

RQ-04-2009

**Principaux mécanismes favorisant
l'équilibre entre le management et
la gouvernance démocratique au sein
des entreprises d'économie sociale**

Par Paul Morin

6 juin 2008

Cahier du RQRP-ÉS

Cahier No RQ-04-2009

« Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale »

Par Paul Morin

Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-482-6

Dépôt légal : 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.

Résumé

En 2006-2007, le GRAP-Estrie a réalisé une recherche-action sur les principaux mécanismes favorisant un meilleur équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale. L'objectif premier était de fournir un outil permettant aux entreprises de mieux comprendre les différentes dimensions de la gouvernance de leur entreprise et d'évaluer leurs propres mécanismes en ce sens.

Le résultat de cette recherche est l'identification de six dimensions d'égale importance en regard de la gouvernance, de variables et de sous-variables associées à chacune de ces dimensions et, enfin, l'élaboration d'une grille d'auto-évaluation.

Les six dimensions identifiées sont les suivantes : 1) la planification; 2) le respect des champs de compétence 3); la communication et la transparence; 4) l'enracinement dans le milieu; 5) l'implication des membres, employés, clients/usagers, bénévoles, etc.; et 6) le leadership.

La grille d'auto-évaluation est un outil qui permet à l'organisation de s'interroger sur différents aspects de sa gouvernance. Cet outil, rempli individuellement puis apporté en discussion de groupe, permet d'échanger sur les perceptions et niveaux de satisfaction des diverses parties prenantes, afin d'identifier collectivement les forces et faiblesses de l'entreprise.

Mots clés : Gouvernance; Gestion; Outil; Auto-évaluation; Économie sociale.

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'ARUC-ÉS ET DU RQRP-ÉS.....	III
RÉSUMÉ	V
PRÉAMBULE	IX
INTRODUCTION	11
Chapitre 1 : Problématique et définition des concepts.....	13
La théorie de la dégénérescence de l'idéal démocratique.....	14
La théorie de l'hégémonie gestionnaire.....	15
La théorie partenariale de la gouvernance : prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources.....	16
La théorie cognitive de la gouvernance : une autre vision de la création de valeur	17
La gouvernance partenariale	17
Chapitre 2 : Méthodologie et validation.....	19
Chapitre 3 : L'outil	21
Chapitre 4 : Transfert des connaissances	23
CONCLUSION	25
BIBLIOGRAPHIE	27
ANNEXE 1 : Canevas pour l'élaboration de la grille d'analyse des entreprises d'économie sociale	
ANNEXE 2 : Tableau 1 : Informations synthétiques sur les monographies étudiées	
ANNEXE 3 : La bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale : grille d'analyse	

Préambule

Le Groupe régional d'activités partenariales (GRAP) de l'Estrie, à titre de membre du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), reçoit un financement annuel pour mener des projets de recherche. C'est à partir de cette enveloppe que le projet de recherche intitulé *Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale* a été financé. Le caractère distinct du GRAP-Estrie et du RQRP-ÉS est l'association entre chercheurs et praticiens du milieu de l'économie sociale à toutes les étapes de leurs activités.

L'outil diagnostique développé par le GRAP-Estrie est le résultat d'une recherche sur la bonne gouvernance des entreprises d'économie sociale. Cette recherche-action a été menée par l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) et par le Département de service social (DSS) de l'Université de Sherbrooke, en partenariat avec l'entreprise *Au Pont de bois, ébénisterie*, le *Réseau d'entreprises d'économie sociale de l'Estrie* et la *CDEC de Sherbrooke*. En tant qu'activité partenariale, la recherche-action réduit la disjonction entre les chercheurs et les praticiens.

Le processus qui a abouti à la confection d'un outil a nécessité l'apport et l'expertise des membres du comité de pilotage. La richesse des discussions qui ont permis l'élaboration de cet instrument se reflète subtilement dans les dimensions de la gouvernance ayant été identifiées. Cependant, il y a eu une limite à cette recherche. Au moment de la validation de l'outil, un seul organisme s'est montré intéressé à participer. Ceci amène l'équipe des chercheurs à formuler un certain nombre de mises en garde, de façon à orienter les utilisateurs de l'outil.

Plusieurs personnes ont fait partie du processus de la recherche : Ernesto Molina (IRECUS); Paul Morin (DSS), France Roussy (Au Pont de bois, ébénisterie); Andrée Bureau, Cynthia Collette et Manon Sévigny (CDEC de Sherbrooke), Saïdou Kindo Dan-Malam et Maria Florencia Mauri (professionnels de recherche). Le contexte théorique du présent document a été réalisé à partir des documents élaborés par M. Kindo Dan-Malam.

