

Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique

Par **David Giauque**

Professeur, Unité « management public », Université des métiers du Valais
david.giauque@hevs.ch

■ INTRODUCTION

La question des partenariats est d'actualité dans bon nombre des pays de l'OCDE. Pour réaliser un certain nombre d'activités et pour fournir certains services, les collectivités publiques ont de plus en plus recours à des partenariats pour augmenter la légitimité des actions publiques et pour bénéficier des effets de synergie que la collaboration avec des partenaires privés et associatifs peut engendrer. La nécessité de ces nouvelles formes d'action publique est aujourd'hui avérée, surtout dans un contexte de crise des finances publiques auquel la majorité des autorités politiques sont actuellement confrontées, que ce soit au niveau fédéral, au niveau cantonal (ou provincial) ou encore au niveau communal, pour ce qui concerne la Suisse plus particulièrement.

Autrement dit, la question de recherche sous-tendant nos réflexions est la suivante : la dimension organisationnelle, ou de gestion des ressources humaines, est-elle un facteur d'efficacité et d'efficience en regard des prestations fournies de façon partenariale ? En nous appuyant sur des développements théoriques récents, notamment en fonction des idées développées par l'économie des conventions et par l'école des économies de la grandeur, nous posons un regard novateur sur la problématique du fonctionnement des partenariats en postulant que l'efficacité et l'efficience de ces nouvelles formes de coopération entre secteurs public, privé et associatif dépendent largement de

la capacité des acteurs à adhérer aux objectifs du partenariat et, ce faisant, à entrer en coopération sur la base d'objectifs et de valeurs partagés. Sous-jacente à cette hypothèse se pose la question de la possibilité de tisser des liens de confiance entre les différents partenaires provenant de secteurs d'activités différents dont les références et les valeurs sont souvent relativement éloignées, voire franchement contradictoires dans certains cas.

Nous allons donc aborder cette problématique des partenariats en fonction d'un questionnement intellectuel propre aux champs de la gestion des ressources humaines et de la sociologie des organisations. Cet article est une tentative de problématisation différente des partenariats et vise donc une théorisation nouvelle de cette réalité partenariale.

Nous nous attardons d'abord à définir plus précisément le point de vue intellectuel autour duquel l'article s'articule. Ensuite, nous définissons la notion de partenariat, puis nous construisons notre théorie en utilisant les concepts d'adhésion, de coopération et de confiance qui se trouvent au centre de notre problématique. Enfin, nous exposons des résultats empiriques décrits dans la littérature spécialisée, permettant d'illustrer l'importance et la nouveauté de la problématique que nous abordons dans ces lignes. Nous concluons sur quelques réflexions méthodologiques qui ont pour but de suggérer la manière dont certaines des idées relevées préalablement pourraient être testées empiriquement.

■ UN POINT DE VUE SUR LE FONCTIONNEMENT DES PARTENARIATS: ADHÉSION, COOPÉRATION ET CONFIANCE

Ce travail part de l'hypothèse, maintenant largement reconnue par une grande majorité d'économistes (Sen, 1993; Maris, 2003), que le fonctionnement d'une organisation, dans notre cas nous parlons du fonctionnement des partenariats entre acteurs de secteurs différents en vue de réaliser une mission commune, dépend de la capacité des acteurs à se comprendre, donc à se coordonner et, par conséquent, à coopérer. L'étude des organisations, de même que l'étude du fonctionnement des groupes de travail (le travail par équipes-projets, notamment), permet de souligner avec force l'importance des procédures de régulation, ou de création de règles collectives, dans la réalisation efficiente des activités et missions de tout collectif de travail (Crozier & Friedberg, 1977; Reynaud & Reynaud, 1994; Reynaud, 1997).

En d'autres termes, les actuelles évidences économiques et sociologiques démontrent que les organisations sont efficaces si elles sont capables de générer des règles de fonctionnement adéquates aux spécificités des collectifs humains et au contexte dans lequel ils interviennent (Chanlat, 1990; Amblard, Bernoux et al., 1996). Parler de règles de fonctionnement revient à souligner l'importance de la « culture » organisationnelle et des collectifs humains, des codes, des règles, des rites, que les êtres humains construisent afin de comprendre leur environnement, rendre compréhensibles leurs propres comportements et, ce faisant, ceux avec lesquels ils sont amenés à interagir (Sainsaulieu, 1990; Sainsaulieu, 1997). Qui plus est, cette culture organisationnelle s'appuie sur un système de sens partagé et considéré légitime, système qui permet une lecture convergente des différentes situations de travail dans lesquelles les individus se trouvent insérés. C'est dire que les collectifs de travail doivent pouvoir se réunir sous une même « bannière », par rapport à des missions et des objec-

tifs communs et partagés. Les missions et les objectifs que les groupes se donnent, en vue d'orienter leurs activités opérationnelles quotidiennes, doivent donc être considérés comme légitimes par une majorité des acteurs, sans quoi les conflits et les incompréhensions peuvent ruiner les efforts consentis individuellement et collectivement (Boltanski & Thévenot, 1991; Boltanski & Chiapello, 1999).

La coopération, la coordination sont donc nécessaires à l'accomplissement collectif de missions et de tâches spécifiques et générales. Parler de coopération et de coordination suppose que des liens de confiance puissent se tisser entre les différents acteurs (Lane & Bachmann, 1998; Thuderoz, Mangematin et al., 1999). En d'autres mots, pour qu'une action collective puisse se réaliser de manière efficiente et efficace, les parties prenantes doivent adhérer aux missions et aux objectifs du groupe. L'adhésion initiale aux missions et aux objectifs conditionne les processus de création de règles de fonctionnement communes et considérées comme légitimes. Sur ces bases, les acteurs peuvent entrer dans des relations de confiance mutuelle.

Ce préambule permet de comprendre le sens du présent article. Les hypothèses de travail sur le fonctionnement des collectifs de travail sur lesquelles nous nous basons sont les suivantes¹:

- La coopération et la coordination sont nécessaires à l'accomplissement de missions et d'objectifs que les collectifs de travail se donnent ou doivent prendre en charge.
- Cette coopération et cette coordination résultent de négociations entre acteurs. Ces négociations ont pour objet la création de règles de fonctionnement partagées et considérées comme légitimes par les acteurs, de sorte que ces négociations se réalisent sans conflits.

