

# Hierarchisation des attentes des parties prenantes : Le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD)

Amine Ezzerouali

ATER IAE Gustave Eiffel – Université Paris 12

CREPA – Centre de Recherche en Management et Organisation

UMR CNRS 7088 Dauphine Recherches en Management

Place du maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris Cedex 16

E-mail : amine.ezzerouali@dauphine.fr Tél. : 06 82 94 64 74

## Résumé

La prise en charge des personnes âgées en établissement est un champ en pleine mutation, marqué par l'augmentation de la médicalisation des structures, le renforcement du rôle des pouvoirs publics et l'émergence de l'investissement privé comme acteur majeur du développement de l'offre d'hébergement. Le secteur des EHPAD illustre cette évolution récente. La performance de ces établissements est devenue un enjeu majeur, où les logiques économiques et sociales semblent s'opposer. Compte tenu de son rôle central dans la prise de décision, le directeur d'établissement est au cœur de cette recherche de performance multidimensionnelle. Le défi qu'il rencontre est de réussir à établir un équilibre entre la recherche d'une performance économique et la réponse à des attentes sociales. Cette recherche mobilise la théorie des parties prenantes pour analyser le comportement du directeur d'établissement face à des attentes multiples et parfois contradictoires. Elle s'intéresse au processus de gestion des attentes des parties prenantes d'un EHPAD privé à but lucratif, spécialisé dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer. L'objectif est de contribuer à la connaissance du fonctionnement et de la performance d'organisations peu traitées en sciences de gestion. Plus particulièrement, nous montrons que l'étude de ces organisations permet une meilleure compréhension de la dynamique de construction des priorités des managers dans le processus de gestion des attentes des parties prenantes. Dans un premier temps, nous mobilisons la typologie de Mitchell et al. [1997] pour identifier les parties prenantes et leurs attentes. Ensuite, nous analysons le comportement du directeur d'établissement à travers une étude de cas longitudinale, pour faire émerger un processus de hiérarchisation des attentes. Enfin, des propositions sont formulées et discutées, contribuant à la compréhension des liens entre processus de gestion des attentes des parties prenantes et amélioration de la performance d'un EHPAD.

Mots clés : Parties prenantes, processus de gestion des attentes, performance des EHPAD

# Hiérarchisation des attentes des parties prenantes : Le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD)

## Résumé

La prise en charge des personnes âgées en établissement est un champ en pleine mutation, marqué par l'augmentation de la médicalisation des structures, le renforcement du rôle des pouvoirs publics et l'émergence de l'investissement privé comme acteur majeur du développement de l'offre d'hébergement. Le secteur des EHPAD illustre cette évolution récente. La performance de ces établissements est devenue un enjeu majeur, où les logiques économiques et sociales semblent s'opposer. Compte tenu de son rôle central dans la prise de décision, le directeur d'établissement est au cœur de cette recherche de performance multidimensionnelle. Le défi qu'il rencontre est de réussir à établir un équilibre entre la recherche d'une performance économique et la réponse à des attentes sociales. Cette recherche mobilise la théorie des parties prenantes pour analyser le comportement du directeur d'établissement face à des attentes multiples et parfois contradictoires. Elle s'intéresse au processus de gestion des attentes des parties prenantes d'un EHPAD privé à but lucratif, spécialisé dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer. L'objectif est de contribuer à la connaissance du fonctionnement et de la performance d'organisations peu traitées en sciences de gestion. Plus particulièrement, nous montrons que l'étude de ces organisations permet une meilleure compréhension de la dynamique de construction des priorités des managers dans le processus de gestion des attentes des parties prenantes. Dans un premier temps, nous mobilisons la typologie de Mitchell et al. [1997] pour identifier les parties prenantes et leurs attentes. Ensuite, nous analysons le comportement du directeur d'établissement à travers une étude de cas longitudinale, pour faire émerger un processus de hiérarchisation des attentes. Enfin, des propositions sont formulées et discutées, contribuant à la compréhension des liens entre processus de gestion des attentes des parties prenantes et amélioration de la performance d'un EHPAD.

Mots clés : Parties prenantes, processus de gestion des attentes, performance des EHPAD

## **Introduction**

La prise en charge des personnes âgées en établissement est un champ en pleine mutation, marqué par l'augmentation de la médicalisation des structures, le renforcement du rôle des pouvoirs publics et l'émergence de l'investissement privé comme acteur majeur du développement de l'offre d'hébergement. Le secteur des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), regroupant les structures inscrites dans une démarche de conventionnement, illustre cette évolution récente. Le fonctionnement de ces structures médico-sociales a fait l'objet de plusieurs réformes initiées dans le but de développer l'offre d'hébergement, en améliorant la qualité de prise en charge et en augmentant le nombre d'unités d'accueil. Ces réformes ont contribué à renforcer le rôle de l'Etat, à travers la DDASS et le Conseil Général, en tant que source de financement pour les EHPAD, et comme garant de la qualité de l'offre dans le secteur. Parallèlement, la croissance du secteur a été caractérisée par une demande d'hébergement de plus en plus forte, soutenue par un contexte démographique, économique et social favorable. Cette opportunité a été saisie par les investisseurs et groupes privés, qui constituent le véritable moteur de développement du secteur. En effet, grâce à des moyens financiers plus importants, les structures privées à but lucratif se sont imposées comme l'acteur le plus actif en termes de création d'établissement et d'adaptation des structures à la dépendance croissante, contrairement au secteur public qui souffre de moyens financiers limités et de structures d'hébergement vieillissantes. La performance de ces établissements devient alors un enjeu majeur, où les logiques économiques et sociales semblent s'opposer. L'établissement médico-social, qui est d'abord une organisation à vocation sociale, a évolué vers une forme commerciale, synonyme de recherche de rentabilité et de profit. Le défi que rencontrent ces établissements privés à but lucratif est de réussir à établir un équilibre entre la recherche d'une performance économique, et la réponse à des attentes sociales liées à la responsabilité sociale de ces établissements. Comment alors concilier l'économique et le social dans les EHPAD privés à but lucratif ? Compte tenu de son rôle central dans la prise de décision, le directeur d'établissement est au cœur de cette recherche de performance. Les nouveaux dispositifs réglementaires formalisent les attentes des tutelles, en termes de médicalisation de l'établissement et d'amélioration de la qualité de prise en charge, et contribuent à légitimer les attentes d'autres parties prenantes, comme celles des résidents et de leurs familles, celles des associations de protection de la personne âgée ou encore celles des médias. Par ailleurs, les attentes des actionnaires, en termes de rentabilité et de performance économique, viennent réduire la marge de manœuvre

du directeur d'établissement. Compte tenu des ressources limitées dont il dispose, satisfaire toutes les attentes des parties prenantes devient une tâche difficile, qui peut entraîner la naissance de conflits. Se pose alors une question centrale dans la gestion de ces organisations : comment concilier des attentes multiples et parfois contradictoires ?

L'ambition de cette recherche est d'apporter une réponse à cette problématique en étudiant le processus de hiérarchisation des attentes des parties prenantes. Le cadre théorique mobilisé est celui de la théorie des parties prenantes, qui permet d'intégrer la gestion des attentes des parties prenantes au processus de recherche de performance. L'intérêt de cette recherche est de contribuer à la connaissance d'organisations médico-sociales peu traitées dans les recherches en sciences de gestion, malgré l'intérêt théorique et empirique qu'elles représentent pour les thèmes de performance et de gouvernance. Plus particulièrement, nous montrons que l'étude de ces organisations permet une meilleure compréhension de la dynamique de construction des priorités des managers dans le processus de gestion des attentes des parties prenantes. La théorie des parties prenantes est ainsi appliquée au niveau individuel afin de comprendre le processus de hiérarchisation des attentes des parties prenantes. En effet, Donaldson et Preston [1995] identifient les managers comme la figure centrale de la théorie des parties prenantes. Malgré le rôle clef joué par les managers dans la prise de décision et l'allocation des ressources dans la théorie, Reynolds et al. [2006] affirment que la majorité des recherches sur les parties prenantes a été menée au niveau organisationnel, et que peu de chercheurs se sont intéressés au niveau individuel. Enfin, dans une vision analogue aux travaux de Freeman [1984], nous considérons que la présente approche est avant tout managériale<sup>1</sup>. En effet, au delà des débats portant sur la convergence ou la divergence des approches normative, instrumentale et descriptive de la théorie des parties prenantes, la construction de la hiérarchie des parties prenantes est considérée dans le cadre de cette recherche comme une activité managériale centrale dans la théorie, qui représente un intérêt à la fois théorique et managérial.

