Gouverner une association dans un contexte de fusion : les leçons d'une étude de cas dans le secteur de l'aide à domicile

Laurence Godard, Ilda Ilse Ilama, Françoise Pierson

▶ **To cite this version:**

Laurence Godard, Ilda Ilse Ilama, Françoise Pierson. Gouverner une association dans un contexte de fusion : les leçons d'une étude de cas dans le secteur de l'aide à domicile. Muriel Dufour, Florence Noguera, Delphine Vallade, Jean-Michel Plane et Félix Zogning. La gouvernance dans tous ses états, Éditions EMS, Management & société, pp.213-231, 2021, Gestion en liberté (ISSN 1625-3132), 978-2-37687-146-0. hal-03199492

HAL Id: hal-03199492

https://u-bourgogne.hal.science/hal-03199492

Submitted on 21 Oct 2021

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.

GOUVERNER UNE ASSOCIATION DANS UN CONTEXTE DE FUSION : LES LEÇONS D'UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE

Laurence Godard
Maître de conférences HDR
Université de Franche-Comté CREGO - EA 7317
UFR SJEPG/IAE
45D Avenue de l'Observatoire, 25030 Besançon
laurence.godard@univ-fcomte.fr
+33 (0)3 81 66 66 42
Ilda Ilse Ilama
Maître de Conférences
Université de Franche-Comté CREGO - EA 7317
Françoise Pierson
Maître de Conférences - HDR
Université de Franche-Comté CREGO - EA 7317

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

Abstract:

This paper examines the cognitive governance within non-profit organizations which have merged. A case study realized within an association of home help allows to highlight the relationships between the various actors and the learning process which brings about dynamic and innovative adaptations.

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

INTRODUCTION

Les associations sont des organisations à but non lucratif appartenant à l'économie sociale et solidaire. En effet, la loi du 1er juillet 1901 définit une association comme étant une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices.

Une association est dotée d'organes de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et bureau) c'est-à-dire d'un ensemble de systèmes et de processus qui assurent la direction, la supervision et la responsabilité de l'organisation (Cornforth, 2001). Peu d'études se sont intéressées à la gouvernance des associations. Elles employaient pourtant 1 837 300 salariés en 2018 (soit 9,4% des salariés de l'ensemble du secteur privé)[1] et représentent 3,5% du PIB[2].

Par ailleurs, les associations sont confrontées à un impératif d'efficacité puisqu'elles doivent faire face à la concurrence. Cette contrainte les conduit souvent à fusionner et il est d'ailleurs remarquable qu'une création d'association sur cinq soit le résultat d'une restructuration, notamment de fusion-absorption ou encore de fusion-création (Amblart, 2012).

Ainsi, cette recherche a pour objet d'étudier la gouvernance au sein d'associations qui ont fusionné c'est-à-dire qui ont mis en commun leur patrimoine conduisant à la création d'une nouvelle entité ou à la prise de contrôle d'une structure par une autre (Jensen et Ruback ,1983 ; Husson, 1987). Nous focaliserons particulièrement notre attention sur le secteur de l'aide à domicile. Ce secteur est largement dominé par les associations en termes de nombre d'heures travaillées (57,4 %) (Franchise âge d'or service, 2016). En outre, depuis l'entrée en vigueur de la loi Borloo en 2005 qui a libéralisé le secteur, de nombreuses entreprises se sont lancées dans les services à la personne. Un nombre de plus en plus important d'associations appartenant à ce secteur sont ainsi amenées à fusionner et à mutualiser leurs moyens (Rapport de l'Uniopss de 2016).

A l'occasion de cette recherche, nous avons plus particulièrement étudié la gouvernance cognitive (Charreaux, 2002 ; Wirtz, 2006 ; Prahalad, 2014). La théorie cognitive peut apporter un éclairage intéressant dans la mesure où la gouvernance des associations pose particulièrement la question de la coexistence d'objectifs pluriels pouvant créer des blocages

[1] ACOSS-URSSAF – MSA – Traitement Recherches & Solidarités in Recherches et Solidarité (2019), *La France associative en mouvement*, 17ème édition.
[2] Jeantet T. (2016), *Economie sociale – La solidarité au défi de l'efficacité*, La documentation française, Paris.

autour des questions de mission, de rentabilité et de légitimité. Ce phénomène est accru lors de fusions, acquisitions ou collaborations. Nous avons observé les conflits cognitifs et comportementaux qui interviennent lors du regroupement entre plusieurs associations du secteur de l'aide à domicile ainsi que leurs modes de résolution par les instances de gouvernance de la nouvelle entité créée. Lorsque des associations fusionnent, les mécanismes de gouvernance permettent-ils d'éviter l'enlisement des conflits cognitifs, et de les transformer en sources d'apprentissage et de création de valeur ?

Afin de répondre à ces questions, nous présenterons tout d'abord le cadre théorique de notre travail et montrerons la pertinence de l'approche cognitive de la gouvernance afin d'observer la gouvernance associative dans un contexte de fusion (1.). Dans une seconde partie, nous exposerons une étude de cas réalisée dans le secteur de l'aide à domicile (2.). Enfin, nous discuterons les résultats obtenus à l'occasion de cette étude de terrain.

1. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE DANS UNE SITUATION DE FUSION : UNE VISION COGNITIVE

1.1 Fusion d'associations et gouvernance cognitive

1.1.1 Analyse de la gouvernance associative

La gouvernance associative met l'accent sur l'importance des valeurs et du projet associatif. Elle peut être définie « *comme l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* » si l'on se réfère à Hoarau et Laville (2010, p. 252). Les objectifs associatifs sont de deux ordres : ils peuvent relever d'une vision financière (budget à l'équilibre) et d'une vision non financière (sociale, environnementale, humanitaire …). Les valeurs du projet associatif regroupent quant à elles des valeurs humaines qui relèvent de l'engagement associatif (don de soi, solidarité, partage) mais également, dans les associations du secteur médico-social, certaines valeurs spécifiques au projet de création : solidarité, aide, écoute et sollicitude.

La gouvernance des organisations à but non lucratif a fait l'objet d'une nombreuse littérature académique à l'instar de la gouvernance des entreprises (cf. notamment Carver, 1997 ; Cornforth, 2001 ; Chait et al., 2004 ; Forster, 2006 ; Low, 2006 ; Barros et Nunes, 2007 ; Ye et al., 2009 ; Brickley et al., 2010 ; Wellens et Jegers, 2014) avec une faible attention pour les associations (Loi 1901). L'émergence de la gouvernance des associations est récente mais cette question est nécessaire puisqu'elle est spécifique et elle ne doit pas

rester plaquée sur celles des organisations lucratives. Bayle (2010) met ainsi en avant des problématiques communes dans la réflexion sur la gouvernance des associations : absence de but lucratif, gestion démocratique, dyarchie élus-bénévoles et salariés, complexité des mécanismes incitatifs. Meier et Schier (2008) se sont notamment penchés sur la question du non enrichissement des porteurs du projet associatif du fait de leur implication dans une association. Les ressources dégagées doivent être destinées au projet.

La gouvernance associative pose la question de la performance qui est moins voire pas du tout adaptée (Oster, 1995 ; Bayle, 2001 ; Meier et Schier, 2008), il convient peut-être mieux d'évoquer la notion de résultats sociaux et économiques recherchés par les citoyens ou de résultats souhaités compatibles avec les valeurs normatives de démocratie et justice sociale (2001, Institute On Governance).

La mission et les valeurs véhiculées jouent un rôle essentiel et guident l'association pour évaluer la qualité des actions menées (Knauft, Berger et Gray, 1991). Le conseil d'administration veille au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif et définit la stratégie, le modèle économique et la prise en compte des parties prenantes (Hoarau et Laville, 2010). Selon Laville (2010), l'importance accordée aux valeurs pose la question de la légitimité des hiérarchies fondée sur une capacité reconnue des responsables et sur une conformité à la justice de leurs actions. Il existe dans ces organisations un contrôle de type culturel (attention portée sur les pensées, les croyances, les émotions) qui passe par l'identification des membres à un modèle commun (Haeringer et Sponem, 2010). Les instruments de gestion ont d'ailleurs une dimension idéologique, symbolique et imaginaire, en particulier dans le secteur de l'aide à domicile (Chemin et Gilbert, 2010).

Cependant, l'introduction de facteurs marchands dans les associations est une tendance croissante et peut créer un clivage entre le domaine des valeurs et celui de la production des services. Ce phénomène se développe notamment dans le secteur médico-social et peut aboutir à une rupture entre les aspects liés à l'engagement et l'intendance d'un modèle d'affaires afin de proposer des services (Marival et al., 2015) et de gérer des ressources (Haeringer et Sponem, 2010, p. 229).

La gouvernance associative se distingue également par la grande diversité de ses parties prenantes (membres, bénévoles, dirigeants, salariés, donateurs, institutionnels, usagers) ainsi que la nécessité et la difficulté de prendre en compte leurs différentes aspirations (Balser et McClusky, 2005) qui peuvent aboutir à des situations conflictuelles (Haeringer et Sponem, 2010). En corollaire à cette diversité, il faut souligner l'importance de

la liberté des échanges et de la fédération d'une équipe de personnes composée de différents corps de métiers, l'importance de la parole donnée à chacun (Biondi et al., 2010).

La typologie des types de gouvernance présents au sein des associations de Eynaud et Bayle (2013) montre qu'il faut prendre en compte à la fois la régulation interne et la régulation qui vient des contraintes externes ainsi que le degré de formalisation de l'organisation pour caractériser la gouvernance associative.

1.1.2 Des spécificités accrues dans un contexte de fusion

Les travaux ayant étudié la gouvernance d'associations qui ont fusionné sont peu nombreux. Avec le renforcement de l'impératif d'efficacité pour les organisations de l'ESS, ces dernières se sont adaptées en procédant à des mutations organisationnelles (Richez-Battesti et Malo, 2012) par fusion-acquisition ou structuration en termes de filières (stratégies d'expansion), par mutualisation pour préserver l'autonomie, ou enfin par développement croissant d'organisations multi-parties prenantes pour mobiliser les ressources.