Introduction

Le GRAP-Estrie a élaboré, en réponse au besoin formulé par le milieu, un outil d'auto-évaluation sur les pratiques de la bonne gouvernance au sein des entreprises d'économie sociale.

La bonne gouvernance permet le fonctionnement d'un système formel qui réunit les conditions favorisant l'atteinte de la mission de l'organisation, son développement et sa pérennité. La bonne gouvernance n'est toutefois pas une recette. Il s'agit plutôt d'un moyen visant à assurer un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle, les clients et les bénévoles. Bref, la gouvernance est un incontournable. Comme la planification stratégique, il est important d'y penser avant que les irritants soient présents.

En premier lieu, nous procéderons à la description de la problématique et à la définition des concepts utilisés. Par la suite, nous établirons les théories qui nous ont permis de mieux saisir les enjeux du management et de la gouvernance en économie sociale. En troisième lieu, nous décrirons les défis que nous avons dû franchir pendant la recherche. Finalement, nous présenterons la question de recherche et la méthodologie.

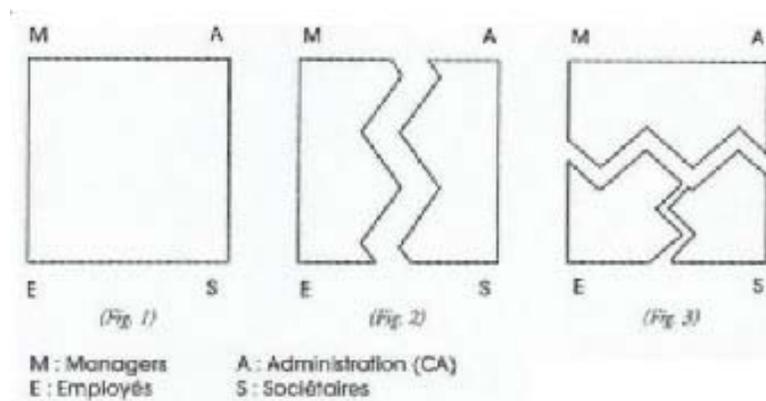
Chapitre 1

Problématique et définition des concepts

Le terme « gouvernance » a émergé dans la littérature concernant l'étude de l'État. Il a été récupéré par le monde de l'entreprise au cours des années 1970-1980 dans l'optique de donner à l'organisation un meilleur équilibre des pouvoirs entre les gestionnaires et les actionnaires, entre le conseil d'administration et le management (Parrat, cité par Marie J. Bouchard, 2004). La question de la gouvernance, tel qu'elle est vécue dans les entreprises traditionnelles, paraît peu applicable aux entreprises du secteur de l'économie sociale, puisqu'elles n'ont pas d'actionnaires. Les membres propriétaires ou les clients/usagers sont des parties prenantes de l'organisation, qu'ils soient des travailleurs, des consommateurs (intermédiaires ou finals) ou des fournisseurs (Vienney, 1994). Ceux-ci se trouvent d'emblée intégrés à la structure de gouvernance, en tant que membres de l'assemblée générale. Par exemple, dans le cas des coopératives de solidarité, l'organisation peut favoriser la participation de deux ou trois parties prenantes à cette gouvernance, par exemple les travailleurs, les consommateurs ainsi qu'un organisme public ou une collectivité locale.

Il n'en demeure pas moins que la question de la bonne gouvernance se pose dans le secteur de l'économie sociale, mais différemment. Le quadrilatère d'Henri Desroche, qui présente la double polarité de l'organisation (la hiérarchie en axe nord-sud et la polarité réseau-appareil en axe est-ouest), indique que la gouvernance peut être une question complexe dans ce type d'organisation. La lourde responsabilité des organisations du secteur de l'économie sociale constitue un double enjeu. Elles doivent concilier les objectifs économiques de pérennité et d'efficacité avec les valeurs de démocratie, de solidarité et de respect de la personne qui les caractérisent.

Figure 1 : Le quadrilatère de Desroche (1976)



Desroche a schématisé la complexité des relations dans le quadrilatère, illustrant les clivages qui peuvent opposer les différents groupes d'acteurs selon leur place dans l'organisation des pouvoirs. Selon lui, la tension la plus courante résulte du clivage vertical [Fig. 2] entre le pôle décisionnel (sociétaires + administrateurs) et le pôle d'exécution (employés + managers) : les « politiques » d'un côté (ex. : les vignerons coopérateurs et leurs représentants à droite), les « industriels » de l'autre (ex. : les salariés travaillant au sein de la cave coopérative). Déjà évoquée par l'auteur, une ligne de fracture horizontale [Fig. 3] s'est approfondie au cours des dernières années.