¹ Rappelons que ces hypothèses ressortent de la littérature économique et sociologique portant sur l'analyse du fonctionnement des organisations et collectifs de travail. Elles ne sont donc pas « inventées » par l'auteur du présent article.

- La légitimité des règles de fonctionnement, de même que des missions et des objectifs assignés aux collectifs de travail, est indispensable pour que les acteurs se livrent mutuellement et acceptent de collaborer, de coopérer et de se coordonner.
- Un minimum de confiance entre participants est nécessaire au bon fonctionnement d'un groupe de travail ou, plus globalement, d'une organisation.
- L'adhésion aux objectifs et aux valeurs du collectif de travail favorise l'implication des différents acteurs, implication, bien entendu, nécessaire à la coopération et à la coordination.

Dans le cas des partenariats qui mettent en relation des acteurs provenant de sphères d'activités et professionnelles différentes, il paraît évident que l'une des conditions de leur efficacité et efficacité réside dans l'adhésion et l'implication des différents individus. Cette adhésion doit porter non seulement sur les missions et les objectifs particuliers des collectifs de travail, mais également sur les règles de fonctionnement du groupe, sur la régulation collective du travail lui-même.

Cependant, avant d'entrer plus avant dans des considérations théoriques et méthodologiques, il s'agit de définir, du moins conceptuellement, ce que nous entendons par partenariats.

■ LES PARTENARIATS : UNE DÉFINITION

Aujourd'hui, les partenariats entre les secteurs public et privé se sont considérablement développés, notamment pour faire face à la multiplication des domaines d'intervention publique dans un contexte de crise des finances publiques. Les partenariats, dans l'acception que nous souhaitons donner à ce terme, sont constitués dans le but de résoudre des problèmes économiques, sociaux et culturels. En d'autres termes, les autorités publiques s'emparent d'une situation nécessitant une intervention de leur part et y associent des acteurs provenant du secteur privé (entreprises, conglomerats) dans la mise en œuvre du programme d'intervention

publique. Les partenariats entre les secteurs public et privé concernent donc avant tout la production des outputs, ou prestations et services, liée à la gestion d'un problème public (santé, social, infrastructures, etc.). C'est donc principalement dans la réalisation des prestations que de telles coopérations et collaborations entre acteurs publics et privés s'effectuent. Nous reviendrons, plus loin, sur les différentes définitions liées aux partenariats.

Dans le cadre du présent travail, nous allons élargir notre point de vue aux acteurs provenant du secteur associatif. En effet, de plus en plus, des associations (des regroupements d'individus ayant le caractère juridique d'associations) s'emparent de problèmes publics pour tenter d'y apporter des solutions. Autrement dit, en l'absence d'interventions étatiques, certaines associations se substituent aux pouvoirs publics pour entreprendre de résoudre des situations sociales, économiques ou culturelles qui sont jugées, du moins par les acteurs des associations dans un premier temps, problématiques.

Il est évident que ces partenariats entre acteurs des secteurs privé, public et associatif constituent des avantages indéniables dans la mise en œuvre de politiques publiques ou de projets économiques, sociaux, culturels, médicaux, etc. Si la pratique des partenariats est maintenant bien connue et que l'on peut aisément apprendre leur existence, dans la presse notamment, leur définition reste néanmoins relativement nébuleuse et sujette à interrogation et à nombre de palabres intellectuelles et empiriques. Afin de mieux circonscrire notre problématique et d'éclaircir notre point de vue par rapport aux partenariats, nous allons maintenant effectuer une revue rapide de la littérature quant aux différentes définitions relatives aux partenariats.

Ci-dessous, nous vous livrons un certain nombre de définitions relatives aux partenariats. Ces dernières ont été sélectionnées parmi l'abondante littérature qui y est consacrée :

« **Les partenariats public-privé (PPP) sont des contrats de longue durée qui associent, comme leur nom l'indique, les**

compétences du secteur public et du secteur privé pour des opérations de conception, construction, financement et gestion d'équipements et/ou de services publics. Ils offrent aux décideurs locaux la possibilité de faire participer le secteur privé à leurs investissements en garantissant la qualité du service public»².

“PPP is a concept which involves the public and private sectors working in co-operation and partnership to provide infrastructure and services. It is one of a range of alternative structures that fall between conventional procurement through state ownership at one end of the continuum and full privatization at the other”³.

“A PPP is a contractual arrangement between the public and private sectors, with clear agreement on shared objectives, for the delivery of an asset or service that would otherwise have been provided through traditional public sector procurement. The essence of a PPP project is that the private sector will do one or more of the following :

- Provide private finance to fund the project.
- Enter into a long term (greater than 5 years) service contract.
- Undertake the design and construction of an asset on the basis of an output specification prepared by the public sector and designed to meet broad performance targets.
- Enter into a joint venture arrangement with the public sector to provide a service or asset”⁴.

« Si les définitions du partenariat public-privé varient ainsi selon les sources consultées, tous s'entendent toutefois sur le fait qu'une telle entente doit nécessairement impliquer un partage des risques et des bénéfices entre les partenaires. Un véritable partenariat exige que les deux parties unissent leurs efforts pour coopérer en vue de la réalisation d'un objectif commun, le plus souvent associé à la prestation d'un service public »⁵.

« Un partenariat entre le secteur public et le secteur privé désigne une entreprise de coopération entre le secteur

public et le secteur privé, fondée sur le savoir-faire de chaque partenaire, qui répond le mieux aux besoins publics clairement définis par la répartition des ressources, des risques et des récompenses selon une méthode appropriée. Le partage des risques est à la source même du partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Un facteur déterminant de réussite de tout partenariat est la détermination des risques associés à chaque élément du projet et la prise en compte des facteurs de risque, soit par le secteur public, le secteur privé ou peut-être par les deux en commun. Ainsi, pour en arriver à l'équilibre souhaité, l'objectif étant l'optimisation des ressources, il faut attribuer les facteurs de risque aux participants qui sont le mieux en mesure de les gérer, ce qui limite les coûts, tout en améliorant le rendement »⁶.

Comme nous pouvons le constater, les définitions sont multiples et ne sont pas toujours congruentes, tant s'en faut. Néanmoins, nous pouvons relever un certain nombre de points communs à partir desquels nous pourrions ensuite tenter de construire notre propre définition des partenariats. Ces différentes définitions mettent l'accent sur les éléments communs suivants :

- Le partenariat est un contrat de longue durée.
- Il est une alliance entre différentes organisations publiques et privées.
- Il vise à la coopération et la coordination d'activités réalisées conjointement par les secteurs privé et public (nous y associons le secteur associatif).
- Il s'agit d'une entente établissant un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices éventuels.
- Un travail autour d'objectifs communs, de missions communes et partagées.

