

Conciliation entre la gestion quotidienne d'une entreprise  
d'économie sociale et sa gouvernance démocratique...  
ou plutôt...

# La bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale

Colloque

***L'économie sociale comme outil de développement  
des collectivités et des communautés autochtones***

Université de Sherbrooke, 29 mai 2008

# Comité estrien du Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP) en économie sociale

Réseau d'entreprises d'économie sociale de l'Estrie  
Département de service social, Université de Sherbrooke

## Équipe de recherche

Professionnelle de recherche: Maria Florencia Mauri

Partenaires terrain: Manon Sévigny (CDEC de Sherbrooke) et  
France Roussy (Au Pont de bois – Ébénisterie)

Partenaire universitaire: Paul Morin (DSS)

# Objectif et base de données

- À partir d'une demande du milieu, cette recherche vise à connaître les pratiques de la bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale en faisant ressortir des dimensions importantes pour arriver à l'équilibre entre les pratiques de gestion et les pratiques associatives.

# Phase I

- Analyse de 19 monographies sur des organisations du secteur de l'économie sociale du Québec, faites à partir d'une grille commune. (Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, Cahier du CRISES, 9605, 2000)
- Théories de la gouvernance.
- Six dimensions ont été ciblés.

# La théorie de la dégénérescence

Avec l'augmentation de la taille et la complexité des organisations

- La direction prend de l'importance
- L'apathie des membres croît avec une perte de leur motivation

Donc, les organisations collectives se tournent vers une forme capitaliste et certains acteurs perdent les droits démocratiques

- Les finalités lucratives remplacent les objectifs sociaux
- Le pouvoir devient concentré entre les mains d'une élite

(Revue ÉCONOMIE ET SOLIDARITÉS, VOLUME 35, NUMÉROS 1-2, 2004)

# La théorie des parties prenantes

- La gouvernance fondée sur les parties prenantes reconnaît:
  - le rôle important de chacun des partenaires (clients, employés, fournisseurs, membres, etc.) pour le maintien de l'équipe dirigeante
  - le développement de stratégies créatrices
- La gouvernance fondée sur les parties prenantes prône:
  - la participation de chacun des membres
  - l'instauration d'une structure de gouvernance équilibrée qui est une réponse à la hiérarchie et à la centralisation

(Revue ÉCONOMIE ET SOLIDARITÉS, VOLUME 35, NUMÉROS 1-2, 2004)