Dans un premier temps, les spécificités du secteur des EHPAD et du fonctionnement de ces organisations seront présentées dans une première partie. Ensuite, la mobilisation du cadre théorique retenu sera justifiée dans une deuxième partie, avant de présenter dans une troisième partie la démarche méthodologique et les résultats de cette recherche, menée au sein d'un EHPAD spécialisé dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer. Enfin, des propositions sont formulées et discutées, contribuant à la compréhension des liens entre

---

<sup>1</sup> L'auteur tient à remercier les deux évaluateurs anonymes pour leurs précieux commentaires et critiques constructives sur l'approche adoptée et sa contribution théorique.

processus de gestion des attentes des parties prenantes et amélioration de la performance d'un EHPAD.

## **1. Les EHPAD : un secteur en mutation**

L'évolution de la législation a introduit le terme EHPAD, qui renvoie aux établissements d'accueil pour personnes âgées, inscrits dans une démarche de conventionnement. Il s'agit de structures d'accueil médicalisées, garantissant la prise en charge de la dépendance des personnes âgées dépendantes. Selon l'étude de la DREES<sup>i</sup>, le secteur public représente plus de la moitié des structures d'accueil, il est néanmoins freiné dans son développement par le manque de moyens financiers et la vétusté des structures. Près de 42% des établissements dépendent du secteur privé associatif et commercial, soit 40% de la capacité totale d'accueil. Le secteur privé commercial reste néanmoins l'acteur le plus dynamique sur le marché. Le pourcentage des établissements privés à but lucratif ne dépasse pas les 17%, mais c'est le secteur qui accueille les personnes âgées les plus dépendantes, avec 54% de sa capacité d'accueil. Les établissements privés commerciaux se distinguent par l'importance des moyens financiers qu'ils mobilisent, leur permettant d'investir dans des structures modernes, plus médicalisées et plus adaptées à l'évolution de la dépendance. Selon les études Xerfi<sup>ii</sup>, le chiffre d'affaires des établissements privés commerciaux a connu une augmentation annuelle de 6% depuis 2002. La croissance du secteur est assurée par les perspectives d'augmentation des besoins en structures d'accueil. En effet, le vieillissement de la population offre des opportunités importantes de développement à moyen et long termes. Plus nombreuses, les personnes âgées seront également plus dépendantes, du fait du rallongement de l'espérance de vie et d'une prévalence plus forte des pathologies liées au vieillissement. En effet, c'est à partir de 80 ans que la dépendance devient de plus en plus fréquente et de plus en plus lourde. Ainsi, la prise en charge en établissement nécessitera des structures plus médicalisées et plus adaptées aux pathologies des personnes âgées dépendantes, notamment la prise en charge de la maladie d'Alzheimer, la plus fréquente des maladies neuro-dégénératives, qui touche près de 860000 de personnes. Il devient alors urgent, face aux perspectives de vieillissement de la population, de développer l'offre d'accueil en établissement en augmentant la capacité d'accueil et en adaptant les structures à la dépendance croissante. Selon les études DREES et Xerphi, le secteur privé commercial joue un rôle important dans le développement de la capacité d'accueil en établissement. En effet, le secteur a amélioré de 21% sa capacité d'accueil entre 1996 et 2003, contre 4% pour le secteur public et 6% pour le privé associatif. Par ailleurs, la prise en charge de la dépendance reste un enjeu social et politique. Le bien-être

des seniors semblait menacé par les perspectives d'évolution du marché. Les pouvoirs publics ont pris, tardivement, conscience de ces nouvelles données, et ont lancé une série de réformes qui ont conduit à la transformation des établissements, en renforçant le rôle de l'Etat comme financeur et garant de la qualité de prise en charge.

### **1.1. Le rôle de l'Etat**

Les EHPAD ont connu une forte exposition médiatique lors de la canicule d'août 2003, qui a entraîné le décès de près de 15000 personnes, dont 82% étaient âgées de plus de 75 ans. Le manque de places et les conditions d'hébergement des personnes âgées en établissements ont été critiqués, soulignant le manque de moyens mobilisés pour garantir et améliorer la qualité de prise en charge des personnes âgées en établissement. Les pouvoirs publics ont alors décidé de lancer plusieurs plans d'actions visant le développement de l'offre de prise en charge, comme le Plan Solidarité Grand âge 2006 ou le Plan National Bien vieillir 2007-2009. L'amélioration du cadre de vie des seniors est devenue un enjeu à la fois social et politique, entraînant plusieurs débats sur la solidarité des français vis-à-vis de leurs aînés, sur le financement des retraites ou sur les lois de financements de la sécurité sociale. L'évolution actuelle du contexte sociodémographique fait de cette thématique un sujet d'actualité. En effet, le fonctionnement et la performance des établissements d'accueil font l'objet d'une réflexion permanente ayant pour objet d'améliorer la prise en charge en établissement. L'exemple du « rapport Ménard », présenté en février 2008, en est l'illustration parfaite. Réalisé par la Commission nationale chargée de l'élaboration de propositions pour un plan Alzheimer, le rapport préconise « *une amélioration et une diversification de l'offre d'accueil en établissement pour une meilleure qualité de vie des personnes âgées dépendantes* », en insistant sur l'importance de l'accompagnement des familles et sur la formation du personnel soignant. Plusieurs réformes initiées à la fin des années 90 ont permis de renforcer la dimension « qualité » comme levier incontournable de la performance de ces organisations, le but étant de garantir une meilleure prise en charge en établissement et de protéger la personne âgée contre les actes de maltraitance que la presse a relayés.

### **1.2. L'évolution de la réglementation**

La place croissante des populations âgées a généré une réflexion sur les conséquences économiques et sociales du vieillissement. L'effet combiné de l'allongement de la durée de vie et de la structure de la pyramide des âges entraîne progressivement l'augmentation du nombre des seniors, et notamment les plus de 80 ans<sup>iii</sup>. L'entrée en maison de retraite est de plus en plus tardive<sup>iv</sup> et soulève le problème de la dépendance des personnes accueillies. Pour

une meilleure prise en charge de cette dépendance de plus en plus lourde. La prise en charge et le soutien des personnes âgées dépendantes a fait l'objet de plusieurs lois, portant notamment sur la réforme des aides financières et sur l'amélioration de la qualité de la prise en charge en établissement<sup>v</sup>, et a donné lieu à la démarche de conventionnement. Ce dispositif a été initié par la loi sur la tarification de 1999, fixant de nouvelles modalités de tarification et de financement des établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes. La démarche de conventionnement a pour but d'améliorer le niveau de qualité des prestations fournies au sein des résidences et de les recentrer sur la personne âgée, le but recherché étant de garantir un cadre de vie meilleur en établissement. Il s'agit de signer une convention Tripartite avec l'Etat et la Collectivité territoriale, les signataires sont le représentant légal de l'établissement, le président du conseil général et l'autorité compétente pour l'assurance maladie (l'autorité compétente pour arrêter le tarif soins : préfet ou directeur de l'agence régionale de l'hospitalisation). Ce document, signé pour 5 ans et établi à partir d'un cadre national, définit les conditions de fonctionnement de l'établissement sur le plan budgétaire et en matière de qualité de la prise en charge des personnes âgées (sur ce point, la convention formalise les engagements pris par l'établissement dans le cadre de la démarche qualité). La convention précise également les objectifs d'évolution de l'établissement, les modalités de son évaluation et la façon dont il s'inscrit dans les réseaux gérontologiques existants ou à créer. En imposant la qualité comme une obligation réglementaire, donc un objectif qualitatif à atteindre pour le dirigeant, l'Etat a ainsi contribué à l'évolution du fonctionnement de ce type d'établissement et à entériner sa vocation sociale. Les établissements non signataires d'une convention tripartite se verront refuser l'autorisation d'accueillir des personnes âgées.