Toujours dans ce contexte de concurrence accrue, Leroux et al. (2010) ont mis en évidence que les associations mettent en place des stratégies organisationnelles innovantes pour construire leur pouvoir de négociation. On assiste alors à l'émergence de stratégies de réseaux fondées soit sur des alliances formelles soit sur des alliances informelles, ou de stratégies de croissance externe.

Ce mouvement de coopération au sein des associations pose la question du partage du pouvoir entre elles, de la prise en compte de leurs projets respectifs (Petrella et Richez-Battesti, 2010), de la confrontation des points de vue différents qui peut aboutir à des conflits, du partage des valeurs. Les associations, engagées dans un processus de coopération, peuvent être amenées à transformer leur structure de gouvernance, en adoptant une dynamique d'apprentissage et d'innovation, en développant de nouveaux espaces de mise en débat avec des parties prenantes non directement associées dans les organes statutaires (CA ou AG) à caractère consultatif (comités scientifiques, comités de développement etc.) (Richez-Battesti et Malo, 2012).

De leur côté, Marival et al. (2015) abordent le rôle de la gouvernance dans un contexte de coopération (groupements et fusions) en distinguant gouvernance interne et gouvernance externe. Selon eux, cette dernière constitue « *une ressource pour les processus de (re)légitimation et de (re)construction identitaire* » (p. 372). Pour la gouvernance interne, les

pratiques choisies s'efforcent de préserver l'égalité entre les membres dans la prise de décision.

Les questions de mission, de rentabilité et de légitimité peuvent être remises en question et malmenées du fait de la coexistence d'objectifs pluriels poursuivis par la multitude des parties prenantes en jeu. Ce phénomène est accru lors de fusions, acquisitions ou collaborations. L'approche cognitive de la gouvernance apparaît ainsi pertinente pour analyser la gouvernance associative dans un contexte de fusion.

1.2 Les apports de l'approche cognitive pour la gouvernance associative

1.2.1 Les modèles de gouvernance

L'approche dominante des recherches dans le paradigme de la gouvernance d'entreprise est très fortement marquée par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Deux grands modèles de gouvernance d'entreprise distincts et susceptibles d'encadrer et de contrôler les dirigeants sont traditionnellement mobilisés : la gouvernance disciplinaire et la gouvernance cognitive. L'approche disciplinaire désigne « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* » (Charreaux, 1997). Elle se concentre sur les actionnaires considérés comme partie prenante quasi-exclusive de la firme et sur leurs relations avec les dirigeants. L'apport central de ce modèle est la recherche exclusive de la maximisation de la valeur de l'entreprise. L'approche disciplinaire se décline en deux variantes : le modèle actionnarial (shareholder) et le modèle partenarial (stakeholder).

Une conception plus récente – la gouvernance cognitive – met en avant le rôle central des connaissances. Dans ce cas, les mécanismes de gouvernance sont appelés à jouer un rôle stratégique et de création de valeur. Ce rôle se manifeste par les contributions cognitives de ces différents mécanismes. Ainsi par exemple, le conseil d'administration (CA désormais), et le processus de gouvernance dans son ensemble, permettraient d'apporter des connaissances et compétences variées. Cette perspective souligne l'importance de la mise en commun des connaissances et compétences et de la confrontation des points de vue différents favorisant la création de valeur. Elle est fondée sur l'apprentissage et l'innovation, qui naissent de la coexistence de différents schémas cognitifs (schémas mentaux) au sein de l'entreprise (Charreaux, 2002 ; Charreaux et Wirtz, 2007). La connaissance en tant que construit (Charreaux et Wirtz, 2006) est cruciale dans la détection et la construction d'opportunités stratégiques inédites. La gouvernance cognitive est associée à l'existence de conflits cognitifs

qui peuvent être à l'origine de la création de nouvelles opportunités de développement pour les organisations mais ils peuvent dans le même temps entraver le processus de décision et nuire au bon fonctionnement de l'organisation (Conner et Prahalad, 1996).

Le CA, dans le cadre de l'approche cognitive, contribue à accompagner le dirigeant dans ses activités d'imagination, de perception et de conception de nouvelles opportunités (Prahalad, 1994). De leur côté, Hoskisson et al. (2002) ont examiné les effets des conflits entre propriétaires (actionnaires) et administrateurs sur la stratégie d'innovation des entreprises. Golden et Zajac (2001) ont travaillé sur le rôle stratégique du CA. Godard (2007) dépeint le CA comme le vivier d'où vont jaillir de nouvelles opportunités d'investissement nourrissant les processus d'innovation. Par ailleurs, Forbes et Milliken (1999) ont travaillé sur l'efficacité du CA qui selon eux repose sur trois processus : les croyances sur le niveau d'effort, les conflits cognitifs, la présence et l'utilisation de connaissances et compétences. Ils avancent que le fonctionnement du CA diffère dans les associations, les petites entreprises ou encore les entreprises de haute technologie.