En analysant le quadrilatère de Desroche, Koulytchiski (1999) a évoqué « l'irruption de nouveaux entrants dans le système ». Ces entrants peuvent être à l'interne ou à l'externe. Parmi les acteurs internes, il y a les bénévoles, les militants, les usagers, les consommateurs et les clients. Quant aux acteurs externes, leur importance s'est accrue au cours des dernières années. Cette augmentation s'est concrétisée essentiellement pour deux raisons : premièrement, l'accélération vécue du mouvement de globalisation des marchés; en second lieu, et plus particulièrement dans le secteur associatif, la tendance du secteur public de leur confier un grand nombre de missions dans le domaine social. Ces deux mouvements se combinent pour introduire dans le quadrilatère de Desroche divers acteurs tels que les fournisseurs, les banquiers, les pouvoirs publics locaux, etc. À la pratique du pouvoir formellement reconnu, s'ajoutent des pratiques d'influence qui s'inscrivent dans des réseaux institutionnels de partenariat ou d'échange et aussi dans des réseaux interpersonnels et de connivence.

De nombreuses théories postulent que les efforts pour rendre l'organisation performante, compétitive et rentable dans une économie de marché conduisent à une perte des valeurs à la base de la création de ces entreprises. Parmi ces théories, nous trouvons notamment : la dégénérescence de l'idéal démocratique et l'hégémonie gestionnaire.

La théorie de la dégénérescence de l'idéal démocratique

Les entreprises du secteur de l'économie sociale sont gérées selon le principe classique de la prise de décision démocratique (Defourny et Monzón, cités par Chaves et Sajardo-Moreno, 2004). Meister s'appuie sur la « loi de fer de l'oligarchie » de Michels (cité par Chaves et Sajardo-Moreno, 2004) lorsqu'il affirme que les associations démocratiques deviennent éventuellement dominées par une élite. Selon cette théorie, la démocratie appelle nécessairement une organisation.

Meister applique cette théorie de façon dynamique à des organisations démocratiques qui mènent des activités économiques. L'auteur relève quatre étapes dans le processus général de transformation interne des organisations démocratiques en entreprises de gestion. Dans ce processus, le pouvoir des gestionnaires (administrateurs) croît et devient hégémonique à mesure que les buts économiques l'emportent sur les buts sociaux et d'autogestion de l'organisation. Cornforth et *al.* (cités par Bakaikoa, *et al.* 2004) affirment qu'il est possible de construire une typologie tripartite de la thèse de la dégénérescence. *La dégénérescence formelle ou constitutionnelle* se produit lorsque les associations et les coopératives se tournent vers une forme capitaliste, où quelques salariés perdent les droits démocratiques qui s'appliquaient originellement à tous. *La dégénérescence des buts* s'observe lorsque des finalités capitalistes lucratives remplacent les objectifs associatifs et coopératifs. Finalement, *la dégénérescence organisationnelle* se concrétise quand le pouvoir devient concentré par une élite.

Bref, le pouvoir des gestionnaires dans le secteur de l'économie sociale augmente pour des raisons techniques et économiques, tout comme celui des gestionnaires du secteur traditionnel. Ils diffèrent d'un point de vue organisationnel : à mesure que la taille et la complexité des organisations du secteur de l'économie sociale augmentent, la direction prend de l'importance. L'apathie des membres croît proportionnellement (Vierheller, cité par Chaves et Sajardo-Moreno, 2004) et ces derniers perdent leur motivation idéologique. On voit donc une modification des buts des membres qui sont de plus en plus motivés par l'économique, à mesure que les valeurs sous-jacentes à la formation de l'entreprise déclinent.