### **1.3. L'évolution du fonctionnement des EHPAD**

Avec la convention tripartite, le rôle de l'Etat dans le fonctionnement et le contrôle des EHPAD s'est renforcé. En effet, au-delà de l'évaluation des objectifs de la convention tripartite et des contrôles directs usuels (conformité aux standards et à la réglementation), les tutelles interviennent directement dans le financement des établissements. Les textes de loi imposent aux établissements un budget ternaire qui répartit les recettes et les dépenses en trois sections tarifaires distinctes : hébergement, soins (sous la tutelle de la DDASS et de l'assurance maladie) et dépendance (sous la tutelle du conseil général). L'établissement doit alors justifier ses besoins en matière de soins et de dépendance et faire valider son budget auprès des tutelles. Cette démarche de financement devient alors un espace de négociation, où l'établissement peut demander une revue à la hausse du budget proposé par les tutelles. La signature d'une convention tripartite devrait alors entraîner une évolution des pratiques



managériales. D'une part, elle introduit une démarche qualité visant à améliorer la prise en charge en établissement, qui se traduit par une réorganisation des tâches et un renforcement du contrôle des prestations. D'autre part, la convention tripartite impose de nouveaux objectifs budgétaires pour le dirigeant. Ce dernier doit adapter sa gestion des dépenses en fonction de leur nature : les dépenses relevant des budgets soins et dépendance doivent correspondre aux objectifs de la convention tripartite, tout écart entre les dépenses réelles et budgétées doit être justifié auprès des tutelles (et des actionnaires) sous menace de réduction des dotations pour l'exercice qui suit, alors que les dépenses relevant du budget hébergement sont optimisées de manière à générer le maximum de bénéfices. Les spécificités du fonctionnement des EHPAD représentent un intérêt à la fois managérial et théorique. Les perspectives de croissance et de rentabilité, le rôle croissant des investisseurs privés et l'omniprésence de l'Etat en tant que garant de la qualité de l'offre font de l'environnement des EHPAD un contexte spécifique, où la performance et la création de valeur sont indissociables de la dimension sociale. Face à de multiples parties prenantes dont les attentes sont parfois contradictoires, les directeurs d'EHPAD privés à but lucratif semblent avoir une tâche difficile.

#### **1.4. La performance des EHPAD : comment concilier l'économique et le social ?**

La signature de la convention tripartite implique un cahier de charges et une démarche qualité obligatoire, avec une auto-évaluation au bout de 5 ans et une évaluation externe au bout de 7 ans. La qualité de la prise en charge en établissement est alors devenue un pilier majeur de la performance, faisant ainsi évoluer le fonctionnement organisationnel : formalisation des objectifs qualitatifs à atteindre, mise en place de protocoles de bonnes pratiques, formation du personnel, mise en place de procédures d'auto-évaluation, etc. Pour accompagner la mise en place et l'évaluation de la qualité, plusieurs référentiels d'auto-évaluation et guides de bonnes pratiques ont été élaborés : le référentiel qualité Synerpa-Fnacpa-Qualicert, la norme NF Geriapa-Afnor, le guide d'évaluation externe EVA de la FHF, etc. Compte tenu des enjeux de la prise en charge de la personne âgée en établissement, la performance d'un EHPAD ne peut être dissociée d'une approche responsable vis-à-vis des parties prenantes, et de la société en général. Les directeurs d'établissement sont alors tenus de considérer une attente partagée par un grand nombre de parties prenantes : l'amélioration de la prise en charge des personnes âgées en établissement. Ils doivent également répondre aux exigences d'efficacité et d'efficacités, liées aux objectifs de rentabilité économique, de par leur activité commerciale. Enfin, ils sont tenus de respecter les principes moraux et déontologiques communément admis dans la société et dans le milieu médico-social (respect de la charte des droits de la personne

âgée, éthique des activités de soins, etc.). Par conséquent, le défi majeur que rencontrent les directeurs d'établissement réside dans la conciliation d'intérêts et d'attentes multiples, parfois divergents, compte tenu des ressources limitées dont ils disposent. Le regard porté sur la performance des EHPAD peut être éclairé par l'introduction des thèmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de stakeholder management.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1. Responsabilité sociale et stakeholder management**

Largement mobilisée dans la littérature, la notion de RSE renvoie aux obligations des entreprises vis-à-vis de la société [Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Carroll, 1999]. Trois catégories d'obligations peuvent être identifiées [Schwartz et Carroll, 2003] : Economiques, légales et éthiques. La notion de RSE s'est largement répandue dans la littérature en sciences de gestion [Dejan et Gond, 2002] ces dernières années. C'est à partir des travaux de Bowen [1953] que la notion de RSE a émergé comme problématique managériale dans son ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Elle a ensuite évolué à travers les recherches de Carroll [1979, 1999], Wartick et Cochran [1985] et Wood [1991], permettant l'intégration des parties prenantes [Clarkson, 1995]. En effet, l'approche théorique de la RSE rejoint celle des parties prenantes, dans laquelle l'entreprise a l'obligation morale de répondre de manière équitable à l'ensemble de ses parties prenantes [Freeman et Evan, 1990]: non seulement les actionnaires, mais également les clients, les salariés, les fournisseurs, les syndicats, la société civile, les pouvoirs publics, etc. Dans cette approche élargie, la finalité d'une entreprise ne se limiterait pas à la maximisation des richesses au profit des actionnaires, mais s'orienterait plutôt vers la recherche d'un équilibre entre les intérêts parfois contradictoires de l'ensemble de ses parties prenantes [Clarkson, 1995]. Selon Friedman [1962], la finalité d'une firme est la maximisation des profits pour les actionnaires. Dans cette perspective, les dirigeants n'ont d'obligations que vis-à-vis des actionnaires [Friedman, 1962]. La perspective retenue dans le cadre de cette recherche est différente et rejoint celle de Freeman [1984]. Nous postulons en effet que l'organisation a des obligations à l'égard non seulement des actionnaires mais de l'ensemble des parties prenantes. En outre, au-delà de la vision déterministe qui considère les obligations des parties prenantes comme une contrainte, nous nous situons dans une approche volontariste, dans laquelle l'organise intègre de manière délibérée des dimensions diverses dans son champ de responsabilité. L'entreprise socialement responsable devrait être performante à la fois dans les domaines économique, social et environnemental. Cette performance serait alors liée à la capacité de l'entreprise à satisfaire

les attentes de ses parties prenantes [Clarkson, 1995]. Malgré les critiques qui lui sont adressées [Pesqueux, 2006] et les controverses dont elle fait l'objet [Mercier, 2001], la théorie des parties prenantes fournit un cadre théorique pertinent pour aborder la gestion et la performance des EHPAD. En effet, cette théorie est largement mobilisée dans le cadre de recherches portant sur des organisations de santé, dans le courant du « health care management », où la recherche de performance est liée à la conciliation des intérêts des parties prenantes lors de la prise de décision managériale [Elms, Shawn and Wicks, 2002].

## **2.2. La théorie des parties prenantes**

La notion de partie prenante peut être définie comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou qui est affecté, par la réalisation des objectifs d'une organisation » [Freeman, 1984]. Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et territoriales), les médias, etc. Selon Freeman, le terme « stakeholder » a été employé pour la première fois dans la littérature en management dans un mémorandum interne au Stanford Research Institute (RSI) en 1963, dans lequel le concept de stakeholders a été défini comme « *those groups without whose support the organization would cease to exist* ». L'approche des parties prenantes est souvent opposée à l'approche actionnariale: les managers doivent agir non seulement dans le sens des intérêts des actionnaires, mais aussi dans le sens des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Le terme « stakeholder » est une déformation du mot « stockholders », qui signifie que les organisations peuvent bien avoir des obligations plus larges par rapport à la théorie économique traditionnelle [Herhane et Freeman, 1997]. En effet, la théorie des parties prenantes offre un point de vue alternatif à l'approche financière. Elle permet de faciliter la compréhension de l'articulation entre marché, institution et gouvernement d'entreprise [Martinet et Reynaud 2001]. A cet égard, la théorie des parties prenantes est de plus en plus mobilisée comme cadre théorique de référence pour les recherches en RSE et en développement durable [Clarkson, 1995 ; Gond et Mercier, 2004]. La théorie des parties prenantes permet ainsi de passer d'un stockholder model, centré sur les actionnaires et influencé par la théorie économique classique et néoclassique, à un stakeholder model permettant d'intégrer l'ensemble des parties prenantes [Freeman et Reed, 1983]. La maximisation de la valeur actionnariale est délaissée au profit d'une recherche de valeur partenariale [Charreaux et Desbrières, 1998]. Les dirigeants sont alors censés répondre non seulement aux attentes des actionnaires, mais également à celles des autres parties prenantes. Il s'agit alors d'identifier les parties prenantes d'une organisation et leurs intérêts, ainsi que les opportunités et les menaces qu'elles présentent, afin de les intégrer dans la prise de

décision organisationnelle [Freeman, 1984]. L'existence d'un lien positif entre stakeholder management et performance est une hypothèse sous-jacente dans la théorie des parties prenantes, l'approche partenariale n'est alors pas incompatible avec la recherche de profit [Mercier, 2001].

