

# **LA GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES SOCIALES**

## Obligation légale et/ou outil stratégique ?

dans le cadre des séances d'info du projet [www.notregouvernance.be](http://www.notregouvernance.be)

Prof. Sybille Mertens  
Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg

*Avec l'aide de*  
*Julie Rijpens (Mc Gill University - CAN)*  
*Benjamin Huybrechts (ULg)*



1. Qu'est-ce que la gouvernance ?
2. Pourquoi s'intéresser à la gouvernance dans les entreprises sociales?
3. Quels sont les modèles de gouvernance des entreprises sociales ?
4. Focus sur le conseil d'administration dans les entreprises sociales

# ENTREPRISE SOCIALE ?

- Entreprise
- Privée
- Gérée en fonction d'objectifs non capitalistes

= différents types d'organisations privées poursuivant une finalité sociale (ASBL, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés à finalité sociale,...) à travers une production de biens et/ou de services dans des secteurs d'activité variés

# 1. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

- Objectif de la gouvernance :
  - s'assurer que les actes de l'entreprise sont en cohérence avec la mission sociale et les objectifs poursuivis
  - s'assurer que l'entreprise poursuit sa mission dans les meilleures conditions possibles
  
- Comment atteindre cet objectif?
  - En mettant en place un ensemble de principes et de mécanismes internes et externes qui jouent le rôle de garde-fous et régissent les relations entre les acteurs = système de gouvernance  
  
Ex: structure formelle, conseil d'administration, charte organisationnelle, cadres légaux, contrôle indépendant, principe de la transparence, marchés, etc.

# 1. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

- La gouvernance désigne un ensemble de principes, pratiques et mécanismes qui régissent :
  - les modalités de *coordination*, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs d'une entreprise (dimension interne)
  - les *relations entre l'entreprise et son environnement* plus ou moins proche (dimension externe)

## 2. INTÉRÊT DE LA GOUVERNANCE EN ES ?

- Répondre aux attentes d'acteurs externes (financeurs, partenaires potentiels, citoyens, etc.) vis-à-vis de la gouvernance
  - Mise en concurrence, démonstration d'une gouvernance saine, etc.
- Initier un processus de réflexion sur les gardes-fous à mettre en place
  - favoriser et assurer le suivi de la mission
  - empêcher les dérives
  - professionnaliser les pratiques

## 2. INTÉRÊT DE LA GOUVERNANCE EN ES ?

- Développer des outils de gouvernance adaptés aux spécificités des entreprises sociales
  - Finalité sociale et objectifs multidimensionnels
  - Propriété et démocratie
  - Multiplicité des parties prenantes
  - Ethique, valeurs et culture organisationnelle
    - ➔ Gouvernance plus complexe

# 3. MODÈLES DE GOUVERNANCE EN ES ?

- Diversité des modèles de gouvernance
- Perspectives théoriques pour expliquer la gouvernance dans les organisations:
  - Dimension interne : théorie de l'agence, théorie de l'intendance, perspective de l'hégémonie managériale
  - Dimension externe : théorie néo-institutionnelle, théorie de la dépendance aux ressources, théorie des parties prenantes



# 3. MODÈLES DE GOUVERNANCE EN ES ?

- Diversité des modèles observés
- Perspectives théoriques (1) - Dimension interne: régir les relations entre les acteurs de l'organisation

- **Théorie de l'agence**

Intérêts divergents entre propriétaires et managers

Rôle GOV: réconcilier les intérêts des propriétaires et du management via le contrôle et une politique d'incitation

Concept d'hégémonie managériale

Position dominante du management (information, expertise)

Gouvernance affaiblie, CA ratificateur

- **Théorie de l'intendance (stewardship)**

Intérêts convergents entre propriétaires et managers

Rôle GOV: renforcer la contribution mutuelle et la dimension partenariale entre les niveaux de pouvoir

# 3. MODÈLES DE GOUVERNANCE EN ES ?

- Perspectives théoriques (2) - Dimension externe: régir les relations avec l'environnement
  - **Théorie néo-institutionnelle**

L'entreprise est soumise à des pressions et attentes externes auxquelles elle se conforme pour acquérir de la légitimité.  
Rôle GOV: s'assurer de la conformité de l'entreprise avec les attentes externes
  - **Théorie de la dépendance aux ressources**

L'entreprise dépend de son environnement pour sécuriser l'accès à une série de ressources cruciales (financement, RH, expertise, etc.)  
Rôle GOV: assurer l'interface avec les détenteurs de ressources et faciliter l'accès aux ressources critiques
  - **Théorie des parties prenantes**

Ethiquement, l'entreprise se doit de prendre en compte et équilibrer les intérêts de ses parties prenantes.  
Rôle GOV: sensibiliser l'entreprise aux intérêts multiples, équilibrer ces intérêts et favoriser leur représentation

# 3. MODÈLES DE GOUVERNANCE EN ES ?

- Que suggèrent ces théories ?
  - La gouvernance vise à répartir le pouvoir entre les acteurs dans l'entreprise, en particulier entre le conseil d'administration et le management. Les mécanismes de gouvernance dépendent de la conception de cette relation.
  - Au delà des simples obligations légales, les entreprises sont soumises à des influences externes et internes qui modèlent les modes de gouvernance (cadres institutionnels, ressources, attentes des parties prenantes).
  - Les entreprises conservent cependant une capacité stratégique et une certaine marge de manœuvre pour organiser leur modèle de gouvernance.