1.2.2 La gouvernance cognitive appliquée aux associations

La gouvernance actionnariale semble mal adaptée au cas des associations. En effet, elle suppose que les intérêts des dirigeants et des financeurs s'alignent sur un objectif d'efficience maximale, dont la mesure pour un projet associatif pose problème. Pour Bayle (2010), la grille de lecture de la *corporate governance* n'est pas adaptée aux associations car leurs objectifs ont une nature multidimensionnelle. Leur performance n'est pas réductible à la seule performance financière. La gouvernance partenariale prend en compte l'intérêt de tous les partenaires qui peuvent affecter ou être impactés par la réalisation des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984). Elle pose la question de la légitimité de chacune des parties prenantes et des modalités de résolution des conflits en cas de désaccord. En outre cette théorie est à ce jour « *inachevée car (…) elle ne permet pas de définir précisément les parties prenantes, leurs droits et leurs devoirs, ni leur implication dans la gouvernance de leur organisation* » (Cartier, Naszali et Pigé, 2012, p.45).

Comme nous l'avons déjà dit, la gouvernance associative se distingue par la grande diversité de ses parties prenantes accentuant sa complexité comme l'affirment Balser et McClusky (2005) et fragilisant les mécanismes traditionnels d'analyse de la gouvernance tels que par exemple le CA et le personnel (Laville, 2010 ; Meier et Schier, 2008) ce qui montre la nécessité de proposer de nouvelles perspectives (Chemin et Gilbert, 2010).

Van der Yeught et Vaicbourdt (2014, p.91) identifient les trois grandes forces constatées dans le secteur associatif sur le plan cognitif : « *un niveau de formation qui tend à s'élever parmi les nouvelles générations, des activités fondées sur des valeurs conférant sens et légitimité à l'action collective et de puissantes capacités à gérer en milieu complexe.*» De leur côté, Guillet et Leroy (2010) ont mis en évidence qu'une association adapte sa gouvernance pour remplir sa mission de création de compétences dynamiques, en lui octroyant des ressources stratégiques majeures : l'information, les réseaux, la légitimation. De même, Richez-Battesti et Oswald (2010) montrent que le projet associatif contribue à construire la vision stratégique d'ensemble et façonne également les outils de gestion et les compétences. L'existence d'espaces d'interactions et de processus de médiation est importante. Ces derniers conditionnent la cohérence et favorisent la capacité d'adaptation de l'association aux chocs internes et externes. Enfin, en consacrant son analyse aux activités à fort contenu intellectuel, Wirtz (2017) conclut que « *la nature essentiellement intellectuelle de la principale activité des dominicains dans un environnement culturel de plus en plus complexe profite a priori d'une gouvernance qui opère davantage comme un levier cognitif que comme une instance disciplinaire* ». Dans un couvent dominicain, la gouvernance est tournée vers la production de valeurs cognitives et la création de valeurs organisationnelles liées à la production de connaissances. Elle permettrait d'assurer la longévité, la création de connaissances et son caractère démocratique. Le débat contradictoire et les conflits cognitifs (« niveau sain de conflit cognitif ») qui existent dans ce type de couvent sont porteurs d'innovations dans la création et la diffusion des connaissances. La résolution des conflits cognitifs passe par le mentoring.

La gouvernance cognitive associative est observée et décrite à l'aide de l'étude de cas dans le secteur de l'aide à domicile de l'association Z qui a été confrontée à une situation de fusion.

2. LES LECONS D'UNE ETUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE

2.1 Présentation du cas et méthodologie

2.1.1. Présentation de l'association

L'association Z est laïque et apolitique, elle est aussi membre de l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA). Elle est située dans un département du nord-est de la France. Elle a été fondée en décembre 2014 et elle est devenue fonctionnelle

en avril 2015. C'est une association qui juridiquement est récente et est le résultat de la fusion de trois associations anciennes. L'une d'entre elles a été créée dans les années 40, une autre au début des années 60 et la troisième dans les années 80. Le regroupement de ces associations est à l'initiative des collectivités publiques, particulièrement le Conseil Départemental et l'Agence Régionale de Santé pour tenter de mutualiser les moyens alors même qu'elles étaient en situation de vulnérabilité financière pouvant compromettre la pérennité de leurs activités. En effet, une d'entre elles, la plus grosse, était en déficit et les deux autres en moyenne santé financière. Pour contenter tout le monde, le choix du mode de la fusion s'est porté sur la création. Intervenant en tant qu'association dans un secteur concurrentiel, l'association Z se reconnaît parfaitement dans les objectifs et les valeurs des entreprises de l'ESS, secteur auquel elle appartient. Aujourd'hui, avec ses 360 salariés, l'association fait partie des 5 plus gros employeurs du département. Une multiplicité d'acteurs intervient dans la gouvernance de cette association. Notons que le conseil d'administration est composé de membres bénévoles, on y retrouve certains membres des anciennes associations. Les membres du CA veillent au bon fonctionnement de l'association, dans le respect de ses valeurs.

Le bureau de l'association comprend six membres (le directeur général ; le président ; une vice-présidente, secrétaire ; un vice-président, trésorier ; un vice-président, chargé des relations institutionnelles ; une vice-présidente, chargée du comité des usagers). Tous appartiennent à l'une ou l'autre des anciennes associations, sauf le directeur général. Il peut arriver qu'un membre du Conseil Général participe aux réunions du CA.