Toutefois, dans les différentes définitions exposées précédemment, nous pouvons également noter que les partenariats sont associés à des formes

² <http://www.achatpublic.com/news/2003/03/4/AchatPublicBrevelInviteDuJeudi.2003-06-27.1949/view>

³ www.ifsl.org.uk

⁴ www.ppp.gov.ie

⁵ www.cefrico.qc.ca

⁶ www.gnb.ca

« *d'outsourcing* » ou de délégation de prestations de service. Dans cette acception, les partenariats entre les différents secteurs d'activités recouvriraient également les prestations de service réalisées par des organisations et entreprises privées ayant été mandatées par les autorités publiques. En ce sens, nous touchons à toute une littérature relative au développement de contrats de prestations dans la réalisation de services d'intérêt public (Hood, 1991; Pollitt, 1993; Hood, 1995; Schedler & Proeller, 2000; Pollitt, 2000b; Giaque, 2003).

Finalement, nous définissons la notion de partenariat en fonction de différents critères que nous énumérons ci-dessous, ceux-ci découlant étroitement des différentes définitions développées précédemment. Un partenariat, au sens étroit du terme, signifie :

- une coopération entre acteurs publics, acteurs privés et, éventuellement acteurs associatifs,
- au sein de laquelle les différents acteurs peuvent réaliser leurs propres objectifs,
- tout en travaillant de manière commune sur la base de synergies potentielles,
- en partageant responsabilités, chances et risques,
- sur la base d'un contrat de coopération formalisé.

■ UN CADRE THÉORIQUE : L'ÉCONOMIE DES CONVENTIONS ET LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR

Afin de pouvoir faire un lien entre notre question de recherche, ainsi que les nombreuses hypothèses de travail qui s'y rattachent, avec la réalité du terrain, nous devons construire un cadre théorique qui soit en mesure d'apporter des outils d'interprétation efficaces. Lorsque l'on souhaite connaître quel est le degré de coordination, de coopération et d'adhésion dans le cadre de partenariats, en partant de l'hypothèse qu'il a un impact sur l'efficacité et l'efficacité de ceux-ci, nous nous trouvons devant la difficulté d'appréhender des questions de valeurs, de référentiels, de normes individuelles et collectives, voire d'éthique. Parmi les derniers apports sociologiques, nous pensons que l'économie des conventions et les économies de la grandeur sont

des approches intellectuelles susceptibles d'apporter un éclairage nouveau à notre problématique.

Toutes les organisations sont confrontées à un défi d'ampleur : faire en sorte que leurs objectifs, leurs finalités, ainsi que les règles et pratiques qui les accompagnent soient acceptés et partagés par une majorité de ses membres. Dans la réalité, il est très rare de constater la présence d'un accord transcendant toutes les strates professionnelles et statutaires de l'organisation sur les objectifs et les finalités ainsi que sur les moyens pour y parvenir. Néanmoins, force est de constater que sans un minimum de consentement de la part des acteurs, la coopération et la coordination ne sont tout simplement pas pensables dans le processus de production (à moins d'imaginer un système dictatorial parfait, mais nous n'envisageons pas ce cas dans le présent travail tant celui-ci paraît peu réaliste). Sans ignorer l'existence de formes d'altruisme dans chaque organisation (Moscovici, 2000), nous cherchons à comprendre, dans les prochains développements théoriques, quels sont les mécanismes qui permettent aux acteurs, dont les intérêts ne sont pas toujours convergents, de créer des accords durables leur permettant d'orchestrer leurs conduites en vue d'une coopération. Autrement dit, nous souhaitons comprendre quels sont les mécanismes qui permettent la légitimité des règles, quels sont les processus qui conduisent les individus à considérer certaines règles comme légitimes et d'autres comme ne l'étant pas.

La question de la coordination, telle que nous souhaitons l'aborder ici, ne peut se comprendre en référence avec la théorie standard de base de l'économie classique (Demsetz, 1966; Demsetz, 1967; Becker, 1976; Jensen & Meckling, 1976; Fama, 1980; De Alessi, 1983; Begg, Fischer et al., 1989; Williamson, 1994). En effet, pour celle-ci, l'individu est un être autonome, bien informé et opportuniste qui effectue des choix de manière rationnelle en toute connaissance de cause, c'est-à-dire en fonction de la connaissance de toutes les options qui s'offrent à lui. L'individu, dans cette vision, réalise un choix rationnel dans la mesure où il opte pour une alternative qu'il préfère, soit celle qui lui est la plus bénéfique (maximisation de son intérêt). Cette vision du comportement humain fait

donc une grande place à l'opportunisme, à l'individualisme « égoïste » (Caillé, 1989; Dupuy, 1989; Vergara, 1992; Sen, 1993) et au subjectivisme⁷ (Taylor, 1992).

Afin d'éviter les écueils de cette vision « économiste », nous allons mobiliser les concepts et notions de la théorie des conventions et de la théorie des économies de la grandeur qui développent des approches originales pour expliquer la coordination dans les ensembles organisés. Ces théories ont pour originalité de se situer à l'interface des sciences sociales et des sciences économiques et, surtout, de s'intéresser aux représentations qu'ont les individus de leurs interactions dans leur milieu de travail.