Dans la théorie des parties prenantes, l'organisation est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents [Donaldson et Preston, 1995 ; Moore, 1999]. En effet, la théorie des parties prenantes s'intéresse aux individus et aux groupes qui peuvent influencer l'organisation, ainsi qu'au comportement managérial adopté en réponse à ces individus et à ces groupes [Freeman, 1984]. Le postulat sous-jacent est que la réponse aux intérêts des parties prenantes permet le maintien de la coopération et l'atteinte de performance [Rehman, 1968 ; Harrison et St John, 1994 ; Clarkson, 1995 ; Jones, 1995 ; Kochan et Rubinstein, 2000]. C'est à la fois une théorie éthique et une théorie managériale [Gond et Mercier, 2004], dans la mesure où elle suggère un modèle d'organisation et de prise de décision managériale orienté vers la satisfaction de l'ensemble des intérêts des parties prenantes, sans représenter les actionnaires comme partie prenante unique et prioritaire [Clarkson, 1995]. La mobilisation de la théorie des parties prenantes semble pertinente pour comprendre le comportement managérial face aux attentes des parties prenantes, ce que Freeman définit comme le « *who and what really matters* » [1984]. L'intérêt de mobiliser la théorie des parties prenantes dans le cadre de cette recherche réside dans sa capacité à tenir compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes semble permettre de concilier des intérêts qui apparaissent, dans la littérature classique, *a priori* divergents et antagonistes. Selon Donaldson et Preston [1995], la théorie des parties prenantes permet de légitimer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, et non seulement ceux des actionnaires. La théorie des parties prenantes permet ainsi de passer d'un stockholder model, centré sur les actionnaires et largement influencé par la théorie économique classique et néoclassique, à un stakeholder model permettant d'intégrer l'ensemble des parties prenantes [Freeman et Reed, 1983].

### **2.3. Identification des parties prenantes et de leurs attentes**

Nous retenons dans cette recherche la définition de Freeman, selon laquelle une partie prenante est : « *un individu ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». La définition de Freeman reste assez large en comparaison à d'autres visions plus étroites, centrées sur l'influence que peut exercer une partie prenante ou son importance pour l'entreprise [Clarkson 1995, Savage et al 1991] et sur la notion de contrats [Hills et Jones 1992]<sup>vi</sup>. Le tableau suivant, adapté de Clarke [1998],

Jones [2001] et Post, Preston et Sachs [2002] présente les attentes génériques des parties prenantes ainsi que leur contribution à la création de valeur :

Tableau n°1 Les attentes des parties prenantes dans la littérature et leur contribution à la création de valeur

Parties prenantes	Les attentes des parties prenantes	Contribution à la création de valeur
Salariés	Rémunération, sécurité de l'emploi, formation	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement
Actionnaires – investisseurs	Dividendes et augmentation du cours boursier	Capitaux, endettement, réduction du risque
Clients/utilisateurs	Qualité, service, sécurité, rapport qualité/prix	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats
Dirigeants	Rémunération, satisfaction, réputation, pouvoir	Compétence pour la gestion de l'organisation
Fournisseurs	Relation stable et durable	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique
Environnement – ONG	Contribution à l'intérêt commun, activités non polluantes	Autorisation de travailler – légitimité
Gouvernement et autorités réglementaires	Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité, fidélité des données	Support macroéconomique et politique, accréditation, autorisation
Public – communauté locale	Sécurité des opérations, contribution à la communauté, respect des valeurs	Autorisation de travailler – légitimité

(Source : adapté de Clarke [1998], Jones [2001] et Post, Preston et Sachs [2002])

Plusieurs modèles d'identification des parties prenantes ont été proposés, notamment par Clarkson [1995], Frooman [1999], Mitchell et al. [1997], Carroll et Nāsi [1997] et Kochan et Rubinstein [2000]. Ces travaux permettent d'affiner la notion de partie prenante [Mercier 2001, p.6], même s'il n'existe pas dans la théorie un consensus sur un modèle particulier. En effet, les typologies de parties prenantes reposent sur des critères d'identification différents, souvent critiqués [Frooman, 1999 ; Jonker et Foster, 2002]. Sachant que notre objectif est de comprendre comment concilier des attentes diverses et parfois contradictoires, c'est le modèle de Mitchell et al. [1997] qui est retenu, car il est supposé permettre d'orienter l'attention sur les parties prenantes « saillantes », en fonction des attributs perçus par le manager.

Le modèle de Mitchell et al. [1997] permet d'établir une typologie des parties prenantes selon trois attributs : le pouvoir (défini comme la capacité des parties prenantes à influencer les décisions organisationnelles [Pfeffer et Salancik 1978]), la légitimité (Mitchell et al. retiennent la définition de Suchman [1995], selon laquelle la légitimité est une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions) et l'urgence (définie par deux variables, la sensibilité au temps (jusqu'à quel degré le retard managérial

dans la réponse à une attente est acceptable par la partie prenante) et l'aspect critique (l'importance de l'attente pour la partie prenante). Cette typologie a pour objectif d'hierarchiser les attentes et d'orienter les priorités du dirigeant en fonction du nombre d'attributs perçus. En effet, le nombre d'attributs perçu par le dirigeant détermine alors le degré d'importance qu'il doit accorder à une partie prenante. Les priorités du dirigeant sont alors orientées vers les parties prenantes possédant le nombre d'attributs le plus élevé ou la combinaison d'attributs la plus importante. Le cadre d'analyse de Mitchell, Agle et Wood [1997] a obtenu un certain succès auprès des chercheurs en théorie des parties prenantes en tant que modèle descriptif permettant d'identifier le « *who and what really matters* » [Freeman, 1984], et ce malgré les critiques qui ont été formulées notamment sur sa portée [Jawahar et McLaughlin, 2001], sur son utilisation [Frooman, 1999 ; Jonker et Foster, 2002] ainsi que sur la nature des attributs des parties prenantes [Rowley, 1997 ; Frooman, 1999 ; Jonker et Foster, 2002]. En effet, les principales critiques adressées à ce modèle portent sur son aspect statique et sur son incapacité à prévoir les phénomènes de coalition entre parties prenantes [Rowley, 1997 ; Frooman, 1999]. L'identification des parties prenantes et de leurs attentes doit alors faire l'objet d'un scan régulier de l'environnement interne et externe de l'organisation, afin de permettre la satisfaction des attentes et le maintien de la coopération.

#### **2.4. Gestion des intérêts des parties prenantes et hiérarchisation des attentes**

La théorie des parties prenantes s'intéresse à une question fondamentale : quelles sont les parties prenantes qui demandent et qui orientent l'attention du management ? [Freeman, 1984 ; Carroll, 1989 ; Savage et al., 1991 ; Michell et al, 1997]. En effet, les intérêts et attentes des parties prenantes sont larges et variés, parfois incompatibles. L'échec des organisations dans la gestion de ces intérêts et attentes peut être préjudiciable à leur performance [Clarkson, 1995 ; Jones, 1995 ; Harrison et St John, 1994]. Le rôle du dirigeant prend alors une importance considérable : il est tenu de concilier des intérêts et des attentes variés, parfois contradictoires. Sa tâche se trouve compliquée par des ressources limitées, empêchant la prise en compte de tous les intérêts et de toutes les attentes.

La question de l'identification des parties prenantes est centrale dans la littérature en parties prenantes. Il en émerge un constat cité par la plupart des auteurs : il est indispensable pour les managers de détecter dans l'environnement les parties prenantes et leurs attentes afin de mieux les gérer. Cette identification a fait l'objet de plusieurs recherches et études empiriques, à travers notamment les apports descriptifs de Mitchell, Agle et Wood [1997] et leur théorie de l'identification, Jawahar et McLaughlin [2001] et leur approche du cycle de vie organisationnel, ainsi que Carroll [1989], Savage et al. [1991], Clarkson [1995], Rowley