2.1.2. Méthodologie

L'objectif de ce papier étant de mieux appréhender la gouvernance cognitive de l'association Z, la question suivante s'est posée : lorsque des associations fusionnent, les mécanismes de gouvernance permettent-ils d'éviter l'enlisement des conflits cognitifs, et de les transformer en sources d'apprentissage et de création de valeur ?

Afin de répondre à cette interrogation nous avons conduit une recherche qualitative, au cours de laquelle les principales parties prenantes ont été interviewées sur la base du volontariat. A l'aide d'un guide d'entretien, des entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès des différentes parties prenantes de l'association, sur une période de 4 mois de novembre 2017 à mars 2018.

- ***Présentation des personnes interrogées :***

Instances	N°	Fonction dans l'association Z	Fonction dans la vie courante
Bureau	E1	Directeur de l'association Z	Directeur de l'association Z
	E2	Président de l'association Z *(ancien président d'une des 3 anciennes associations)*	Médecin
Conseil d'administration NB: *les interviewés: E5 - E6 - E7 font aussi partie du bureau de l'association Z.*	E3	Bénévole *(administrateur d'une des 3 anciennes associations)*	Directeur d'un EHPAD
	E4	Bénévole *(préfigurateur au moment de la fusion)*	Directeur d'un établissement sur le handicap
	E5	Bénévole, vice- présidente et chargée de la commission des usagers (présidente *d'une des 3 anciennes associations)*	Présidente d'une association d'aide à la famille
	E6	Bénévole, vice-présidente et secrétaire *(directrice d'une des 3 anciennes associations)*	Retraitée - vice présidente et secrétaire de Z
	E7	Bénévole, vice-président et chargé des relations institutionnelles	Maire d'une commune
Autres	E8 E9	Responsable financier Autorité de tutelle	Salarié de l'association Z Directrice adjointe de l'autonomie et de la compensation en charge des personnes âgées.

Les entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits. Une analyse de contenu a été ensuite réalisée (Bardin, 1993). Il est question d'un traitement thématique qui favorise le codage d'un texte. Manuellement nous avons mis en avant « des régularités répétables » qui permettent de réaliser les principales observations. Des documents propres à l'association ont aussi été récoltés[3].

Pour une meilleure compréhension de notre objectif de départ, de nombreuses questions ont été posées, notamment : quel a été le processus de fusion ? Comment agissent et interagissent les différents organes de gouvernance ? Quelles sont les relations entre le bureau et le CA ?

2.2 Résultats de l'étude

[3] Charte des valeurs, Règlement intérieur, Statuts de l'association Z etc.

2.2.1. Une gouvernance cognitive difficile spécialement au début de la fusion

- ***Un processus de fusion complexe***

Sur le département qui n'est pas très étendu, s'exerçait une concurrence consommatrice d'énergie et d'argent dans le secteur de l'aide à domicile. Dans la présentation de l'association Z nous signalons que trois associations ont fusionné. Cependant, dans les faits, la réalité est toute autre. A l'origine, quatre associations étaient censées fusionner. Le processus de fusion s'est engagé en 2012 et fût long et difficile. Cette fusion a pris la forme d'un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS) et l'une des quatre associations a décidé en décembre 2014 de partir du groupe. « *Donc avec les quatre associations, on couvrait un nombre extrêmement important de salariés encore plus important, et ça donnait encore plus de sens à la logique de fusion globale* » (E1).

La fusion création n'a pas été réellement choisie dans un premier temps par les différentes associations. La taille des associations et leur santé financière étaient distinctes. Deux associations étaient de taille importante et deux autres étaient plus petites. Les deux plus grosses étaient en difficulté financière. Les autorités publiques, le conseil départemental et l'ARS[4], redoutant que les deux grosses associations ne connaissent des difficultés financières telles qu'elles ne puissent pas continuer à assurer les activités ont proposé une aide financière à condition que les associations fusionnent. Le désir de la fusion ne vient pas des associations elles-mêmes « *il a déjà fallu qu'au sein de chacune, cela soit compris, accepté etc., et après, que le travail démarre au sein des associations, et ça n'a pas forcément été bien simple* » (E1). Ce fut un processus qui a mis du temps afin que la stratégie des éléments structurels se mette en place.

- ***Des relations alambiquées et antagoniques au cours de la fusion***

Dans une première association un des directeurs, l'actuel directeur financier dans l'association Z (E8), était complètement favorable à la fusion et s'impliquait largement. Dans une seconde association, l'administrateur était également favorable à la fusion, cependant le directeur n'a pas souhaité intégrer l'association Z, sachant qu'il n'en serait pas le directeur général. Au sein d'une troisième association la directrice était contre la fusion, mais le président y était favorable (l'actuel président de l'association Z, E2), et il portait le projet. Toutefois, la quatrième association a causé plus de soucis dans le sens où la directrice et certains cadres étaient opposés à la fusion et ont été incontestablement sources de difficultés.

[4] Agence Régionale de Santé

Cette association contestait toutes les décisions qui étaient prises. La volonté des trois autres associations était de fusionner, en s'unissant elles ont constitué une force pour le département.