La théorie de l'hégémonie gestionnaire

La théorie de l'hégémonie gestionnaire est axée sur le fait que si les actionnaires sont légalement propriétaires de grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait puisque la direction a été cédée à une nouvelle classe de gestionnaires professionnels. Plusieurs études empiriques corroborent cette thèse. Mace (cité par Cornforth, 2004) conclut dans son étude sur les chefs d'entreprises états-uniens que les conseils d'administration (CA) ne s'impliquent dans les décisions stratégiques que lorsqu'il y a une crise. Selon lui, en réalité, le contrôle est détenu par le président (directeur général) plutôt que par le CA, Herman (cité par Cornforth, 2004), arrive aux mêmes conclusions, tout en précisant que le pouvoir des gestionnaires s'exerce dans un contexte de contraintes variées et du pouvoir latent d'investisseurs tels que les administrateurs externes. Une étude plus récente de Lorsch et MacIver (cités par Cornforth, 2004) révèle que même si le fonctionnement des CA s'est amélioré depuis l'étude de Mace, leur performance laisse toujours à désirer. Comme Mace, les auteurs ci-haut mentionnés distinguent le fonctionnement du CA en temps normal de celui en temps de crise. Ils arrivent à la conclusion qu'en temps normal le pouvoir repose entre les mains du directeur général. Selon cette perspective, le CA n'est rien d'autre qu'un instrument d'approbation symbolique des décisions des directeurs; sa fonction est essentiellement figurative. Celle-ci consiste à légitimer les actions des gestionnaires. Selon Cornforth (2004), bien que cette théorie ait été développée en tenant compte des grandes entreprises, plusieurs processus qu'elle décrit semblent applicables aux organisations du secteur de l'économie sociale : par exemple, la séparation des membres qui sont propriétaires des personnes qui contrôlent l'organisation ainsi que l'augmentation et la professionnalisation des gestionnaires. En effet, le chercheur suppose que la participation de membres ordinaires au CA des coopératives implique qu'ils n'ont probablement ni les connaissances ni l'expertise nécessaires pour contester avec succès, soit les propositions, soit les décisions des gestionnaires.

Tableau 1 : Résumé des perspectives théoriques de la gouvernance d'entreprise de la théorie de l'hégémonie gestionnaire

Théorie	Intérêts	Administrateurs	Rôle du CA	Type de modèle
Théorie de l'hégémonie gestionnaire	Les propriétaires - membres et les gestionnaires ont des intérêts divergents.	Représentants des propriétaires membres.	Symbolique : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entériner les décisions. ▪ Donner une légitimité (les gestionnaires détiennent le véritable pouvoir). 	Modèle d'approbation sans discussion.

Source : Cornforth, C. (2004). *La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe*. Économie et Solidarités, vol. 35, numéros 1-2, pp. 81-99.

Les nouvelles théories sur la gouvernance partenariale se veulent des réponses aux théories précédentes. Celles-ci visent à instaurer une structure de gouvernance équilibrée et conséquente aux objectifs des entreprises d'économie sociale ainsi qu'aux alternatives à la hiérarchie et à la centralisation.