[1997] et Clarke [1998]. L'ensemble des travaux visant à définir les parties prenantes sont regroupées dans le courant « descriptif » de la théorie [Donaldson et Preston, 1995]. Néanmoins, peu de recherches ont réellement abordé la question du comportement managérial à adopter [Frooman, 1999]. D'ailleurs, c'est l'une des principales critiques adressées à la théorie des parties prenantes : sa portée managériale et son opérationnalisation [Jensen, 2001 ; Frooman, 1999]. Jensen souligne que la théorie des parties prenantes ne permet pas au dirigeant d'établir des priorités parmi une pluralité d'objectifs et ne fournit pas de valeur unique à maximiser [2001]. Frooman ajoute que peu de travaux ont analysé les stratégies d'influence adoptées par les parties prenantes, alors que la théorie est supposée être utile dans l'analyse et la gestion de conflits naissant de la divergence des intérêts [1999]. En réalité, les ressources étant limitées et les intérêts parfois divergents, les dirigeants doivent nécessairement hiérarchiser les attentes des parties prenantes [Elms, Shawn et Wicks 2002]. Cette hiérarchisation devrait contribuer au maintien de la coopération des parties prenantes dans le but d'améliorer la performance et de garantir la pérennité de l'organisation [Savage et al. 1991]. Avant de formuler leurs choix d'allocation de ressources, les dirigeants devraient identifier les intérêts des parties prenantes ainsi que leurs stratégies d'influence, réelles ou potentielles. Dans un deuxième temps, le maintien de la coopération dépendra de la hiérarchisation des attentes et de la gestion de l'influence potentielle ou réelle des parties prenantes. Selon les postulats de la théorie des parties prenantes, l'alignement des intérêts des parties prenantes sur les objectifs de l'organisation est indispensable pour maintenir leur coopération. Comme le montre le tableau n°1, en échange de leurs contributions et investissements en ressources, les parties prenantes attendent en retour un apport de l'organisation [Caby et Hirigoyen, 2005]. Cet apport se traduit par la réponse aux attentes des parties prenantes. Dans cette perspective, la création de valeur apparaît contingente à la réponse de l'organisation aux intérêts de ses parties prenantes. Ce faisant, nous postulons que dans la formulation de ses choix, le dirigeant contribue à la création de la valeur en répondant aux attentes des parties prenantes, à travers ses choix d'allocation de ressources. La hiérarchisation des attentes détermine ainsi les parties prenantes prioritaires, ainsi que les attentes prioritaires, auxquelles le dirigeant doit répondre. Nous pouvons alors évoquer un processus de gestion des attentes des parties prenantes, dans lequel le dirigeant est orienté dans sa prise de décision par une recherche de performance multidimensionnelle. Le dirigeant a une place centrale dans ce processus en hiérarchisant les attentes des parties prenantes. L'influence des parties prenantes peut être exercée en amont du processus de gestion des attentes, en orientant et/ou contraignant les choix du dirigeant. L'évolution des relations entre

le dirigeant et les parties prenantes dans ce processus dépend alors de la réponse apportée aux attentes. Par exemple, une absence de réponse ou une réponse inadaptée aux attentes d'une ou de plusieurs parties prenantes peuvent conduire à la naissance de conflits et à la rupture de la coopération, et/ou à l'exercice d'influence, directement ou indirectement via coalition, afin que les attentes soient prises en compte par le dirigeant. Le choix de ce cadre théorique semble opportun pour étudier des situations managériales marquées par la pluralité et/ou la divergence des intérêts des parties prenantes, où le dirigeant est contraint de faire des choix et de hiérarchiser les intérêts prioritaires. La théorie des parties prenantes est ainsi appliquée au niveau individuel afin de comprendre le processus de hiérarchisation des attentes des parties prenantes. Comme il a été précisé plus haut, les managers (le directeur d'établissement dans le cas des EHPAD) sont au cœur de la démarche. Donaldson et Preston [1995] identifient les managers comme la figure centrale de la théorie des parties prenantes. Malgré le rôle clef joué par les managers dans la prise de décision et l'allocation des ressources dans la théorie, Reynolds et al. [2006] affirment que la majorité des recherches sur les parties prenantes a été menée au niveau organisationnel, et que peu de chercheurs se sont intéressés au niveau individuel. Ainsi, l'étude des EHPAD permet une meilleure compréhension de la dynamique de construction des priorités des managers dans le processus de gestion des attentes des parties prenantes

### **3. Démarche méthodologique**

L'objectif est de comprendre le comportement du dirigeant dans le processus de recherche de performance, à travers l'observation du processus de gestion des attentes des parties prenantes, et ce dans une approche descriptive de la théorie des parties prenantes [Donaldson et Preston, 1995]. Nous nous intéressons au sens d'une activité managériale concrète, à partir des actions et des perceptions des acteurs en présence. Dans la mesure où ce phénomène est peu traité dans les travaux portant sur la théorie des parties prenantes [Greenley et Foxall, 1997 ; Elms, Shawn and Wicks, 2002], la nature de ce travail est exploratoire et compréhensive [Hlady Rispal, 2002]. Le but recherché n'est pas de tester ou de générer une théorie, mais de conceptualiser l'existant, sur la base de l'observation de phénomènes particuliers, et de proposer des explications qu'il conviendra ensuite de tester et de discuter [Koenig, 1993]. L'étude de cas longitudinale est mobilisée en tant que stratégie de recherche à part entière [Hlady Rispal, 2002], visant principalement la génération de concepts et de propositions théoriques [Yin, 1990]. Il s'agit alors de comprendre et d'interpréter les perceptions des acteurs intervenant dans le processus de gestion des parties prenantes et de



leurs attentes : le dirigeant et les parties prenantes d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Notre recherche a été menée pendant 30 mois, de janvier 2004 à juin 2007, au sein d'un EHPAD privé à but lucratif, signataire d'une convention tripartite et spécialisé dans l'accueil de personnes touchées par la maladie d'Alzheimer. La collecte de données a été facilitée par une phase d'observation participante, dans le cadre d'une mission de réalisation d'un guide de bonnes pratiques pour les directeurs d'EHPAD, accompagnée d'une phase d'observation non participante (réunions directeur-parties prenantes) et par des entretiens semi-directifs centrés (directeur). Ces phases ont permis d'observer en temps réel les comportements des acteurs (directeur, actionnaires, familles, personnel), permettant ainsi l'analyse de plusieurs points de vue [Wacheux, 1996]. Enfin, la collecte de données a été complétée par l'accès aux documents internes (comptes financiers, convention tripartite, échange de courrier avec les parties prenantes, procédures et guides de bonnes pratiques, etc.) et l'analyse de documents externes (articles de presse, émissions radio, etc.). Le traitement des données a été réalisé sous le logiciel Atlas.ti.

La présentation du cas de la résidence « H » a pour objectif de souligner les principaux événements auxquels s'intéresse cette recherche. La présentation des événements a été volontairement centrée sur les parties prenantes identifiées comme étant prioritaires. Il s'agit des actionnaires, des tutelles (la DDASS et le conseil général), du personnel ainsi que des résidents et de leurs familles. Dans la présentation des résultats, les résidents et leurs familles sont présentés comme une seule et unique partie prenante partageant les mêmes attentes. Ceci est expliqué par le degré de dépendance élevé des résidents, ou de leur démence, qui les empêche d'exprimer directement leurs attentes, et qui renforce le rôle paternaliste et protectionniste des familles.

### **Le cas de la résidence « H »**

La résidence « H » a ouvert ses portes en décembre 2003 en Ile de France. C'est une structure spécialisée dans l'accueil de personnes âgées touchées par la maladie d'Alzheimer. Elle peut accueillir 91 résidents en chambres individuelles, se situant ainsi au-dessus de la taille moyenne du secteur (83 places par unité). La résidence « H » est une PME, dont le chiffre d'affaires annuel s'est élevé en 2005 à 2.500.000 (deux millions et demi) d'euros et qui emploie 60 personnes. Pour tous les établissements ouverts après 2002, la signature de la convention tripartite était obligatoire, elle a eu lieu en 2003. La résidence accueille essentiellement des personnes âgées touchées par la maladie d'Alzheimer. Les services qu'elle propose incluent l'hébergement, un forfait soins, la restauration et l'animation sociale,