# 3. MODÈLES DE GOUVERNANCE EN ES ?

- **marge de manœuvre :**
  - Elles peuvent agir sur leur environnement pour faire bouger les cadres ou utiliser ces cadres de gouvernance pour agir sur leur environnement.
  - Elles peuvent mettre en place des organes ou des mécanismes de gouvernance non prévus par la loi.
  - Elles gardent une marge de manœuvre quant aux rôles et à la composition des organes de gouvernance, même ceux prévus par la loi.

# 4. FOCUS: CONSEIL D'ADMINISTRATION

- **Loi** : compétence générale de gestion et de représentation et compétence résiduelle par rapport à l'AG
- **Typologies** : Inglis, Alexander, Weaver (1999) : mission, planning, executive director, community relations/ Mayaux : CA contrôle, CA outil, CA militant, CA façade/ Miller-Millesen (2003) : Monitoring, développement et ouverture vers l'extérieur, mise en conformité
- **Nombreuses questions pratiques en suspens...**
  - Quoi – quels rôles ?
  - Qui – quelle composition ?
  - Comment – modes de réunion/décision, fréquence, information, formation, évaluation, renouvellement,...

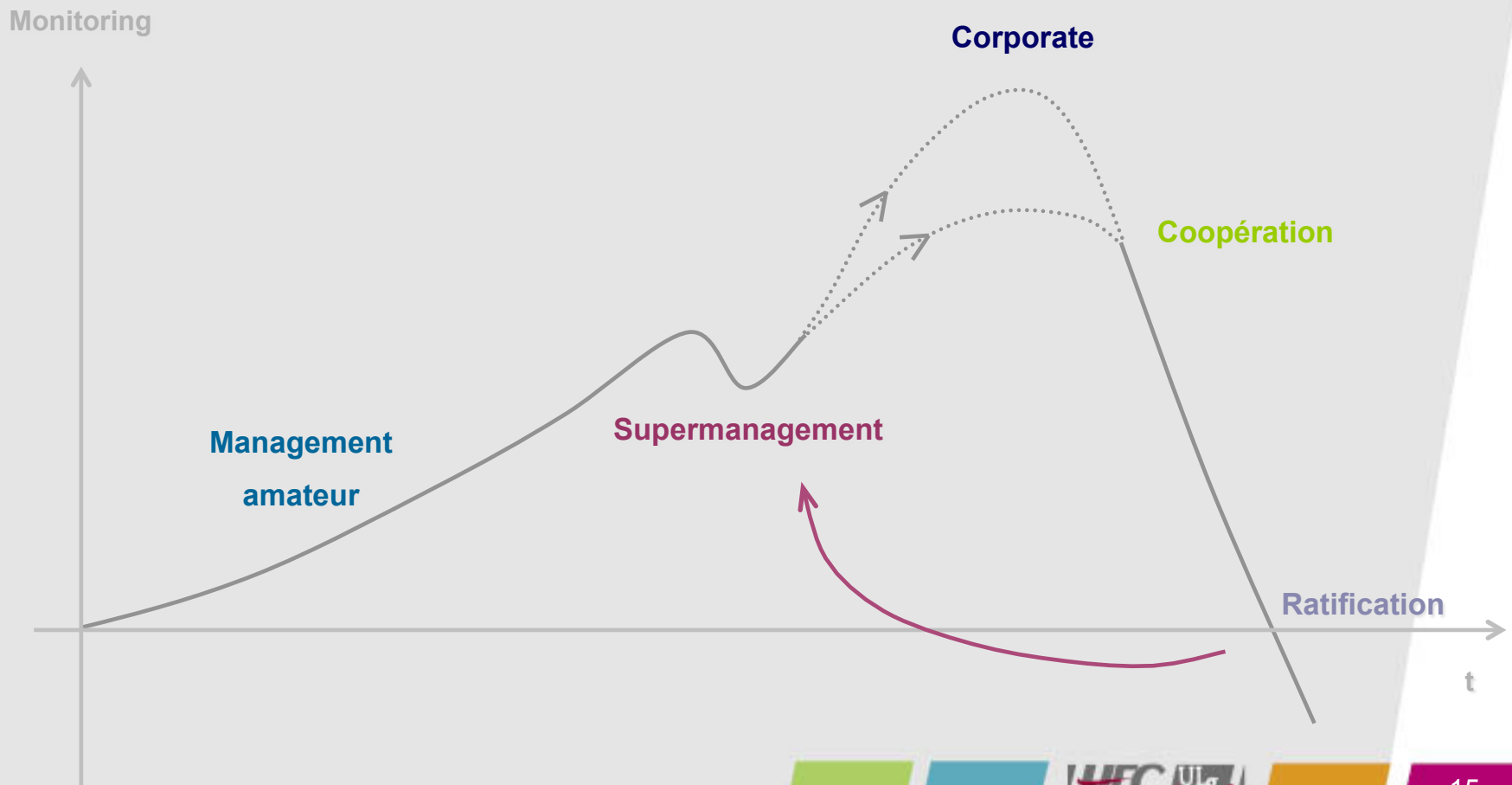
# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Rôles du conseil d'administration (Miller-Millesen, 2003) :