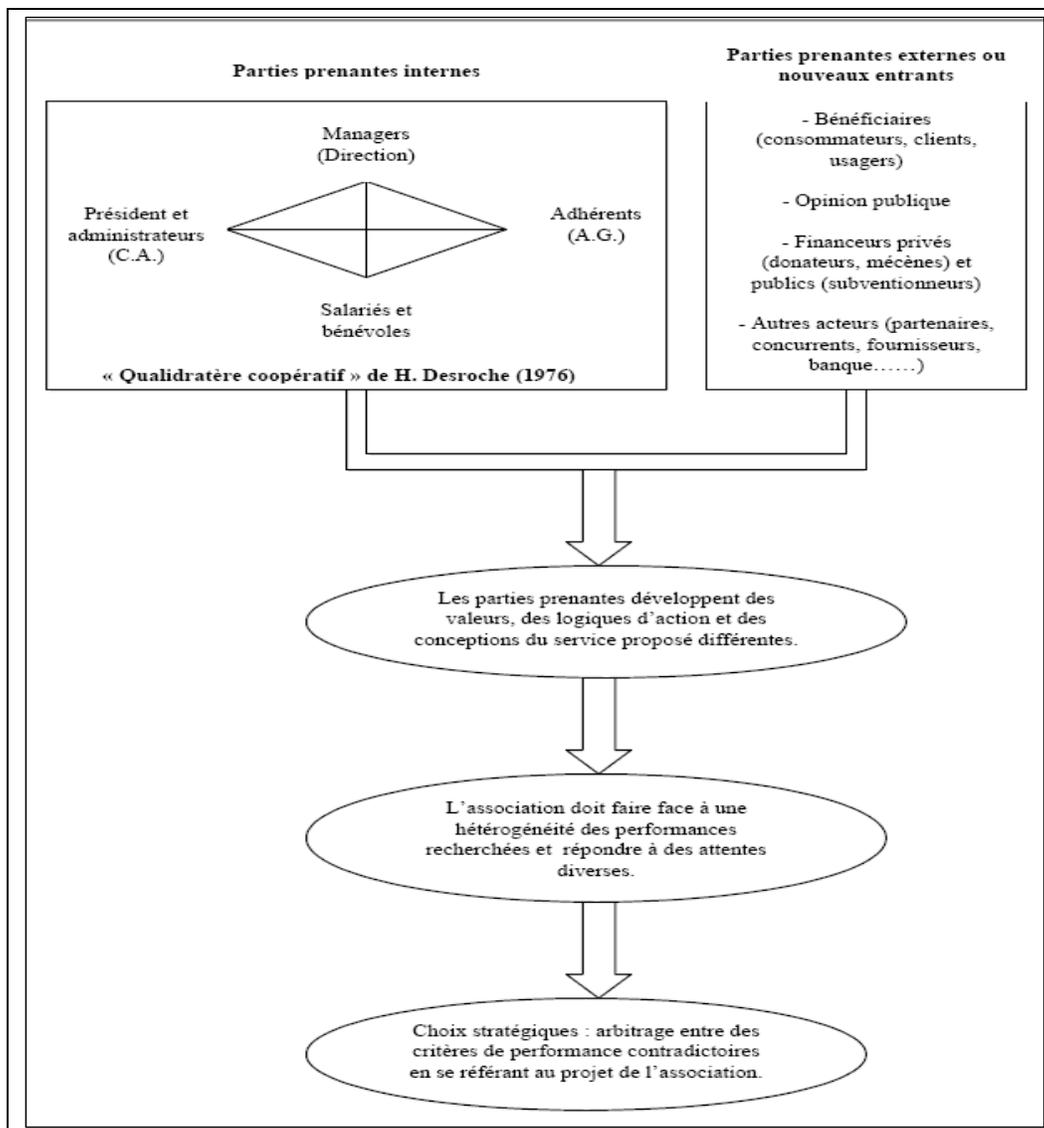
Par rapport aux multiples parties prenantes, les associations se tournent vers une conception partenariale de la gouvernance qui reconnaît, d'une part, le rôle important de chacun des partenaires pour le maintien de l'équipe dirigeante (Blair et Stout, cité par Boncler, 2006) et d'autre part, pour le développement de stratégies créatrices de valeur (Charreaux, 2000). Cette conception se révèle intéressante. Ceci parce que les associations gestionnaires qui se caractérisent par ce type de gouvernance prônent la participation de chacun des membres. C'est ceci qui les

distingue des entreprises à gouvernance actionnariale qui recherchent la maximisation de la création de valeur pour les actionnaires.

La théorie partenariale de la gouvernance : prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources

La théorie partenariale de la gouvernance conduit à intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans cette théorie, la firme (entreprise) est considérée comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes : c'est une valeur partenariale.

Figure 2 : Une gouvernance de parties prenantes hétérogènes



Source : XV^e Conférence internationale de Management stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin 2006. <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr>

La théorie cognitive de la gouvernance : une autre vision de la création de valeur

Cette théorie est axée sur la rationalité dite procédurale. La rationalité ne s'apprécie plus en fonction des décisions, mais des processus qui les régissent. Dans cette approche théorique de la gouvernance, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences qui sont conçues comme un tout cohérent (Teece et al. cité par Charreaux, 2002). Selon cette théorie, l'organisation est perçue comme un répertoire de connaissances capable de percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur de façon durable. La valeur naît de l'émergence de l'ensemble des opportunités. De plus, une importance particulière est accordée à la dimension productive, tant du point de vue de l'innovation que de la coordination.

Dans une optique cognitive, Charreaux (2002) définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

La gouvernance partenariale

Chacune des quatre théories analysées indique des modes différents de création de valeur. Si les deux premières théories¹ ont une vision plus statique de la création de valeur, les deux dernières², soit l'approche partenariale et l'approche cognitive, en donnent une vision dynamique. Ces quatre théories donnent une conception différente de la gouvernance et, *in fine*, des mécanismes à mettre en place.

Plusieurs théories comme celles de la dégénérescence de l'idéal démocratique³ et de l'hégémonie gestionnaire⁴ postulent que les efforts pour rendre l'organisation performante, compétitive et rentable dans une économie de marché amènent inévitablement une perte des valeurs à la base même de la création de ces entreprises.