« À une conception naturalisée de l'économie s'est substituée une approche qui tient compte de la dimension des représentations collectives et permet ainsi d'accorder une place décisive aux dynamiques intersubjectives. L'Homo economicus devient alors un être doté de croyances, qui tisse des relations socialisées dans le cadre de relations d'échange, de production ou de consommation. Cette nouvelle conception de l'économie s'ouvre sur une double dimension cognitive et interprétative. Elle n'est plus la simple résultante mécanique de contraintes naturelles, mais implique de faire le détour par la représentation qu'ont les agents économiques des diverses interactions économiques dans lesquelles ils sont engagés. Il en résulte un renversement spectaculaire du rapport entre l'économique et le social [...]. On est passé d'une conception qui emprunte aux sciences de la nature l'idée de lois immuables à une économie des conventions qui privilégie la sphère de l'action par la médiation de la notion de normativité, devenue son passage obligé. » (Dosse, 1995)

L'organisation productive ne peut se réduire à l'analyse d'un simple marché interne, car les règles de coopération qui prévalent ne sont guère comparables avec celles qui codifient les échanges marchands. « Nous sommes donc placés devant deux systèmes de gouvernement différents: convention de qualification, qui définit les échanges; convention d'effort, qui définit le travail en commun. Faire de la firme un marché, c'est la nier dans sa spécificité de convention gouvernant les efforts. » (Gomez, 1997)

Concepts et notions de la théorie des conventions et des économies de la grandeur

Partant du principe que les individus se trouvent nécessairement devant l'impossibilité d'adopter des comportements rationnels, du fait de leur manque d'information et de l'indétermination qui pèse sur l'appréhension de leur environnement (Thévenot, 1997), nous sommes dans l'obligation de trouver d'autres explications à la capacité des acteurs à s'entendre et à coopérer, c'est-à-dire à parvenir à des accords, ou à des conventions, leur permettant de suspendre cette indétermination fondamentale.

⁷ Charles Taylor explique très bien dans son ouvrage (1992) que le subjectivisme est l'une des particularités de notre temps, c'est-à-dire qu'on se refuse à juger les idées et les comportements d'autrui sur la base d'arguments moraux partant du principe que tout se vaut, qu'il faut respecter toutes les idées, aussi farfelues et aussi destructrices soient-elles. Il souligne par ailleurs que l'individualisme (chacun est libre de faire ce qu'il veut) et la raison instrumentale (les comportements sont surtout jugés à l'aune de ce qu'ils peuvent apporter en terme matériel) sont deux autres tendances qui imprègnent tous les aspects de notre société, et notamment les relations entre individus.

Autrement dit, comme la coopération suppose la confiance⁸, que cette confiance peut être évaluée, les acteurs d'une organisation se fixent des conventions ou des accords en vue de l'orientation de leur coopération mutuelle. Le respect des conventions, qui sont en quelque sorte des règles, est la condition pour que la coopération puisse se dérouler de manière plus ou moins correcte, c'est-à-dire sans que certains individus se déroberent à leurs obligations. «On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte.» (Gomez, 1997: 67) L'économie des conventions renouvelle véritablement l'analyse économique en refusant la conception rationnelle de l'individu et en tentant de comprendre comment les acteurs justifient et légitiment leur pratique en vue d'une coopération.

La création de ces règles, ou conventions, est constitutive de l'action collective coopérative. Ces conventions constituent en fait « un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements. » (Amblard, Bernoux et al., 1996) Elles leur permettent de s'entendre et de résoudre, au besoin, les conflits qui apparaissent entre eux. Cependant, afin que ces conventions puissent véritablement constituer le support de l'action collective, encore faut-il que ces règles ou conventions puissent être considérées comme légitimes aux yeux d'une majorité des acteurs. Par la suite, les acteurs vont se livrer à des épreuves de justification, c'est-à-dire

qu'ils vont mesurer la conformité de leurs actions, et celles des autres, à l'aune d'un principe supérieur commun ou d'un système d'équivalence. Cette opération les renseigne sur la validité de l'accord et sur son respect.

A cet égard, L. Boltanski et L. Thévenot (1991) ont développé la théorie de la justification, appelée également « économies de la grandeur ». Leur intérêt se porte sur les moments d'accord et de discordance qui interviennent entre les acteurs dans les situations de travail. Ils soutiennent l'idée selon laquelle un accord est possible dans une situation concrète de travail grâce à la recherche d'un principe supérieur commun qui transcende les divergences entre les points de vue et à partir duquel les différents acteurs peuvent tout à fait justifier leurs actions et celles des autres. Les acteurs s'engagent donc constamment dans des épreuves de justification afin de valider leurs conduites en regard d'un principe supérieur partagé par la grande majorité des individus engagés dans l'action. Ces principes supérieurs communs ne sont pas innombrables, et les auteurs en dégagent sept. Par ailleurs, ces principes ne prennent sens que par rapport à des cités particulières, cités qui correspondent à une sorte de grammaire philosophique contenant des principes moraux sur la base desquels les actions seront orientées. « Les cités sont des métaphysiques politiques qui, au même titre que les cultures et les langues, ont une existence historique et sont donc localisables dans le temps et dans l'espace. [...] » (Boltanski & Chiapello, 1999: 625) Les auteurs s'attachent donc à l'élaboration de plusieurs cités différentes en fonction de diverses philosophies politiques contenues dans des ouvrages classiques (Smith, Rousseau, Saint-Simon, etc.). « Nous traitons

⁸ La coordination et la coopération dans les ensembles organisés sont des phénomènes qui impliquent, en effet, la création de confiance entre les membres des organisations. Cette notion de confiance a longtemps été laissée de côté par les intellectuels. Cependant, les nouveaux principes de gestion basés sur la délégation des responsabilités, la flexibilité, l'autonomisation, l'apprentissage permanent sont de nature à modifier les relations entre les membres des organisations (Lane et Bachmann, 1998). Ce n'est donc pas un hasard si cette notion de confiance refait actuellement surface dans de nombreuses contributions et ouvrages, puisque l'implication des travailleurs s'avère de plus en plus cruciale pour les organisations productives (Thuderoz, *et al.*, 1999). Les nouvelles formes organisationnelles, appelées également postbureaucratiques (Grey et Garsten, 2001), sont rendues possibles par des mécanismes de confiance visant à rendre l'implication des travailleurs possible. La confiance est donc considérée comme un processus de coordination efficace, permettant de suspendre les incertitudes comportementales (notamment le fameux soupçon d'opportunisme individuel) qui peuvent ruiner les efforts de coordination et par conséquent de coopération (Reed, 2001).

les œuvres retenues comme des entreprises grammaticales d'explication et de fixation des règles de l'accord, c'est-à-dire, indissociablement, comme des corps de règles prescriptives permettant de bâtir une cité harmonieuse, et comme des modèles de la *compétence* commune exigée des personnes pour que cet accord soit possible. Nous nous appuyons sur ces œuvres pour élaborer un modèle d'ordre légitime, désigné comme modèle de *cité*, qui rend explicites les exigences que doit satisfaire un *principe supérieur commun* afin de soutenir des *justifications*. » (Boltanski & Thévenot, 1991 : 86)⁹

Les cités, que nous venons de décrire en note de bas de page, ne sont qu'abstractions intellectuelles. Les individus, dans leur quotidien, ne font pas référence explicitement à ces cités – qui, nous le rappelons, sont des philosophies politiques – mais ils n'en motivent pas moins leurs actions sur la base

des principes supérieurs communs qui fondent ces cités. Afin de mieux comprendre les idées exprimées par les auteurs de la théorie des « économies de la grandeur », décrivons rapidement les mondes qu'ils mettent à jour qui correspondent à des manières différentes de justifier l'action.