Monitoring	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se poser comme gardien de la finalité de l'entreprise</li><li>• (Ré)évaluer la mission</li><li>• Evaluer et contrôler les décisions et performances de l'entreprise</li></ul>
Développement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer une vision stratégique à long terme</li><li>• Réduire l'incertitude et superviser les risques majeurs</li><li>• Aider à l'obtention de ressources (collecte de fonds, ressources matérielles, mise en réseau, carnet d'adresses, compétences, etc.)</li><li>• Développer et veiller à l'image et à la réputation de l'entreprise</li><li>• Agir comme ambassadeur et porte-parole de l'entreprise</li></ul>
Conformité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller au respect des dispositions légales</li><li>• Veiller au respect des dispositions éthiques</li><li>• Veiller à la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes</li></ul>

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Nécessité de porter un regard dynamique sur le CA



# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- La composition du conseil d'administration :
  - Loi: administrateurs nommés par l'AG (internes ou externes)
  - Des **motivations** diverses:
    - Satisfaction d'être utile
    - Informations utiles
    - Contacts
    - Intérêt pour le projet ou pour la thématique
    - Opportunisme
    - Contrainte
    - Goût du pouvoir
    - Rémunération (le cas échéant)



# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- La composition du conseil d'administration :
  - Des **apports** divers:
    - Mission
    - Compétences stratégiques (planification, vision)
    - Connaissances diverses (économie sociale, monde de l'entreprise et des affaires, problématiques que l'organisation traite)
    - Compétences en gestion des ressources humaines
    - Compétences en lecture et analyse des comptes et budget
    - Relations et contacts
    - Crédibilité à l'organisation
    - Fonds ou aide dans l'obtention des ressources
    - Informations utiles pour l'organisation
    - La vision de la structure que l'administrateur représente

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- La composition du conseil d'administration :
  - Des **profils** divers:
    - Gardien des valeurs et de la mission
    - Leader
    - Militant engagé
    - Technicien/expert
    - Homme de réseau
    - Apporteur de ressources ou déblocueur de fonds
    - Représentant
    - Bonne volonté
    - Entrepreneur/créatif/innovateur
    - Administrateur passif

# CONCLUSION : QUE RETENIR?

- **Objectif de la gouvernance:** s'assurer que les actes de l'organisation sont posés en cohérence avec la mission sociale et que l'entreprise poursuit ses objectifs dans les meilleures conditions possibles
  - Dimension interne: régir les relations à l'intérieur de l'entreprise
  - Dimension externe: régir les relations avec son environnement
- La gouvernance dans les entreprises sociales est plus complexe et doit s'adapter aux spécificités de ce type d'organisations
  - Finalité sociale, propriété, fonctionnement démocratique, multiplicité des parties prenantes, valeurs et éthique

# CONCLUSION : QUE RETENIR?

- Les « cadres de gouvernance », et par conséquent la marge de manœuvre, dépendent de facteurs externes (pays/région, cadres légaux, etc.) et de facteurs internes (statut juridique, secteur d'activité, agrément, histoire de l'entreprise, etc.).
- Les « cadres de gouvernance », et par conséquent la marge de manœuvre, évoluent en fonction de ces facteurs → nécessité d'adopter une vision dynamique
- Les entreprises sociales conservent une capacité à mener une réflexion stratégique par rapport à ces cadres de gouvernance pour en tirer le meilleur profit et faire le meilleur usage de cette marge de manœuvre.
  - Ex: rôles, composition et fonctionnement du CA

# POUR ALLER PLUS LOIN

- Cornforth, C. (2004), "La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe", *Economie et Solidarités*, Vol. 35, n°1-2, p. 81-99.
- Deneff, M. (2010), *Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social. Repères et bonnes pratiques*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.
- Rijpens, J. (2010), "La gouvernance des entreprises sociales", in S. Mertens (Ed.), *Le management des entreprises sociales*, Edi.pro, Liège, p. 219-285.
- Davagle, M. (Ed.) (2011), *La bonne gouvernance dans les ASBL*, Dossier ASBL Actualités 2011/12, Edi.Pro, Liège.
- Rijpens, J., Adam, S. (2011), « La gouvernance dans les ASBL: dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? », in M. Davagle (Ed.), *La bonne gouvernance dans les ASBL*, Dossier ASBL Actualités 2011/12, Edi.Pro, Liège, p. 18-36.
- Rijpens, J. (2012), *Volontaire de gestion... Et pourquoi pas? Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle*, Fédération Wallonie-Bruxelles, Bruxelles.
- Rijpens, J. (2014), *Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions*, thèse de doctorat ULg

# POUR ALLER PLUS LOIN

- Projet Audit CA
- Formation continue HEC Liège :
  - Certificat en Management des Entreprises Sociales
  - Module gouvernance participative