La nouvelle gouvernance partenariale se veut une réponse à ces théories. L'on vise ainsi à instaurer une structure de gouvernance équilibrée et conséquente des buts de l'entreprise d'économie sociale de même que mettre en place une alternative à la hiérarchie et à la centralisation. Nous nous demandons donc comment les entreprises d'économie sociale ne perdent pas leur caractère démocratique au profit d'une transformation en « entreprises de gestion ». Nous pensons qu'un élément de réponse se trouve dans les mécanismes favorisant les connexions et la circulation d'information au sein de ces entreprises. Il peut s'agir de mécanismes de participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise, d'innovations institutionnelles dans les structures et les modes de participation et de prise de décision des membres encourageant un équilibre entre gestionnaires et administrateurs. Un facteur intangible peut résulter d'un tel processus : la confiance réciproque.

¹ Nous faisons référence à la théorie de la dégénérescence de l'idéal démocratique et celle de l'hégémonie gestionnaire.

² Nous parlons de la théorie partenariale de la gouvernance et de la théorie cognitive de la gouvernance.

³ Meister (1974) est le premier de plusieurs auteurs ayant théorisé sur l'inéluctabilité de la dégénérescence de l'idéal démocratique des entreprises d'économie sociale. Le poids de l'économie de marché provoque des tensions dans l'entreprise qui, petit à petit, s'éloigne de ses valeurs.

⁴ Cornforth (1988) est un auteur anglais qui a singularisé la tendance de certaines entreprises sociales à devenir des entreprises où les gestionnaires ont la prédominance du pouvoir sur les autres parties prenantes (stakeholders).

Chapitre 2

Méthodologie et validation

Notre recherche visait à répondre à la question suivante : quels sont les principaux mécanismes mis en place pour favoriser l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique dans une entreprise d'économie sociale?

Un comité de pilotage composé de chercheurs et de membres du Réseau d'entreprises d'économie sociale de l'Estrie a soutenu les différentes étapes de réalisation de la recherche.

Comme il s'agit ici d'un vaste et complexe champ de recherche, nous avons choisi le guide méthodologique développé par M. Yvan Comeau (2000), lequel nous a permis d'identifier et de classer les différents mécanismes utilisés par les entreprises d'économie sociale pour relever le défi économique dans le cadre de structures démocratiques. Une recension des écrits et des entrevues avec quelques informateurs clés nous ont orientés dans nos travaux et la réalisation d'un canevas.

La deuxième étape de cette recherche a consisté à appliquer notre canevas⁵ à la cinquantaine de monographies d'entreprises d'économie sociale réalisées au Québec. Une attention particulière a été portée à ce que les monographies utilisées portent sur des OBNL et des coopératives. De plus, elles nous ont présenté des informations provenant d'entreprises de plusieurs secteurs d'activités⁶. Les dimensions institutionnelles (ex : les rapports de pouvoir à l'interne, les rapports avec l'extérieur) et organisationnelles (ex. : le profil organisationnel, les processus organisationnels) des entreprises décrites dans ces monographies ont été identifiées et classifiées selon la matrice de dimensions afin de valider et de bonifier cette grille.

La matrice de dimensions réalisée fut par la suite prétestée sur deux monographies du secteur du service à domicile, à savoir une organisation à but non lucratif (OBNL) et une coopérative, et ce, dans le but de vérifier l'adaptabilité de celle-ci à ces deux types d'organisme. Cette matrice nous a permis d'identifier et de classer les différents mécanismes utilisés par les entreprises du secteur de l'économie sociale permettant de relever le défi économique dans le cadre de structures démocratiques.

La réalisation de la matrice nous a grandement facilité la tâche pour la production des synthèses des dix-neuf monographies et dans la cueillette des informations sur les dimensions institutionnelles (les rapports de pouvoir à l'interne, les rapports avec l'extérieur) et organisationnelles (le profit organisationnel, les processus organisationnels).

Ces synthèses ont fait l'objet, par la suite, d'un recoupage des informations tirées des dix-neuf monographies. À la lumière des informations recueillies, nous avons dégagé six dimensions contribuant à la bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale. Il s'agit de :

- L'implication des membres, des employés, clients/usagers, etc., dans les lieux d'expression et dans les instances décisionnelles;
- La communication et la transparence;

⁵ Voir Annexe 1 : Canevas pour l'élaboration de la grille d'analyse des entreprises d'économie sociale.

⁶ Voir Annexe 2 : Tableau 1 : Informations synthétiques sur les monographies étudiées.

- Le respect des champs des compétences;
- L'enracinement dans le milieu;
- Le leadership;
- La planification.