Dans les milieux de travail, un grand nombre de disputes et de désaccords ont lieu entre les différents acteurs et les différentes communautés d'acteurs. Inutile d'insister sur l'origine de ces disputes : les acteurs ont des intérêts parfois différents du fait de leur spécialité, de leur statut, de la communauté de travail à laquelle ils appartiennent, etc. Comme il existe plusieurs mondes, et plusieurs principes supérieurs communs, les individus peuvent ne pas s'entendre sur le bien-fondé d'objectifs ou d'actions puisque les valeurs auxquelles ceux-ci font référence sont parfois incompatibles.

⁹ Le modèle des cités construit par L. Boltanski et L. Thévenot comprend six axiomes que nous allons évoquer brièvement. Les modèles de cités (6 en tout) sont composés de : (1) un principe de *commune humanité* des membres de la cité, toutes les personnes susceptibles de s'accorder sont considérées sur un pied d'égalité, il n'y a pas présence d'esclaves ou de sous-hommes ; (2) un principe de *dissemblance* : il existe deux états possibles dans les cités, à la fois pour les personnes et les objets qui en font partie (état de grand et état de petit) ; (3) un principe de *commune dignité* : tous les membres de la cité ont toutefois la même possibilité, ou les mêmes chances, d'accéder à l'état de grand et il n'existe pas de caractères héréditaires ou hérités ; (4) un *ordre de grandeur* : il y a une hiérarchie dans les états, l'état de grand constituant le degré le plus élevé de généralité ; (5) une *formule d'investissement* : le passage à un état supérieur a un coût, il nécessite en effet un certain investissement, un sacrifice de la part de l'individu qui souhaite y accéder ; (6) le *bien commun* : le bien commun est l'élément vers lequel convergent tous les efforts, il est celui à partir duquel l'ordre est institué. Sur la base de ce modèle de cité, les auteurs mettent à jour six cités différentes, chacune étant reliée à une philosophie politique bien particulière : (1) *la cité inspirée* de Saint Augustin est un système d'ordre qui se fonde sur l'inspiration, où l'état de grand est représenté par l'artiste et où la formule d'investissement est le renoncement ; (2) *la cité domestique* de Bossuet où la famille et les relations hiérarchiques entre ses membres sont fondamentaux ; (3) *la cité de l'opinion* de Hobbes où le renom d'une personne est l'élément à partir duquel celle-ci est considérée comme grande ou petite ; (4) *la cité civique* de Rousseau où la figure emblématique est le citoyen, en tant qu'appartenant à un collectif, qui symbolise la grandeur, grandeur qui ne peut être atteinte que dans le renoncement de ses intérêts particuliers et immédiats pour embrasser des idéaux collectifs plus généraux ; (5) *la cité marchande* de Adam Smith, dans laquelle il existe des riches et des pauvres, ordre qui résulte de la capacité des individus à développer des comportements opportunistes, le bien commun étant dans cette cité la concurrence ; (6) *la cité industrielle* de Saint-Simon où l'efficacité est la grandeur importante puisqu'elle permet de satisfaire les besoins, l'utilité sociale est le principe d'ordre qui régit la cité. À noter, par ailleurs, que dans un ouvrage récent, L. Boltanski et E. Chiapello identifient une septième cité, *la cité par projets*, où l'état de grand est caractérisé par la flexibilité, l'adaptabilité, la mobilité, l'engagement. Le principe supérieur commun de cette cité étant : l'activité, les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens. Chacune de ces cités constitue un ordre légitime, une « grammaire du lien politique » qui permet de donner une justification à la structure sociale selon le principe supérieur considéré. Chacune permet de donner aux individus une place dans la société, fournit des outils à même de rendre possible une interprétation et une coordination des actions. Mais ces cités ne sont pas exclusives : elles cohabitent et se côtoient au sein d'une même société, multipliant de ce fait les référents possibles de l'action et de la coordination.

	MONDE DE L'INSPIRATION	MONDE DOMESTIQUE	MONDE DE L'OPINION	MONDE CIVIQUE	MONDE MARCHAND	MONDE INDUSTRIEL	MONDE PAR PROJETS
PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance	L'activité, les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens
ÉTAT DE GRANDEUR	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel	Engagé, engageant, mobile
DIGNITÉ	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail	Le besoin de se lier
RÉPERTOIRE DES SUJETS	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients, etc.	Professionnels	Médiateur, chef de projet
RÉPERTOIRE DES OBJETS	Esprit, corps	Préséance, cadeaux	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens	Tous les instruments de connexion
FORMULE D'INVESTISSEMENT	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès	Adaptabilité
RAPPORT DE GRANDEUR	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise	Redistribution des connexions
RELATIONS NATURELLES	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner	La connexion
FIGURE HARMONIEUSE	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système	Réseau
ÉPREUVE MODÈLE	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test	La fin d'un projet et le début d'un autre
MODE D'EXPRESSION DU JUGEMENT	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct	Être appelé à participer
FORME DE L'ÉVIDENCE	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure	Participation
ÉTAT DE PETIT	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace	« Inengageable »

¹⁰ Ce tableau est inspiré de Amblard *et al.* (1996 : 88).

La logique des mondes pour mieux comprendre le fonctionnement des partenariats

Dans le cadre du fonctionnement des partenariats, la problématique intellectuelle que nous venons d'évoquer ci-dessus est particulièrement bien adaptée. En effet, les partenariats regroupent des acteurs qui proviennent d'horizons bien différents. Des salariés du secteur privé y côtoient bien souvent des employés publics, voire, dans certains cas, des collaborateurs d'une ou de plusieurs associations. Il paraît donc plausible que des frottements puissent avoir lieu aussi bien sur les objectifs des partenariats que sur les valeurs de collaboration et de coopération qui doivent présider au bon fonctionnement du partenariat. Partant du principe qu'un partenariat a plus de chance d'être efficace et efficient si les acteurs s'entendent sur des objectifs et sur des modalités précises de coopération et de coordination, ces objectifs et ces modalités permettant de créer un lien de confiance entre les partenaires, les théories précédemment décrites peuvent être une aide pour la compréhension du fonctionnement interne des partenariats.