ce qui explique une forte présence de personnel paramédical. La résidence « H » est une société par actions simplifiée (SAS), contrôlée majoritairement par deux investisseurs privés, anciens dirigeants de maison de retraite ou de structures hospitalières ayant longuement travaillé dans le secteur des EHPAD. La résidence « H » constitue une première étape dans un projet plus large, ayant pour objectif à moyen terme la constitution d'un groupe de plus de 5 résidences en Ile-de-France. Le directeur suivi a été recruté durant le premier trimestre de l'année 2004, trois mois après l'ouverture de la résidence pour faire face au départ de l'ancien directeur démissionnaire. Agé de 26 ans, en dessous de la moyenne d'âge du secteur, il a déjà opéré dans le milieu des EHPAD au sein du groupe ORPEA. Le directeur de la résidence est le principal interlocuteur des parties prenantes. Il a pris ses fonctions durant le premier trimestre 2004. Il a été recruté dans un premier temps pour remplacer l'ancien directeur démissionnaire et pour assurer un objectif principal : le remplissage de la résidence. La principale tâche que le directeur devait remplir était d'ordre commercial, en contactant les hôpitaux et les familles désirant placer un parent en maison de retraite. L'objectif étant atteint après les trois premiers mois de prise de fonctions, le siège a décidé d'élargir les rôles et responsabilités du directeur aux autres missions (négociation avec les tutelles, gestion du budget, gestion des ressources humaines). Le directeur a ensuite rencontré des difficultés pour mettre en place le changement organisationnel qu'il jugeait nécessaire, principalement à cause d'une grande réticence du personnel, notamment l'équipe de soins. Il a décidé de renouveler les effectifs, conscient de l'importance stratégique de l'équipe soins et la nécessité de son adhésion au projet d'établissement. Le changement de l'ancienne équipe prend fin avec le départ du médecin coordonnateur début 2006. Le premier contrôle exercé par les tutelles a porté sur le fonctionnement de la résidence, et a eu lieu début 2005 suite à un conflit avec les familles des résidents. Ce contrôle a pris la forme d'une visite inopinée de la DDASS, suite aux réclamations qui lui ont été adressées par plusieurs familles. Cette action a été initiée par la famille d'un résident hébergé dans l'établissement. Cette famille est rentrée en conflit avec la direction suite à un désaccord portant sur le respect du règlement intérieur et du fonctionnement de la résidence. La famille a ensuite réussi à convaincre d'autres familles d'adresser à la DDASS des lettres de réclamations, dénonçant le fonctionnement de la résidence. Au débriefing de ce contrôle, les responsables de la DDASS ont affirmé n'avoir relevé aucun dysfonctionnement, et ont souligné le travail accompli, les bonnes pratiques mises en œuvre et la conformité aux normes sanitaires et sociales. La réputation de la résidence a connu un véritable essor à partir de 2005. La résidence a reçu le prix du meilleur management directeur attribué par la Fédération Française Hospitalière (FFH) et le Journal du

Médecin Coordonnateur. La résidence a également été citée dans le palmarès des maisons de retraite paru dans le journal *Le parisien-Aujourd'hui en France*. L'intérêt des médias s'est poursuivi par l'enregistrement d'émissions, consacrées au vieillissement et diffusée sur la radio France Inter. La résidence a également fait l'objet de plusieurs papiers dans la presse locale et la presse spécialisée en gérontologie. Cette exposition médiatique lui a valu plusieurs visites des tutelles, notamment celle du Secrétaire d'Etat chargé de la personne âgée. Sur le plan financier, les résultats ont connu une nette amélioration depuis la fin de l'exercice 2004. En effet, après un résultat déficitaire, la résidence a été bénéficiaire en 2005 et en 2006. Cette performance financière a valu à la résidence le label « Entreprises Gazelles » en 2007, les critères de labellisation étant fondés sur la croissance du chiffre d'affaires et des résultats financiers. Dans ce contexte de réussite, la décision de développer le Groupe « H » a été prise par les actionnaires en 2005. En effet, il a été décidé d'agrandir la résidence actuelle et d'ouvrir plusieurs résidences à moyen terme en Ile-de-France. Le directeur a été informé de cette décision ainsi que de sa nouvelle mission : préparer le projet d'ouverture des nouveaux sites du groupe, avec une promesse d'un futur poste de directeur de sites au sein du groupe.

## **4. Résultats**

### **4.1. Diversité des parties prenantes et pluralité des attentes**

La démarche d'identification des parties prenantes et de leurs attentes a permis de comprendre la complexité des relations qui lie le directeur aux différentes parties prenantes. En effet, nous avons pu constater que les parties prenantes ont des attentes multiples, parfois difficilement conciliables, auxquelles le directeur répond ou non. Cette identification a été réalisée en mobilisant la grille de Mitchell et al. [1997].

Parties Prenantes	Attentes identifiées
Personnel	Bonnes conditions de travail Ecoute et disponibilité Equité, reconnaissance et récompense Insertion dans un projet à long terme Exemplarité
Tutelles : Conseil Général	Respect des lois et des objectifs de la convention tripartite Amélioration de la qualité de prise en charge Gestion efficiente des ressources allouées
Tutelles : DDASS	Respect des lois et des objectifs de la convention tripartite Amélioration de la qualité de prise en charge Gestion efficiente des ressources allouées
Résidents et familles des résidents	Transparence de gestion – Confiance Niveau de qualité de prestation élevé Ecoute, disponibilité et réactivité Cadre de vie agréable, sûr et personnalisé Liberté de comportement
Actionnaires	Reporting régulier Respect des objectifs de rentabilité Amélioration de l’image de marque Transparence de gestion – Confiance
Fournisseurs	Stabilité et durabilité du partenariat Respect des engagements contractuels
Synerpa	Développement et diffusion de bonnes pratiques et de procédures d’innovation
Les médias	Transparence de gestion Disponibilité, communication continue dans le temps
Les associations de lutte contre la maltraitance	Respect de la charte des droits et des libertés des personnes âgées Transparence de gestion Amélioration de la prise en charge en établissement
Institutions locales Mairie, écoles, Clics	Bon déroulement des partenariats Respect des termes des conventions signées
Public – Communauté	Amélioration du bien-être de la personne âgée en établissement

Les deux parties prenantes les plus influentes sont les actionnaires et les tutelles (DDASS et Conseil Général). Ce constat est cohérent avec le modèle d’identification de Mitchell et al. [1997]. En effet, les attributs de légitimité et de pouvoir placent ces deux parties prenantes devant le personnel, les familles des résidents et les autres partenaires. Le directeur, dans son discours et dans ses actions, avoue fixer les attentes de ces deux parties prenantes comme prioritaires : d’une part la maîtrise des coûts de fonctionnement afin d’améliorer la rentabilité, et d’autre part la conformité aux objectifs de la convention tripartite en termes de qualité de prise en charge de la personne âgée en établissement. Ces deux dimensions ont émergé comme étant déterminantes dans le choix du directeur de répondre ou non à une attente.

La gestion d'attentes multiples n'a pas constitué un handicap dans la recherche de performance. Le directeur a réussi à améliorer la performance de la résidence depuis sa prise de fonction, en gérant les différentes attentes des parties prenantes et les conflits en résultant. En effet, le directeur ne répond pas systématiquement à toutes les attentes de toutes les parties prenantes, il peut refuser de répondre à certaines attentes. Le cas du personnel peut être signalé. Les demandes d'augmentation de rémunération ne sont pas systématiquement acceptées. Néanmoins, la coopération est maintenue par l'accès à d'autres formes de rétribution, comme l'envoi en formation, la délégation de tâches et la participation à des projets liés au projet d'établissement, permettant de faciliter la communication et d'encourager l'innovation. Par ailleurs, nous avons pu observer que le refus de répondre à une attente d'une partie prenante peut mener à un conflit et à un arrêt de la coopération, qui peut se révéler handicapant dans la recherche de performance. Par exemple, suite à un désaccord avec les choix du directeur sur la politique de gestion de ressources humaines, certains membres du personnel ont décidé de démissionner, notamment lors de la première phase de changement organisationnel.

Les désaccords avec les familles ont également entraîné la naissance de conflits, qui se sont pour la plupart terminés avec l'intervention des tutelles, notamment la DDASS. En effet, nous avons pu constater la formation de coalitions temporaires. Il s'agit principalement des familles des résidents, qui s'appuient sur une partie prenante influente, principalement la DDASS et le Conseil Général, quand le directeur ne répond pas à leurs attentes. Il est intéressant de signaler que les objectifs de la convention tripartite, de manière générale, ont été élaborés afin d'améliorer la qualité de la prise en charge des personnes âgées en établissement. Atteindre ces objectifs permet de répondre, directement ou indirectement, aux attentes des résidents et des familles des résidents en particulier, et de la société en général, en matière de qualité de prise en charge. En conséquence, chaque attente non satisfaite peut se transformer en réclamation adressée par les familles de résidents à la DDASS et au Conseil Général. Les tutelles s'adressent ensuite au directeur de la résidence pour comprendre les raisons du refus. La répétition des réclamations peut soulever des soupçons de maltraitance au sein de la résidence, qui nuiraient à sa réputation. Le premier contrôle exercé par les tutelles en 2005 est l'illustration parfaite de ce phénomène de coalition : le conflit non résolu avec une famille a entraîné un contrôle inopiné de la DDASS, motivé par des soupçons de mauvaise gestion formulés par les familles. Un deuxième phénomène de coalition a été observé entre les familles et le personnel, qui s'est traduit par une demande formulée conjointement par ces deux parties prenantes au directeur portant sur l'augmentation des effectifs, afin d'améliorer

les conditions de travail des aides soignantes. L'augmentation des effectifs répondait à la fois à l'attente du personnel, notamment les aides soignantes, qui travaillaient sous pression et qui ne pouvaient pas accorder le temps qu'elles estimaient nécessaire à chaque résident, et à l'attente des familles, qui étaient conscientes de l'impact positif de cette mesure sur l'amélioration de la qualité de prise en charge.

