réalisation opérationnel de la prestation publique. La valeur partenariale publique témoigne donc d'une constante recherche d'équilibre, mais aussi d'une interdépendance entre les préoccupations sociétales (fondements de l'intervention publique) et les réalités managériales de recherche de performance (à laquelle est soumis le service public).

Notre analyse a mis à jour des jeux d'influence. Ils se sont avérés être des sources de fragilité dans des espaces a priori identifiables, à l'image de celui de la décision publique (conseil général, caisses complémentaires, etc.) ou de celui de la perception publique (bénéficiaires). En effet, comme les financeurs publics ont le pouvoir d'annuler la création de valeur partenariale publique par une réduction drastique de leur financement, des bénéficiaires insatisfaits auront autant la possibilité de déstabiliser l'ensemble par une réorientation de leur choix (notamment en contournant l'association) ; ou encore par la crise de légitimité qui pourrait y être associée. Au-delà, notre étude a montré des risques qui tiennent à des espaces plus opérationnels, c'est-à-dire aux PP en charge de la réalisation et de la mise en œuvre de la prestation publique. Ces dernières sont au cœur de la création de la valeur partenariale publique en permettant aux décisions publiques d'être perçues. Rapporté à notre CCP, elles sont liées à l'association et nous amènent à formuler trois recommandations managériales.

La première sera de maintenir un niveau de bénévolat actif et de prévoir son renouvellement. Ce défi sera clef dans le contexte de contractualisation entre l'entité publique territoriale et l'association en ce sens que le bénévolat apporté par l'association est un avantage financier et de compétences.

La deuxième sera de soutenir la professionnalisation des salariés opérationnels pour les fidéliser et capter une nouvelle génération notamment par le développement d'une approche métier et de pratiques de GRH. Le niveau opérationnel étant le niveau déterminant par excellence puisque la relation bénéficiaires – salariés opérationnels est la raison d'être du système.

Enfin, la troisième sera de développer la représentation et la participation des dirigeants de l'association dans les instances décisionnelles publiques, pour qu'au-delà de leur propre combat ils permettent une prise de conscience des enjeux et des dangers d'une perte de création de valeur partenariale publique.

Ces résultats nous invitent à ouvrir de nouvelles pistes de recherche. En l'occurrence, il apparaît notamment intéressant de s'interroger sur la question de l'égalité des valeurs reconnues pour chacune des PP. Autrement dit, pour qu'il y ait équilibre, cela induit-il forcément que chacune des PP soit satisfaite de manière égale ? Ne peut-on au contraire imaginer que certaines le soient à minima tandis que d'autres le seraient pleinement ? Il conviendra alors d'envisager une mesure de la valeur créée pour chacune des parties prenantes. Toutefois, ayant exposé la pluralité des natures (quantitatives et ou qualitatives) de valorisations attendues selon les PP concernées, la tâche semble complexe. Comment en effet hiérarchiser des valeurs ayant des unités différentes. Ou, ces unités pourraient-elles s'agréger dans un indicateur commun de nature à autoriser les comparaisons ? Toutefois, si ardues que soient ces pistes, elles pourraient permettre de mieux comprendre ce qui, par exemple, pourrait décider une PP de quitter une position satisfaisante, ou tout du moins apparaissant comme telle, parce qu'au sein d'un équilibre tel que celui que nous avons observé.

Références

Akerlof A.G., (1970), "The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, pp488-500, août.

Bartoli A., (2009), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

Bartoli, A., Hermel. P., (2006), « Quelles compatibilités entre orientation-client et service public ? »; *Politique et management public*.

Berle A.A., Means C.G., (1932), *The modern corporation and private property*, Mac Millan, 1932.

Bonnafeuf-Boucher M., Pesqueux Y., (2006), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte.

Carroll A.B., (1989), *Business and Society*, South-Western Publishing, Cincinnati.

Charreaux G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n°2, juin, p.57-88.

Charreaux G., Wirtz P., (2006), *Gouvernance des Entreprises: Nouvelles perspectives*, Economica.

Cherge De H., (1992), servir et gérer dans le domaine socio-sanitaire : comment les professionnels de la prise de la charge apprennent-ils à rendre des comptes ?, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, centre de recherche en gestion, Ecole Polytechnique.

Cueille S., Renucci A., (2000), « Responsabilisation des acteurs dans les hôpitaux publics français et Management stratégique : analyse des dernières réformes juridiques », *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°2.

Demeestère R., Lorino P., (2003), « Processus et performance dans le secteur public », *L'Expansion Management Review*, juin.

Dyer, J.W.G., Wilkins, A.L., (1991) Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, p613-619.

Gond J.-P., Mercier S., (2004), Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, Actes du 15^e Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre, p. 379-399.

Enjeux – Les Echos (2011), le capitalisme peut-il se racheter ?, Dossier, septembre.

Freeman R. E., (1984), *Strategic management, a stakeholder approach*, Massachussetts, Pitman Publisching Inc., 276p.

Friedman M., (1970), « the social responsability of business is to increase its profits », New York Times Magazine, 13 September.

Gagnon Y.-C., (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*, Presse de l'Université du Quebec

Hill C. W. L., T. M. Jones, (1992), "Stakeholder Agency-Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2), p. 131-154.

Igalens J., Point S., (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises – L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod.

Jensen M., (1986), "Agency costs of free cash flows corporate finance and take overs", *American Economic Review*, vol 76, pp323-339.

Jensen M. C., (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.

Jensen M., Meckling W., (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.

Lepineux F., (2003), *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M.

Lorino P., (1999), A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public, *Politiques et management public*, Volume 17, N°17-2, pp. 21-34.

Mbouna M.-N., (2010), *Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Mercier S., (2001), "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ", in *Actes de la 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec, juin.

Moore M. H., (1995), *Creating public value: strategic management in government*, Harvard University Press.

Porter M.E., Kramer R. M. (2011), « *Creating shared value* », *Harvard Business Review*, January-February, p.62-77.

Post. J. E., Preston L. E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.

Reynaud E., (2006), *Le développement durable au cœur des entreprises : pour une approche transversale du développement durable*, Dunod, Paris.

Strauss A., Corbin J., (1994), « *Grounded Theory Methodology : An Overview* », in Denzin N.K., Tenbrunsel A.E., Wade-Benzoni K.A., Messick D.M. & Bazerman M.H. (2000) « *Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices* », *Academy of Management Journal*. vol. 43, n. 5.

Stat-Info, 2007, Le Paysage associatif français, N°07-04, novembre.

Thietart R.-A., (1992), "Contrôle des actionnaires et pouvoir des gestionnaires : comment assurer l'équilibre ?", *Revue Française de Gestion*, janvier.

Wirtz P., (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, Paris.

Wolcott, H.F., (1994), *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*, Thousand Oaks Sage Publications.