Sûrement pour des raisons « philosophiques » (E1) mais aussi de personnes, pour des raisons sans doute de processus et de discussion, l'association en question qui avait voté à plusieurs reprises la nécessité de fusionner a décidé de ne plus le faire. Cette dernière se trouve désormais en concurrence avec l'association Z. L'ensemble des interviewés s'accordent sur le fait que la quatrième association était source de problèmes. « *Mais bon le principal c'est qu'il y a eu fusion entre les trois autres associations, on a pu bénéficier des fonds qui ont été versés par l'ARS* » (E4). En outre, un désaccord persistait quant au choix du directeur. Au final, les associations favorables à la fusion ont décidé de recruter un directeur à l'extérieur et non parmi les associations qui ont participé à la fusion.

2.2.2. Les organes de gouvernance : des interactions sources d'apprentissage organisationnel et propices au déploiement des compétences

L'association est constituée d'un CA de bénévoles ayant déjà des responsabilités dans d'autres structures. Ces bénévoles sont très qualifiés « *on a des présidents de grosses associations, on a des directeurs de grosses structures enfin je veux dire par là qu'on a un CA d'un haut niveau managérial et stratégique* » (E1). Au moment de la fusion il y a eu une entente pour que les sièges soient équitablement répartis entre les trois CA des anciennes associations dans l'association Z. Chaque ancien président a automatiquement retrouvé une place d'administrateur dans le nouveau conseil d'administration. Le choix des membres du CA ne s'est pas effectué au hasard. Les membres ont été choisis par rapport à leurs compétences, par rapport à ce qu'ils pouvaient apporter à l'association. « *On ne prend pas part au CA pour attendre la fin, sinon on peut faire autre chose (rire)* » (E3). Donc les membres du CA sont représentatifs du secteur d'activité et ils ont des compétences sur des sujets divers et variés, « *je m'y suis retrouvé à cause de mes connaissances des établissements du médico-social* » (E3). Le sentiment de contribuer à la progression de l'association est une source non négligeable de-l'implication des membres du CA. Ce dernier se rassemble une fois tous les un mois et demi à deux mois. Le bureau pour sa part se réunit dans les interstices, quasiment tous les deux mois. Les décisions prises au bureau sont discutées au CA, le plus souvent le choix du bureau est approuvé par le CA.

La fusion a favorisé l'internalisation des ressources et l'élaboration de nouvelles connaissances. Il est possible de citer entre autres le fait que toutes les aides à domicile ont un téléphone professionnel, ce qui n'était pas forcément le cas dans les anciennes associations

avant la fusion. Il a fallu réinventer un mode de fonctionnement complètement nouveau, parce que les trois associations qui préexistaient n'avaient pas les mêmes modes de fonctionnement du tout. Il a fallu changer les habitudes, faire preuve d'ambition, de créativité. Faire en sorte que les salariés travaillent dans de bonnes conditions. « *Agir sur la sectorisation, faire en sorte qu'il y ait moins de déplacements possibles pour une aide à domicile* » (E2). Il a été nécessaire de faire en sorte que les aides à domicile aient moins de tracas et de fatigue, il a fallu les ménager. Par ailleurs, cet aménagement est plus rentable pour l'association Z car il y a moins de déplacements.

Dans l'une des associations qui était petite et très familiale, les administrateurs jouaient un rôle quotidien. Dans une autre association, beaucoup plus grosse, le rôle des administrateurs était moindre. Par ailleurs, le mode de communication différait. Dans une association, il existait très peu d'informations descendantes. C'est l'inverse au sein de l'association Z. Dans cette dernière les salariés sont continuellement formés et gagnent en compétence. Par ailleurs, deux associations avaient un service de soins infirmiers à domicile (SSIAD), ce qui a constitué un réel avantage pour l'association Z, dans le sens où cela a favorisé la dynamique de cette dernière. La relation avec le département s'est améliorée. En termes de projet « *il y a des commissions des usagers qui se sont créées* » (E4). Un autre projet est le développement des ateliers favorisant le mieux-être des salariés. Des ateliers de « *méditation, de yoga* » (E2). L'association Z fait aussi partie des solutions intermédiaires de répit des personnes qui sortent de l'hôpital. Le but est de développer un maximum de partenariat. En fusionnant, les associations se sont rendues compte qu'elles partageaient les mêmes valeurs. Il a même été indiqué par un membre du CA que s'il n'y avait pas eu cette reconnaissance mutuelle au niveau du partage des mêmes valeurs, la fusion n'aurait pas eu lieu. « *Si chaque association avait l'impression de perdre son âme ce serait un peu gênant (rire)* » (E3).

Les relations entre les organes de gouvernance sont bonnes. Ce sont des relations de « *confiance* » (E1). Dans l'association Z, l'instance de pilotage est composée d'un président qui n'a pas de problème de légitimité, d'un bureau cohérent dans lequel il y a des discussions parfois âpres. On constate parfois des désaccords « *les gens ne sont pas forcément toujours d'accord mais c'est des relations très, très amicales, j'ai la faiblesse de penser qu'ils ont une totale confiance dans le directeur général, dont moi-même » (E1).* Il est aussi nécessaire de noter que lorsque des hommes et des femmes sont mis ensemble il peut y avoir des blocages.