■ QUELQUES RÉSULTATS D'ENQUÊTES DE TERRAIN

Dans le cadre des partenariats mettant en relation des acteurs provenant de secteurs d'activités différents, les notions centrales pour la compréhension de la nature de la coopération et de la coordination en cours dans ces réseaux d'action publique sont bien évidemment l'implication et l'adhésion.

En effet, les acteurs sont motivés par un projet ou un désir professionnel global, mais aucun d'entre eux n'est, *a priori*, motivé par un travail en partenariat. La plupart du temps, les personnes engagées dans ces réseaux d'action publique le sont de manière périodique et sur le court ou moyen termes. Ce n'est pas l'idée du travail partenarial qui peut permettre de mobiliser les individus, mais bien plutôt le contenu du travail à réaliser, les missions concrètes proposées. N'oublions pas que la notion de motivation vise à rendre compte du mécanisme complexe qui pousse les individus à trouver du sens dans l'environnement du travail, les valeurs prônées par l'organisation, leurs relations avec les

collègues, leur avenir professionnel, etc. Le terme d'implication signifie, quant à lui, la manière dont le salarié se représente son rôle professionnel et s'investit dans son travail, considéré en termes de contenu. L'adhésion aux valeurs du groupe ou de l'organisation est un vecteur permettant l'implication du salarié, si tant est, bien entendu, que les valeurs correspondent à la réalité vécue des salariés. « En d'autres termes, moins le travail est intéressant, plus il faut s'attendre à ce que de nouvelles questions surgissent non plus sur le travail mais sur son environnement et la manière dont les individus peuvent trouver du sens dans cet environnement. » (Michel, 1994)

Si l'on se replonge dans notre problématique des partenariats, il paraît clair que les acteurs, pour être totalement impliqués dans leurs différentes activités partenariales, doivent pouvoir adhérer à certaines valeurs, notamment à celles qui orientent la collaboration des différents individus impliqués, mais également à celles qui sont plus strictement liées aux buts des partenariats eux-mêmes. Or, dans l'optique d'une optimisation du fonctionnement des partenariats, il est nécessaire de se pencher sur les moteurs de l'adhésion, c'est-à-dire comprendre mieux pourquoi et comment les valeurs d'une communauté de travail sont intégrées et appropriées par ses membres.

Secteurs public, privé et associatif : de quelques différences menant à de premières hypothèses

En matière d'implication et de motivation, la question pertinente à laquelle nous pouvons réfléchir est de savoir si les moteurs de la motivation et de l'implication sont différents suivant que l'on se situe dans les secteurs public, privé et associatif. A ce sujet, les différentes recherches réalisées divergent parfois fondamentalement dans leurs conclusions. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons maintenant présenter quelques résultats de recherches empiriques liés à la question des différences constatées en matière d'implication et de motivation dans les secteurs privé, public et associatif.

À cet égard, il faut bien reconnaître que la plupart des études réalisées prennent en considération les secteurs privé et public, mais plus rarement le

secteur associatif, que certains auteurs estiment être semblable au secteur public. En conséquence, nous retraçons ici les grandes lignes en lien avec les nombreuses comparaisons effectuées entre les secteurs privé et public. Nous reviendrons ensuite sur la question plus spécifique du secteur associatif.

Les recherches empiriques et comparatives ont porté leur regard sur le degré de dévouement (ou adhésion, en anglais « commitment ») que les acteurs déploient dans leurs activités professionnelles. À ce sujet, nous pouvons définir le dévouement organisationnel de la manière suivante :

« [...] Individual's identification with and involvement in a particular organization ». Le dévouement organisationnel ou l'adhésion à une organisation peuvent être opérationnalisés sur la base de trois facteurs : « [...] organizational commitment has been operationalized as a combination of three distinct factors: a strong belief and acceptance of the organization's goals and values, eagerness to work hard for the organization, and a desire to remain a member of the organization. » (Crewson, 1997) Sur la base de cette définition, nous pouvons maintenant évoquer un certain nombre de résultats tout à fait intéressants. Tout d'abord, les salariés du secteur public semblent beaucoup plus sensibles aux aspects de motivation intrinsèque, c'est-à-dire qu'ils sont potentiellement plus motivés par le sens de la mission professionnelle qui leur est confiée ainsi que par l'importance de leur travail (Rainey, 1983 ; Rainey, 1997). En regard de ce premier résultat, les salariés du secteur privé seraient plus sensibles aux motivations de type extrinsèque, soit par l'aspect monétaire de leur travail (Wittmer, 1991).

D'autres recherches universitaires à orientation pratique plus actuelles montrent qu'il existe des différences significatives en termes de valeurs ou d'ethos entre les secteurs privé et public principalement. Ainsi en est-il, par exemple, d'une recherche menée auprès de 1051 employés de la fonction publique fédérale des États-Unis ainsi qu'auprès de 500 salariés du secteur privé du même pays. Les conclusions tirées par l'auteur de l'étude sont les suivantes (Light, 2001) :

- Les salariés privés ont tendance à intégrer une organisation plus facilement en fonction de critères pécuniaires et en fonction d'une recherche de la sécurité.
- De même, ils déclarent aller travailler chaque jour plutôt pour leur salaire que pour la nature de leurs activités professionnelles ou pour le désir de servir le bien public ou l'intérêt général.

Une autre étude, tout aussi récente, semble soutenir les idées précédemment évoquées. Sur la base d'une comparaison de 14 recherches concernant les valeurs managériales, l'auteur démontre qu'il existe un delta significatif entre les valeurs défendues par les employés de la fonction publique et celles épousées par une majorité des travailleurs du secteur privé (Boyne, 2002) :

- Les gestionnaires du secteur public tendent à cultiver des valeurs moins « matérialistes » que celles que « portent » les gestionnaires du secteur privé.
- Les gestionnaires publics semblent avoir un attachement organisationnel moins développé que leurs homologues du privé. Cela notamment du fait qu'ils ne se réfèrent majoritairement pas à leur organisation ou unité administrative mais aux missions qui fondent leurs tâches quotidiennes.
- Ils montrent plus d'attachement à des notions comme celles d'intérêt général et de service au public.