Ces dimensions ont été validées auprès des entreprises d'économie sociale lors du Colloque estrien sur l'économie sociale tenu en octobre 2006. Un atelier a été formé avec des entreprises intéressées par le sujet. Au cours de l'atelier, trois groupes ont été formés. Chaque groupe avait pour objectif de discuter de deux dimensions proposées par le groupe de recherche et de considérer la pertinence des dimensions, comment elles sont vécues au quotidien et si celles-ci faisaient partie de l'aspect autant managérial que démocratique des organisations. Par la suite, les participants ont partagé leurs réflexions.

Dans la troisième étape de la recherche, et à la lumière des informations recueillies, autant sur le plan théorique que pratique,⁷ nous avons fait une grille d'analyse qui tenait compte des dimensions validées. Après de nombreux mois de travail, la grille est arrivée à l'étape de la validation. Des questions spécifiques ont alors émergé à propos des différentes variables et sous-variables. L'instrument a été validé en septembre 2008. Pour y arriver, nous avons contacté chacun des organismes qui avaient participé à l'atelier sur la gouvernance lors du colloque de 2006. De ce nombre, deux organismes ont montré un intérêt pour la validation. Finalement, un seul organisme a participé à la validation : Sercovie, une entreprise de services. Nous avons eu une première rencontre avec le directeur général et la présidente du conseil d'administration. Une deuxième rencontre a eu lieu avec un échantillon de l'ensemble des parties prenantes.

Lors de la validation, nous étions en mesure d'apercevoir une différence entre la perception des acteurs impliqués à temps plein et des acteurs impliqués à temps partiel. Les commentaires des différentes parties prenantes ont été fort intéressants et ont amené de nouvelles idées à l'organisme. Nous étions en mesure de rédiger un rapport et d'apporter des pistes de solution à l'organisme. Cependant, nous faisons face aux limites de la recherche puisqu'un seul organisme a participé à la validation.

⁷ Nous faisons référence aux éléments ressortis du colloque d'économie sociale d'octobre 2006.

Chapitre 3

L'outil

Nous avons conçu un outil unique qui devait à la fois être général et tenir compte :

- Des particularités des différents types d'entreprises en économie sociale (OBNL et coopératives, production de biens et production de services);
- De la taille des entreprises, autant les petites que les grandes organisations.

Nous avons recherché des sous-variables qui reflètent la tension existante entre la gestion et la participation démocratique dans chacune des dimensions. Nous avons essayé de considérer tous les aspects de la vie quotidienne des entreprises en économie sociale. C'est pour cela que nous avons essayé de mettre sous tension les dimensions⁸; notre but était de mieux refléter ce quotidien. C'est pour cette raison qu'il est très important d'adapter les réponses à la réalité de l'organisation.

Le choix des mots et la vulgarisation de l'outil ont été un autre enjeu important. Lors de diverses rencontres, nous sommes arrivés à la conclusion que plusieurs versions auraient pu être faites. Il aurait fallu tenir compte de la culture de chacune des organisations et du parcours de chacun des individus susceptibles de faire l'exercice. Finalement, nous avons considéré que le niveau de vulgarisation de l'outil était accessible en tenant compte des contraintes de temps inhérentes à la recherche.

L'outil a été réalisé avec une échelle de Liker sous deux formats : l'un avec des chiffres⁹ et l'autre avec des mots¹⁰. L'organisation peut choisir celui qu'il trouve le plus facile à manipuler. Cet outil cherche à connaître la perception des parties prenantes sur la bonne gouvernance, car celui-ci analyse le niveau de satisfaction de l'ensemble des personnes impliquées. C'est pour cela que l'importance ne doit pas être mise sur la moyenne des résultats, mais sur les écarts et les commentaires reçus pour les différentes personnes. Cet instrument peut être utilisé par un petit groupe ou par l'ensemble de l'organisation.

Une fois les résultats connus, les responsables de l'organisation jugeront la pertinence et la nécessité d'appliquer des mesures pour redresser ou améliorer l'accomplissement des membres. Après avoir choisi les éléments à améliorer, il faudra transformer ces éléments en objectifs précis. Une fois ces objectifs déterminés, il sera possible de bâtir un plan d'action, avec un échéancier et des ressources disponibles pour atteindre ces objectifs.

⁸ Voir Annexe 3 : La bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale : grille d'analyse.

⁹ Idem.

¹⁰ Idem.