« *On n'a pas forcément la même vision. On n'a pas toujours la même approche, ce qui compte c'est d'arriver à une forme de consensus » (E2).*

Par ailleurs, la bonne qualité des relations se confirme dans la mesure où le directeur général et le président ne parlent que d'une seule voix. « *Je pense que le directeur a une totale confiance dans le président et le conseil d'administration. Le CA fait totale confiance au président et au directeur. A ce niveau-là il n'y a pas la moindre distorsion. Ça se passe très bien* » (E4). Les relations sont à la fois professionnelles et le directeur général réalise les choses de manière transparente et efficace. En même temps, les relations sont très cordiales et il n'y a pas de tension.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce travail avait pour objet de répondre à la question de recherche suivante : lorsque des associations fusionnent, les mécanismes de gouvernance permettent-ils d'éviter l'enlisement des conflits cognitifs, et de les transformer en sources d'apprentissage et de création de valeur ?

Nous avons observé l'existence de conflits dès les premières phases du processus de fusion. Au départ quatre associations devaient fusionner, mais seulement trois d'entre elles ont participé à cette fusion. Plus précisément, l'opposition entre une association récalcitrante et les trois associations favorables à la fusion semble avoir contribué à la construction de liens plus étroits entre ces dernières. En d'autres termes, ce conflit cognitif semble avoir permis de mobiliser les trois associations pour atteindre des objectifs communs et défendre des valeurs communes. La décision unanime d'avoir recours à un recrutement externe pour choisir le nouveau directeur est la résultante de cette unanimité et a donné à celui-ci une très forte légitimité.

Les organes de gouvernance ont joué un rôle important à l'occasion de cette fusion. Ainsi, nos résultats vont dans le sens de ceux de Guillet et Leroy (2010) pour lesquels les organes de gouvernance jouent un rôle prépondérant dans la légitimation de l'association. Dans le cas de l'association Z, ces organes ont contribué au bon fonctionnement de la fusion. Les choix opérés en termes de gouvernance ont été adaptés et semblent constituer un mix pour aboutir à une catégorie hybride de gouvernance si l'on se réfère à la typologie de la gouvernance associative proposée par Eynaud et Bayle (2013). Ils ont en partie permis de résoudre certains conflits cognitifs et ont contribué à leur transformation en sources d'apprentissage, pour faire en sorte que le regroupement se fasse dans de bonnes conditions et

crée de la valeur. Ainsi, les méthodes de travail ainsi que les pratiques managériales ont été mutualisées et les habitudes ont évolué. La fusion et le processus de gouvernance ont permis de voir apparaître un apprentissage organisationnel à simple boucle (changement de comportement) mais également à double boucle (changement de mœurs) au sens d'Argyris et Schön (1978). Les organes de gouvernance ont contribué à la création d'interactions qui ont été sources d'apprentissage organisationnel et favorables au développement des compétences. L'association Z a mis en place une gouvernance professionnalisée en termes d'origine des membres du CA qui ont des compétences de gestion. Une gouvernance resserrée est également très présente avec un rôle important joué par le président et le directeur qui disposent d'une forte légitimité. Ils jouent un rôle important de mentoring et assurent une cohésion au sein de l'association. Les résultats révèlent d'ailleurs l'existence de relations de confiance entre les différentes instances.

Néanmoins, des conflits cognitifs perdurent. Les différences persistantes entre une gouvernance militante (partage et défense des valeurs propres au secteur de l'aide à domicile) et une gouvernance externalisée (financements externes et objectifs de performance imposés par le Conseil Général) nécessite que de nouveaux compromis soient trouvés. Par exemple, comment faire en sorte que la réduction de la durée de la prestation (durée d'une visite passant d'1 h à 30 mn à la demande du Conseil Général) ne dégrade pas les conditions de travail (valeurs de bien-être et de solidarité portées par l'association y compris à destination des salariés) ?

De nouvelles observations au sein de l'association Z devraient nous permettre d'apprécier le rôle joué par les organes de gouvernance et par le mentoring exercé par le président et le directeur pour faire en sorte que ce conflit cognitif devienne à nouveau source d'apprentissage et de valeur.

Références

Amblart, C. (2012), Coopération et regroupement des associations : aspects juridiques et fiscaux, Revue internationale de l'économie sociale, n°326, 64-70.

Argyris, C. et D.A. Schön (1978), Organizational Learning: a theory of action perspective, Addison Wesley Longman Publishing Co.

Balser, D. et McClusky, J. (2005), Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness, Nonprofit Management and Leadership, 15, 3, 295-315.

Bardin, L. (1993), L'analyse de contenu, Paris, PUF.

Barros, C.P.et Nunes, F. (2007), Governance and CEO pay and performance in non-profit organizations, International Journal of Social Economics, 34, 11, 811-827.

Bayle, E. (2001), Les modes de gouvernance des organisations à but non lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 188-189, 83-96.

Bayle, E. (2010), La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises, Politiques et management public, 27, 1, 121-142.

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

Brickley, J.A., Van Horn, R.L. et Wedig, G.L. (2010), Board composition and nonprofit conduct: Evidence from hospitals, Journal of Economic Behavior and Organization, 76, 196-208.