Ces constatations nous amènent donc à formuler une première hypothèse de travail (Moon, 2000) : *l'adhésion ou le dévouement organisationnels des gestionnaires du secteur public sont susceptibles d'être plus positivement affectés par des facteurs de motivation intrinsèque que par des facteurs de motivation extrinsèque.*

Une autre hypothèse générale de travail nous est proposée par une autre recherche empirique qui indique que les gestionnaires publics développeraient une loyauté et une adhésion plus forte à leur organisation que leurs homologues du secteur privé (Moon, 2000). Ce qui nous permet de formuler une deuxième hypothèse de travail : *les gestionnaires du secteur public ont tendance à développer une plus*

forte adhésion au secteur dans lequel ils évoluent du fait qu'ils sont plus attachés aux missions et aux buts de leurs activités professionnelles.

Concernant le secteur associatif, que la plupart des recherches classent sous la rubrique «secteur à but non lucratif» (*non-profit organization*), les déterminants de l'adhésion organisationnelle semblent correspondre plus étroitement à ceux que l'on a évoqués pour le secteur public. En effet, les facteurs liés à la motivation intrinsèque expliquent de manière plus pertinente l'engagement organisationnel et l'implication des travailleurs du secteur associatif. L'attachement à des valeurs, à des missions liées à des activités sociales ou d'entraide est souvent avancé par les salariés de ce secteur pour expliquer leur adhésion et leur dévouement organisationnels. Aussi, il paraît plus pertinent d'approcher l'adhésion organisationnelle des collaborateurs engagés dans le secteur associatif selon une perspective de don de soi, de désintéressement matériel. Des questions de dons et de contre-dons interviennent donc dans chacun des secteurs de production, même s'il paraît néanmoins avéré que les employés du secteur associatif chérissent des valeurs d'altruisme plus que dans d'autres secteurs (Caillé, 1989; Sen, 1993; Caillé, 1997). Ce constat nous conduit à bâtir une troisième hypothèse de travail : *les salariés du secteur associatif construisent leur adhésion et leur engagement organisationnels en fonction de facteurs motivationnels principalement de type intrinsèque.*

Ces aspects de motivation intrinsèque et extrinsèque ne sont cependant pas les seuls déterminants de l'adhésion et du dévouement organisationnels dans les secteurs public, privé et associatif. En effet, des déterminants de type culturel sont susceptibles de générer l'adhésion et le dévouement à une organisation ou à une communauté de travail. Ainsi, le degré de clarté des objectifs et des buts de l'organisation serait positivement associé à une forte adhésion organisationnelle, de même que la possibilité de bénéficier d'autonomie dans l'accomplissement de son travail (Daft, 1998; Hart, 1998; Wilson, 1999). Ces différents éléments nous suggèrent deux hypothèses de travail supplémentaires : (1) *un fort degré de clarté des objectifs et buts que s'assigne l'organisation est positivement associé à une*

adhésion organisationnelle perçue comme forte par les acteurs; (2) un fort degré d'autonomie dans le travail est également positivement associé à une adhésion organisationnelle perçue comme forte par les acteurs.

Dans le cadre de la présente recherche, il paraît évident que le «monde» d'origine d'où sont issus les différents acteurs (mondes public, privé ou associatif) ainsi que les valeurs qui y sont présentes ont un impact sur le fonctionnement du partenariat. De même, des aspects organisationnels et culturels, tels que le degré de clarté des objectifs ainsi que le degré d'autonomie dans le travail, ont des impacts sur l'adhésion des acteurs aux objectifs communs, aux missions communes, finalement au groupe auquel ils appartiennent. Afin d'opérationnaliser nos considérations théoriques, nous devons prendre en considération ces différents aspects.

■ CONCLUSION : VERS UNE MÉTHODE DE RECHERCHE POUR APPRÉHENDER LES QUESTIONS DE VALEURS ET D'ADHÉSION AU SEIN DES PARTENARIATS

Pour mener à bien une enquête de terrain en relation avec la problématique évoquée dans cet article, et pour respecter la complexité liée à l'appréhension des attitudes dans un environnement de travail et à ses variables (motivation, implication, satisfaction, adhésion, coopération, confiance), il s'agit d'adopter une démarche méthodologique mixte, impliquant des techniques qualitatives et quantitatives de récolte des données. En effet, pour accéder aux représentations des acteurs par rapport au fonctionnement des partenariats au sein desquels ils sont impliqués, et mieux comprendre leur(s) motivation(s), leur implication, leur(s) satisfaction(s) et leur niveau d'adhésion, il est préférable d'utiliser une démarche qualitative par entretiens individuels. Sur la base d'un guide d'entretien standardisé, les acteurs impliqués dans différents partenariats, et provenant des secteurs public, privé et associatif, sont interviewés quant à leur perception des buts, du fonctionnement et de leur adhésion au partenariat auquel ils collaborent. De cette manière, il est possible d'approcher les représentations quant aux moteurs de l'adhésion des acteurs au partenariat étudié.

D'autre part, lors des entretiens individuels, nous recommandons que les interviewés remplissent un petit questionnaire relatif aux valeurs de collaboration qu'ils peuvent identifier dans le fonctionnement du partenariat auquel ils prennent part. Ils pourront également s'exprimer, via ce petit questionnaire, sur les valeurs qu'ils souhaiteraient pouvoir vivre dans le cadre de ce même partenariat. De cette manière, il est possible de constater une congruence ou une divergence entre les valeurs vécues et celles qui sont souhaitées dans le cadre des partenariats étudiés. Il est important de faire remplir ce petit questionnaire au cours de l'entretien individuel de manière à pouvoir « faire parler » les acteurs par rapport à leurs réponses. Il est ensuite envisageable de faire remplir le même questionnaire par les autres membres du partenariat, qu'ils soient interviewés ou non.

Cette méthodologie mixte, soit l'utilisation des techniques quantitatives et qualitatives de récolte des données, permet de mieux comprendre le sens que les individus donnent à leurs activités professionnelles tout en validant l'enquête grâce à un nombre important d'acteurs ayant rempli le questionnaire. Après avoir construit le guide d'entretien ainsi que le petit questionnaire dont il est ici question, ces outils doivent être validés par de premiers tests. Une fois les corrections apportées au guide d'entretien

et au questionnaire, si besoin est, l'enquête de terrain proprement dite peut débiter. Après récolte et analyse des données, et en fonction des besoins, une deuxième série d'entretiens est envisageable si d'autres informations importantes doivent être réunies pour tirer de premiers enseignements. Les entretiens feront l'objet d'une prise de notes de la part de l'intervieweur et un procès-verbal sera établi après chacun d'eux. Par la suite, une analyse thématique sera effectuée pour pouvoir comparer les entretiens entre eux et pouvoir en souligner les différences ainsi que les similitudes.