Chapitre 4

Transfert des connaissances

Cette recherche découle d'une demande précise du *Réseau d'entreprises d'économie sociale de l'Estrie*. Il va donc de soi que le transfert des connaissances constitue un aspect essentiel du processus de recherche. À cet égard, ce regroupement représente donc le principal acteur identifié pour ce transfert.

L'objectif du transfert de ces connaissances est évidemment de favoriser chez les entreprises d'économie sociale la connaissance des mécanismes favorisant l'équilibre entre les impératifs de la gestion et la sauvegarde de l'idéal démocratique. Des rencontres de formation ont eu lieu avec des entreprises d'économie sociale et des intervenants économiques qui accompagnent les entreprises afin de les initier à l'utilisation de la grille pour évaluer les mécanismes en place et identifier des pistes d'amélioration possibles. La grille analytique deviendra un outil de diagnostic pour aider les entreprises à améliorer leur équilibre management/gouvernance démocratique.

Conclusion

Un grand travail d'analyse et d'observation a été réalisé pour mener à bien cet outil. Les éléments qui ressortent de cette analyse sont ceux qui représentent les forces et les faiblesses des organisations. Après avoir choisi les éléments que l'organisation souhaite améliorer, il importe par la suite de les transformer en objectifs précis et opérationnels. C'est pour cela que nous soulignons l'importance d'adapter les réponses à la réalité de l'organisation. Cependant, nous avons dû prendre en compte la diversité des organismes existants; même s'ils ont des valeurs communes, ils n'ont pas toujours les mêmes priorités. Par exemple, il peut arriver qu'un organisme donne plus d'importance à l'implication bénévole que d'autres. Les résultats seront donc différents dans chacun des cas.

Il ne s'agit pas d'accorder de l'importance à la moyenne des résultats, mais plutôt aux écarts et aux commentaires reçus de différentes personnes (parties prenantes) qui font en sorte que l'organisme est vivant et évolue. Ces éléments sont ceux qui représentent les forces et les faiblesses. Après avoir choisi les éléments à améliorer, il importe par la suite de les transformer en objectifs précis et opérationnels.

Les réponses aux questions donnent un bref aperçu de la bonne gouvernance dans l'organisation. Si le total obtenu est déjà un indicateur, il est cependant plus important de repérer les éléments qui représentent les forces et les éléments très faibles qu'il faut améliorer. L'évaluation doit mettre sur la piste des pratiques qui permettraient de se rapprocher le plus des ambitions poursuivies. Malgré tout, nous pensons que l'outil donne de bons résultats, mais il est évidemment perfectible.

Bibliographie

- Bakaikoa B., *et al.* (2004). *Le développement de structures de gouvernance démocratiques: le cas de la coopérative Mondragón*, Économie et Solidarités, REVUE DU CIRIEC-CANADA. Gouvernance et management en économie sociale, Presses de L'Université du Québec, Université du Québec en Outaouais, vol. 35, numéros 1-2, pp. 26-47.
- Boncler J. (2006). *De l'intérêt de la recherche en management à travailler sur la gouvernance des associations gestionnaires*, XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin. <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr>.
- Bouchard, M. J. (2004). *La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale*, Économie et Solidarités, REVUE DU CIRIEC-CANADA. Gouvernance et management en économie sociale, Presses de L'Université du Québec, Université du Québec en Outaouais, vol. 35, numéros 1-2, pp. 16-25.
- Charreaux G. (2000). « *Gouvernance d'entreprise et comptabilité* », Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit, sous la direction de Colasse B., Economica, pp. 743-756.
- Charreaux G. (2000). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*, La Revue du Financier, 6-17.
- Charreaux G. (2002). « *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive* », document de travail.
- Chaves R. et Sajardo-Moreno A. (2004). *Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement*, Économie et Solidarités, REVUE DU CIRIEC-CANADA. Gouvernance et management en économie sociale, Presses de L'Université du Québec, Université du Québec en Outaouais, vol. 35, numéros 1-2, pp. 65-80.
- Cornforth, C. (2004). *La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe*, Économie et Solidarités, REVUE DU CIRIEC-CANADA. Gouvernance et management en économie sociale, Presses de L'Université du Québec, Université du Québec en Outaouais, vol. 35, numéros 1-2, pp. 81-99.
- Desroche H. (1976). *Le projet coopératif*, Paris : Éditions Ouvrières.
- Enjolras B. (2002). *L'économie solidaire et le marché, modernité, société civile et démocratie*, Paris : L'Harmattan.
- Koulytchisky S. (1999). RECMA n° 272, 2^e trimestre.
- Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) (2004). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, Montréal, Québec.
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris : La Découverte.