Tableau n°2 Hiérarchisation des parties prenantes et priorités du directeur

Priorité	Partie prenante
Elevée	Tutelles : DDASS et Conseil Général
↑	Actionnaires
	Résidents et familles
	Personnel
	Fournisseurs
	Institutions locales : Mairie, hôpital, école
	Synerpa
	Associations de lutte contre la maltraitance
	Presse
Faible	Public - Communauté

#### 4.2. Hiérarchisation des attentes

L'analyse des événements et des discours fait émerger un processus de gestion des attentes, qui permet de maintenir la coopération des parties prenantes dont dépendent la survie et la performance de l'organisation. Cette identification des priorités du dirigeant permet d'adresser une critique au modèle de Mitchell et al [1997]. L'urgence n'est pas apparue comme attribut déterminant dans la perception de l'importance des parties prenantes. Cette observation rejoint les critiques adressées par Rowley [1997], Frooman [1999] et Jonker et Foster [2002]. Le principal attribut perçu et retenu par le directeur est le pouvoir. En effet, la légitimité des attentes des parties prenantes découle, selon le directeur, des objectifs de la convention tripartite et des directives des actionnaires. L'amélioration de la qualité de la prise

en charge devient alors un objectif organisationnel, qu'il s'approprié et qu'il intègre systématiquement dans sa prise de décision. Cette perception induisait alors un comportement particulier : les attentes correspondant aux objectifs de la convention tripartite étaient prises en comptes dès lors qu'elles étaient financées par les tutelles, pouvant ainsi être liées au budget dépendance ou au budget soins, et ce quelque soit la partie prenante formulant ces attentes. Par exemple, l'augmentation des effectifs était alors possible dans le cadre du budget octroyé par les tutelles. Les autres décisions, ayant une incidence sur le budget hébergement qui n'est pas financé par les tutelles, faisaient l'objet d'un calcul économique et stratégique, et étaient ordonnées en fonction de la hiérarchisation des parties prenantes. Par exemple, l'envoi en formation du personnel était souvent accepté, même s'il n'était pas pris en compte dans le cadre de la convention tripartite, mais cela dépendait des ressources disponibles et budgétées. Cette décision se justifie sur le plan stratégique par l'amélioration des compétences et le développement de l'innovation, qui induisent une meilleure prise en charge. La réputation de la résidence s'en trouve renforcée, facilitant ainsi l'accès à des partenariats locaux et à des opportunités de croissance à long terme.

Nous pouvons alors formuler deux propositions portant sur le processus de gestion des attentes :

- La hiérarchisation des attentes des parties prenantes dépend du degré d'influence perçu par le dirigeant ;
- La réponse ou non à une attente dépend de son degré de convergence avec celles des parties prenantes les plus influentes.

Par ailleurs, le refus de répondre à une attente a été simultanément accompagné par une phase de communication et de négociation initiée par le directeur, et par une phase d'influence directe (via des mécanismes de gouvernance disciplinaires ou cognitifs) ou indirecte (via coalition). Le directeur était conscient des risques induits par cette gestion. La répétition des conflits dans le temps pouvait augmenter les suspicions de maltraitance et/ou de dysfonctionnements organisationnels, pouvant ainsi entraîner la dégradation de la réputation de la résidence, ayant comme conséquences éventuelles une baisse des demandes d'hébergement et une augmentation des départs, une difficulté à attirer un personnel qualifié et compétent, une réticence des tutelles à financer les dépassements budgétaires, etc. Le maintien de la coopération suite à un refus de répondre à une attente, ainsi que le succès de la phase de communication et de négociation qui l'accompagne, semble dépendre d'une autre dimension : le degré de confiance qui caractérise la relation entre le directeur et la partie prenante. Cette dimension a émergé lors de l'observation des comportements des acteurs dans

le temps. Les liens de confiance avec les parties prenantes ont été renforcés dans le temps par l'amélioration de la performance de la résidence. Cette évolution a été observée dans le cadre des relations du directeur avec les actionnaires, les familles, le personnel et les tutelles. Ces liens de confiance ont évolué en fonction du comportement du directeur face aux attentes formulées par les parties prenantes : dans un premier temps, le directeur a cherché à répondre prioritairement aux attentes des parties prenantes les plus influentes (tutelles, actionnaires), et dans un deuxième temps, le maintien de la coopération de ces parties prenantes lui a permis de répondre aux attentes des autres parties prenantes (familles, personnel). Ce comportement a été adopté en vue d'améliorer la réputation et l'image de marque de la résidence, afin de maintenir la coopération de l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, plus le niveau perçu de la qualité de prise en charge de la personne âgée au sein de l'établissement est élevé, et plus l'octroi de subvention par les tutelles est facilité, cette augmentation des ressources permettra par la suite de répondre aux attentes des familles en matière de qualité de prise en charge, aux attentes du personnel en matière de rémunération et de qualité de vie au travail, ainsi qu'aux attentes des actionnaires en termes d'image qui facilite l'octroi d'autorisations pour l'ouverture de nouvelles résidences. Il s'agit alors d'une stratégie délibérée du directeur : la réponse ou non à une attente d'une partie prenante dépend du degré de confiance qui caractérise leur relation. Cela rejoint les observations de Frooman [1999], qui reconnaît l'importance des attributs des parties prenantes, notamment le pouvoir, dans la détermination du « who and what really count », mais qui insiste sur l'importance des attributs de la relation avec la partie prenante. Par ailleurs, l'intégration de la dimension de confiance dans l'analyse des rapports entre le dirigeant et les parties prenantes permet d'apporter une meilleure compréhension des logiques de coopération. Ce lien est largement traité dans la littérature traitant des relations d'échange inter-organisationnel [Ring et Van de Ven, 1994], mais peu de travaux ont intégré cette dimension aux stakeholder management [Rowley, 1997]. La perspective de la confiance retenue dans cette recherche est dynamique et cumulative [Ring et Van de Ven, 1994 ; Mangematin, 1999]. Un stock de confiance est cumulé au fur et à mesure du développement de la relation de coopération [Breton et Wintrobe, 1982]. Comme le précise Dameron-Fonquernie: « *La constitution de stocks de confiance facilite la prise de décision dans les relations entre partenaires ; ces derniers sont enclins à interpréter favorablement les actions et les intentions de leurs partenaires dans des situations ambiguës* [2000, p.68]. Ainsi, certains comportements observés peuvent être expliqués à travers cette approche : le directeur d'établissement a refusé de répondre à une attente d'une famille, sans pour autant que cette dernière n'alerte les tutelles ou n'entre en conflit avec le dirigeant. La



confiance cumulée qui caractérise leur relation a atténué la réaction de la famille face au refus, et a rendu plus efficace la phase de négociation et de communication. Une deuxième situation observée permet d'illustrer ce comportement, mais dans le cadre d'un rapport de forces inversé. Les tutelles, notamment la DDASS, ont accepté une demande de financement supérieure à celle budgétée dans le cadre de la procédure de validation du budget 2006 de la résidence. Cette demande aurait pu être perçue comme une incompétence dans la gestion des ressources, entraînant le dépassement des budgets, mais la confiance cumulée dans le temps a permis de faciliter les négociations, et de prendre en compte les arguments de la direction, qui visaient une amélioration de la prise en charge. Le cas inverse a été observé dans le cadre du conflit relaté dans cette recherche, où le directeur n'a pas empêché les familles d'alerter les tutelles et d'enclencher un processus de contrôle. Cette situation trouve aussi une explication dans la nature des relations qui liaient le directeur à ces familles, notamment en termes de confiance. Les deux parties se connaissaient peu, et n'avaient entretenu que peu de contacts, mais qui se sont avérés conflictuels dès le début de la relation.

Nous pouvons alors formuler deux autres propositions portant sur le processus de gestion des attentes :

- La gestion des attentes permet de passer d'une relation conflictuelle fondée sur le pouvoir à une relation de coopération fondée sur la confiance ;
- La réponse ou non à une attente dépend du degré de confiance qui caractérise la relation du dirigeant avec la partie prenante.