Cette méthode d'enquête est actuellement testée dans le cadre d'une recherche menée au sein de la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) qui porte, précisément, sur l'identification des freins à un meilleur fonctionnement des partenariats. Comme la recherche est en cours et que nous ne possédons, pour l'heure, que des résultats fragmentaires, il ne nous est pas possible d'illustrer nos propos théoriques par des exemples pratiques provenant de Suisse. Cela dit, tel n'était pas l'objet de notre article, puisque ce dernier visait prioritairement à discuter théoriquement une problématique que nous considérons comme centrale dans l'étude des partenariats et de leur fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard, H., P. Bernoux et al. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.
- Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, Chicago University Press.
- Begg, D., S. Fischer, et al. (1989). *Macroéconomie*, Paris, Édiscience International.
- Boltanski, L., et E. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, L., et L. Thévenot (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boyne, G. (2002). « Public and private management: what's the difference? », *Journal of Management Studies*, 39(1) : p. 97-122.
- Caillé, A. (1989). *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte.
- Caillé, A. (1997). « Don, association et solidarité », *Revue internationale de l'économie sociale*, (265) : p. 49-57.
- Chanlat, J.-F. (éd.). (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska.
- Crewson, P. (1997). « Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 : p. 499-518.
- Crozier, M., et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

- Daft, R. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati, South-Western College.
- De Alessi, L. (1983). «Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: An Essay in Economic Theory», *American Economic Review*: p. 64-81.
- Demsetz, H. (1966). «Some Aspects of Property Rights», *Journal of Law & Economics*: p. 61-70.
- Demsetz, H. (1967). «Toward a Theory of Property Rights», *American Economic Review*: p. 347-359.
- Dosse, F. (1995). *L'empire du sens. L'humanisation des sciences humaines*, Paris, Éditions La Découverte.
- Dupuy, J.-P. (1989). «Convention et Common Knowledge», *Revue économique*, (2): p. 361-400.
- Fama, E. F. (1980). «Agency Problems and the Theory of the Firm», *Journal of Political Economy*, 88(2): p. 288-307.
- Giauque, D. (2003). *La bureaucratie libérale*. Paris, L'Harmattan.
- Gomez, P.-Y. (1997). «Information et conventions: le cadre du modèle général», *Revue française de gestion* (112): p. 64-77.
- Grey, C., et C. Garsten (2001). «Trust, Control and Post-Bureaucracy», *Organization Studies*, 22(2): p. 229-250.
- Hart, J. (1998). «Central agencies and departments: Empowerment and coordination», dans *Taking stock: Assessing public sector reforms*. G. Peters & D. Savoie. Montreal and Kingston, McGill-Queens University Press.
- Hood, C. (1991). «A Public Management for All Seasons (in the UK)?», *Public Administration*, 69(1): p. 3-19.
- Hood, C. (1995). «The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme», *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3): p. 93-109.
- Jae Moon, M. (2000). «Organizational commitment revisited in new public management», *Public Performance & Management Review*, 24(2): p. 177-194.
- Jensen, M. C., et W. H. Meckling (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3(4).
- Lane, C., et R. Bachmann (éd.) (1998). *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, New York, Oxford University Press.
- Light, P. (2001). *To Restore and Renew: Now is the Time to Rebuild the Federal Public Service*, Washington DC, Brookings Institution.
- Maris, B. (2003). *Antimanuel d'économie*, Rosny, Éditions Bréal.
- Michel, S. (1994). «Motivation et implication professionnelles», dans *Traité de sociologie du travail*, M. De Coster & F. Pichault. Bruxelles, De Boeck: p. 381-399.
- Moscovici, S. (2000). «Les formes élémentaires de l'altruisme», *Sciences Humaines*, (193): p. 22-25.
- Pollitt, C. (1993). «Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice», dans *Governance in a Changing Environment*, G. P. Peters & D. J. Savoie. Montréal, McGill-Queen's University Press.
- Pollitt, C. (2000b). «Reinvention and the Rest: Reform Strategies in the OECD World», dans *L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences*, Y. Emery. Lausanne, Les Presses Polytechniques et Universitaires Romandes: p. 217-236.
- Rainey, H. (1983). «Public agencies and private firms: Incentives, goals, and individual roles», *Administration and Society*, 15: p. 207-242.
- Rainey, H. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Reed, M. I. (2001). «Organization, Trust and Control: A Realist Analysis», *Organization Studies*, 22(2): p. 201-228.
- Reynaud, E., et J.-D. Reynaud (1994). «La régulation conjointe et ses dérèglements», *Le Travail humain*, 57(1): p. 227-238.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Sainsaulieu, R. (1990). «Culture, entreprise et société. Réflexions à partir de l'expérience française», dans *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, J.-F. Chanlat. Ste-Foy/Paris, PUL/ESKA: p. 611-627.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences-Po et Dalloz.

- Schedler, K., et I. Proeller (2000). *New Public Management*, Bern-Stuttgart-Wien, Haupt.
- Sen, A. (1993). *Éthique et économie*, Paris, PUF.
- Taylor, C. (1992). *Grandeur et misère de la modernité*, Québec, Éditions Bellarmin.
- Thévenot, L. (1997). « Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun : l'approche des organisations par la théorie de la justification », dans *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse*, J. Affichard. Paris, L'Harmattan : p. 93-115.
- Thuderoz, C., V. Mangematin, et al. (éd.) (1999). *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur.
- Vergara, F. (1992). *Introduction aux fondements philosophiques du libéralisme*, Paris, La Découverte.
- Williamson, O. E. (1994). « Transaction Cost Economics and Organization Theory », in *The Handbook of Economic Sociology*, N. J. Smelser & R. Swedberg. Princeton/New York, Princeton University Press/Russel Sage Foundation : p. 77-107.
- Wilson, P. (1999). « A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members », *Administration and Society*, 31 : p. 120-141.
- Wittmer, D. (1991). « Serving the people or serving for pay : Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers », *Public Productivity & Management Review*, 14 : p. 369-383.