Bucolo, E., Eynaud, P. et Haeringer, J. (2014), La gouvernance des associations en pratique, Le Mouvement associatif.

Cartier, J.B., Naszali, P. et Pigé, B. (2012), Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ?, Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Bruxelles, De Boeck, 41-63.

Carver, J. (1997), Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organisations, San Francisco, Jossey-Bass.

Chait, R.P., W. Ryan et B.E. Taylor (2004), Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards, Wiley & Sons.

Charreaux, G. (2002), Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, Finance Contrôle Stratégie, 5, 3, 5-68.

Charreaux, G. (1997), Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance - Théories et faits, Paris : Economica.

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

Chemin, C. et Gilbert, P. (2010), L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative, Politiques et management public, 27, 1, 55-78.

Conner, K.R. et Prahalad, C.K. (1996), A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, Organization Science, 7, 5, 477-501.

Cornforth, C. (2001), What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Nonprofit Organizations, Corporate Governance: An international Review, 9, 217-227.

Eynaud, P. et Bayle, E. (2013), La gouvernance des associations, définitions et enjeux, Économie et Management, 149, 43-49.

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, 24, 3, 489-505.

Forster, J. (2006), Global Sports Organizations and Their Governance, Corporate Governance, 6, 72-83.

Freeman, R.E. (1984), Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge, Cambridge University Press, Première édition.

Godard, L. (2007), La contingence des conseils d'administration et de leur comité stratégique : études de cas de Vinci, Imerys et Valéo, 6ème Congrès International de Gouvernance, Genève.

Golden, B.R. et Zajac, E.J. (2001), When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change, Strategic Management Journal, 22, 12, 1087-1110.

Guillet, F. et Leroy, M. (2010), La gouvernance d'une ONG de conservation de la nature. Perspective stratégique, Politiques et management public, 27, 1, 1-30.

Haeringer, J. et Sponem, S. (2010), Régulation dirigeante et gouvernance associative, in C. Hoarau & J.-L. Laville (dir.), La gouvernance des associations – Économie, sociologie, gestion, Toulouse : Eres, 227-244.

Hoarau, C. et Laville, J.-L. (2010), De la gouvernance au gouvernement démocratique, in C. Hoarau & J.-L. Laville (dir.), La gouvernance des associations – Économie, sociologie, gestion, Toulouse : Eres, 245-269.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A. et Grossman, W. (2002), Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies, The Academy of Management Journal, 45, 4, 697-716.

Husson, B. (1987), La prise de contrôle d'entreprises, PUF.

Jensen, M. C. et Ruback, R. S. (1983), The market for corporate control: The scientific evidence, Journal of Financial Economics, 11, 1- 4, 5-50.

Knauft, E.B., Berger, R.A. et Gray, S.T. (1991), Profiles of excellence: Achieving success in the nonprofit sector, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Laville, J.-L. (2010), La gouvernance au-delà du déterminisme économique, in C. Hoarau & J.-L. Laville (dir.), La gouvernance des associations – Économie, sociologie, gestion, Toulouse : Eres, 9-25.

Lazonick, W. et O'Sullivan, M. (1998), Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications, STEP report ISSN 0804-8185, Oslo.

Le marché des services à la personne en France et en chiffres ...

https://business.lesechos.fr › Entrepreneurs › Franchise

Leroux, I., Pujol, L. et Rigamonti, E. (2010), Nouvelles réglementations sectorielles et réformes de la décentralisation. Les associations françaises d'aide à la personne face au pouvoir de négociation, Économie et Solidarités, 40, 1 et 2, 31-47.

Low, C. (2006), A framework for the governance of social enterprise, International Journal of Social Economics, 33, 5/6, 376-385.

Marival, C., Petrella, F. et Richez-Battesti, N. (2015), Coopération et gouvernance : normalisation ou reconquête du fait associatif, Journal de gestion et d'économie médicale, 33, 6, 359-373.

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

Oster, S. (1995), Strategic management for non-profit organizations, Oxford University Press.

Petrella, F. et Richez-Battesti, N. (2010), Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'Économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme, Management et Avenir, 5, 35, 273-292.

Prahalad, C.K., (1994), Corporate Governance or Corporate Value Added? : Rethinking the Primacy of Shareholder Value, Journal of Applied Corporate Finance, 6, 4, 40-50.

Richez-Battesti, N. et Oswald, P. (2010), Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social, Politiques et management public, 27, 1, 31-51.

Richez-Battesti, N. et Malo, M.-C. (2012), ESS et mutations organisationnelles, Recma– Revue internationale de l'économie sociale, 325, 36-47.

Van der Yeught, C. et Vaicbourdt, V. (2014), L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 13, 4.

Wellens, L. et Jegers, M. (2014), Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach, European Management Journal, 32, 223-243.

Wirtz, P. (2017), Governance of old religious orders: Benedictines and Dominicans, Journal of Management History, 23, 3, 259-277.

Wirtz, P. (2006), Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance, Finance Contrôle Stratégie, 9, 2, 187-221.

Ye, C.M., Taylor, T. et Hoye, R. (2009), Board roles in organizations with a dual board system: Empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organizations, Sport Management Review, 12, 91-100.