## **Conclusion**

Cette recherche a permis d'identifier les parties prenantes d'un EHPAD, en soulignant la difficulté du rôle du directeur comme chef d'orchestre. Elle contribue ainsi à la connaissance d'organisations peu étudiées dans la littérature, malgré l'intérêt théorique et empirique qu'elles représentent en sciences de gestion : un contexte marqué par la pluralité des attentes, un fonctionnement spécifique lié au rôle de l'Etat et une performance multidimensionnelle. Par ailleurs, l'originalité de cette recherche consiste en l'introduction du processus de gestion des attentes des parties prenantes comme cadre d'analyse de la performance d'une organisation. Cette intégration peut contribuer à la compréhension du fonctionnement des systèmes de gouvernance, dans une approche partenariale [Charreaux et Desbrières, 1998]. Sur le plan managérial, elle permet de proposer aux directeurs d'établissement un cadre théorique dynamique, permettant la gestion au quotidien des attentes des parties prenantes.

Sur le plan théorique, nous avons montré que l'étude des EHPAD, organisations dont le contexte est marqué par la pluralité des parties prenantes et par la recherche d'une performance multidimensionnelle, permet une meilleure compréhension de la dynamique de construction des priorités des managers dans le processus de gestion des attentes des parties prenantes. En effet, la principal apport de cette recherche est de contribuer à la description et à la théorisation des comportements managériaux dans le cadre du processus de hiérarchisation des attentes des parties prenantes, à travers leur observation dans le flux de l'action et dans un contexte marqué par la présence de parties prenantes influentes dont les attentes sont parfois divergentes et contradictoires. Comme il a été précisé plus haut, l'analyse au niveau individuel, et notamment la conciliation par les managers des intérêts des parties prenantes, a été peu traitée dans les travaux en théorie des parties prenantes [Reynolds et al., 2006], et ce malgré l'importance du rôle des managers comme figure centrale dans cette approche. Cette recherche contribue ainsi à combler ce vide théorique en adoptant une perspective managériale.

Concernant le cas étudié, la hiérarchisation des attentes semble avoir contribué à la diminution des conflits et à l'amélioration de la performance globale de l'établissement, tant sur le plan financier que sur le plan qualitatif (amélioration de la qualité de prise en charge). Un management fondé sur une gestion optimale des attentes des parties prenantes semble contribuer à l'amélioration de la performance. Cette proposition semble correspondre à l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes [Berman, Wicks, Kotha et Jones, 1999]. En effet, Donaldson et Preston [1995] précisent que deux modèles s'opposent dans la littérature en stakeholder management : le premier, normatif, stipule que tous les intérêts des parties prenantes doivent être pris en compte lors de l'allocation des ressources. Le deuxième, relevant du management stratégique, stipule qu'une hiérarchisation est nécessaire, en fonction du degré de pouvoir et de légitimité que détient une partie prenante [Savage et al, 1991 ; Frooman, 1999]. Cette recherche menée dans un EHPAD privé s'inscrit dans le cadre du deuxième courant.

Néanmoins, plusieurs limites peuvent être soulignées. Sur le plan méthodologique, l'étude approfondie d'un seul cas ne permet pas d'intégrer la richesse des phénomènes observés dans le milieu des EHPAD. Par ailleurs, le style de management peu différer d'un établissement à un autre, en fonction de la personnalité du directeur. La perception et la hiérarchisation des parties prenantes correspondent à un processus cognitif, qui diffère d'une personne à une autre. Les dispositifs de gouvernance mis en place semblent permettre l'orientation cognitive des directeurs d'établissement vers l'amélioration de la prise en charge des personnes âgées

en établissement. L'étude de l'influence des dispositifs de gouvernance sur la latitude managériale des directeurs constitue alors une piste de recherche intéressante.

## Références bibliographiques

- Allard-Poesi F. et Maréchal C. (1999), « Construire l'Objet de la Recherche », in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de Recherche en Management*, p.34-56.
- Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. (1999), « Who matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, p. 507-525.
- Berman, S.L., Wicks A.C., Kotha, S. et Jones, T.M. (1999), « Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firms financial performance », *Academy of management journal*, vol. 42, n°5,.
- Breton A., Wintrobe R. (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press, 1982.
- Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2005), *Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise*, Economica, 3ème édition.
- Carroll, A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Carroll A.B. (1989), *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, South-Western.
- Carroll, A. B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct », *Business and Society*, 38(3), p. 268-295, september.
- Carroll A.B. et Näsi J. (1997), « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51.
- Charreaux G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises » Working Papers FARGO 0980501, Université de Bourgogne.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p. 57-88.
- Clarke T. (1998), « The stakeholder Corporation : a Business Philosophy for the Information Age », *Long Range Planning*, vol. 31, n° 2, p. 182-194.
- Clarkson M.B.E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- Dameron, S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*. Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris.
- Déjean, F., Gond, J-P. (2002). *La Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*. Actes des XVIèmes Journées des IAE, Paris, 10-12 septembre, in Réseau des IAE (éd.), *Sciences de Gestion & Pratiques managériales*, Paris, Economica.
- Donaldson T. and Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.65-91.
- Elms H., Shawn B. et Wicks A.C. (2002) « Ethics and Incentives: An Inductive Development of Stakeholder Theory in the Health Care Industry », *Business Ethics Quarterly*, n°12, pp. 413-432.
- Freeman R.E (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Theory*, Boston Pitman.
- Freeman, R.E., Evan, D.L. (1990), « Corporate governance: A Stakeholder interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n°4, p. 337-359.

Freeman R.E., Reed D.L. (1983), Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance, *California Management Review*, vol. 25, n°3 (Spring 1983).

Friedman M, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962.

Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of management review*, vol.24, p. 191-205.

Gond, J-P., Mercier, S. (2004), « La théorie des parties prenantes : une synthèse critique ». Conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, 1-4 septembre, pp. 379-400.

Greenley, G.E., Foxall, G.R. (1997), « Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implication for company performance », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 2, pp.259-83.

Harrison J. S. and St. John C. H. (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts*, South – Western College publishing, 2nd Edition

Hill C.W.L. & Jones T.M. (1992), « Stakeholder – Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n 2, p. 131-154.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

Jawahar I.M. et McLaughlin G. L. (2001), « Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach », *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°3, p.397-414.

Jensen M. (2001). « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, n° 3 (Fall 2001).

Jones, G. (2001), *Organizational Theory: Text and cases*, Third Edition, Prentice Hall.

Jonker, J., Foster, D. (2002), « Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, N° 4.

Kochan T. A., Rubinstein S. A. (2000), « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 367-386 (july-august 2000).

Koenig G. (1993), « Production de la Connaissance et Constitution de Pratiques Organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, p.4-17.

Mangematin, V. 1999, « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », in C. Thuredoz, V. Mangematin et D. Harriison (Eds.), *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Paris : Gaëtan Morin, 31-56.

Martinet AC, Reynaud E, (2001) « Entre Shareholders et Stakeholders : la stratégie ; une illustration par le management environnemental d'Evian-Danone », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.

Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin

Mitchell R., Agle B. et Wood D. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol.22, n°4, p.853-886.

Moore, G. (1999). « Tinged Shareholder Theory : or What's so Special about Stakeholders », *business Ethics : A European Review*, vol. 8, n° 2, p. 117-127, April 1999.

Pesqueux Y. (2006). « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes » in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux : *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, collection « Recherches », Paris, 2006.

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

Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The external control of organizations*, New York, Harper & Row.

- Reynolds S.J., Schultz, F.C., Hekman, D.R. (2006), « Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making : Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests », *Journal of Business Ethics*, vol. 64, p.285-301.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.
- Rowley, T. J. (1997). «Moving Beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p.887-910.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J. and Blair J.D. (1991,) « Strategies for assessing and managing organizational stakeholders », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°2, p.61-75.
- Suchman, M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.
- Schwartz, M. et Carroll. A. (2003), «Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, pp. 503-530.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica
- Wartick S. et Cochran P. (1985), « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.
- Werhane, P.H. et Freeman, R.E (1997). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford: Blackwell.
- Wood D., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°4, pp. 694-718.
- YIN R. (1990), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications.

- <sup>i</sup> DREES, Etudes et Résultats n°379 et n°380 "Les établissements pour personnes âgées en 2003", février/mars 2005.
- <sup>ii</sup> Etude de marché Xerfi « Accueil des personnes âgées », rapports 2004, 2007 et 2008.
- <sup>iii</sup> Etude de marché Xerfi « Accueil des personnes âgées », rapports 2004, 2007 et 2008.
- <sup>iv</sup> 86 ans en moyenne en 2003 contre 75 il y a 20 ans.
- <sup>v</sup> Réformes de la Tarification de 1999 et 2001, de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie de 2001.
- <sup>vi</sup> Pour une large revue des différentes identifications proposées dans la théorie des parties prenantes, voir la synthèse de Mitchell et al. [1997] et la revue de Gond et Mercier [2004].