# La théorie de l'hégémonie gestionnaire

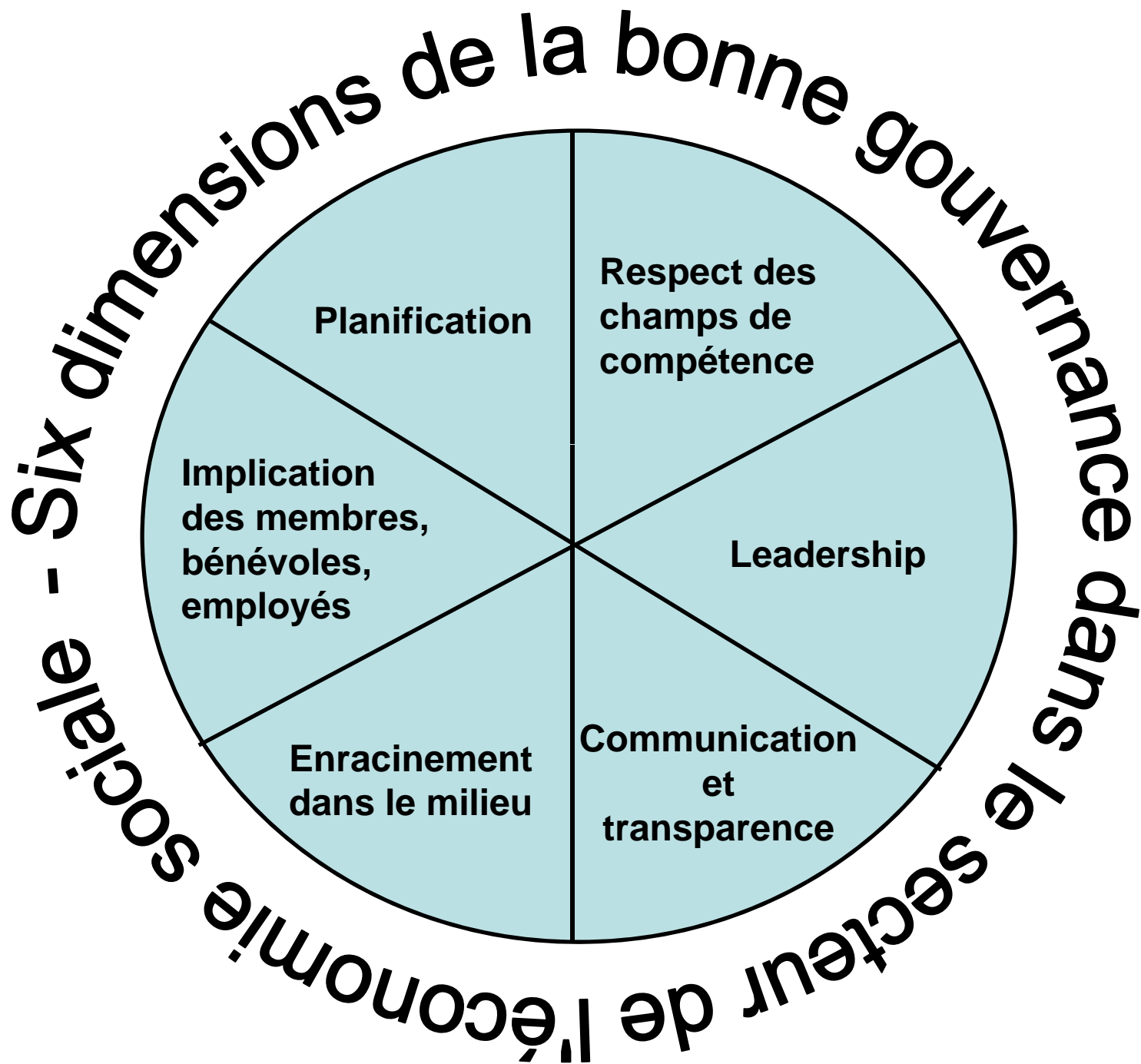
- Elle constate dans les faits:
  - La séparation des membres propriétaires et des personnes qui contrôlent l'organisation
  - L'augmentation et la professionnalisation des gestionnaires
  - La participation de membres ordinaires au CA implique qu'ils n'ont pas les connaissances et l'expertise nécessaire pour évaluer les propositions et les décisions des gestionnaires.

(Revue ÉCONOMIE ET SOLIDARITÉS, VOLUME 35, NUMÉROS 1-2, 2004)

# La théorie partenariale

- Prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs
- Intégration de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de création et de répartition de la valeur
  - L'organisation est une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur.
  - Valeur est créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes: c'est une valeur partenariale.

(Revue ÉCONOMIE ET SOLIDARITÉS, VOLUME 35, NUMÉROS 1-2, 2004)



# Phase II

- La phase II a consisté dans la validation des résultats et la construction d'un outil de diagnostic et de promotion de la bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale.
- Des variables et des sous-variables sont établies pour chacune des dimensions.
- Cinq différentes versions ont été élaborées avant d'arriver au résultat final.

# Enjeux

- Défi de faire un outil valable pour les entreprises d'économie sociale (les OBNL et les Coopératives) du milieu urbain et rural.
- L'outil devait être conçu tant pour les organismes qui offrent : de services, des biens et des biens et services.
- Il devait être conçu autant pour les petits que les grands organismes.
- Le choix des mots et la vulgarisation de l'outil.
- Recherche des sous-variables qui reflètent la tension existante entre la gestion et la participation démocratique dans chacune des dimensions.

# Planification

- ***Démocratie participative***

- Existence de moyens pour avoir l'avis de tous les personnes impliquées en recherchant un consensus.
- Existence de différents espaces de représentation.
- Le plan stratégique est accepté et appuyé par le Conseil d'administration.

- ***Performance***

- Indépendance (autosuffisance) économique.
- Objectifs clairs et précis.

# Respect des Champs de compétence

- ***Définition des rôles de chacun***
  - Clarification des limites, responsabilités et pouvoirs des personnes impliquées.
  - Connaissance du fonctionnement associatif, de la structure organisationnelle et de la mission.
- ***Partage de responsabilités***
  - Partage du pouvoir (et décisions) entre les personnes impliquées, tout en respectant les rôles de chacun.
  - Être à l'écoute des différentes personnes impliquées.

# Leadership

- ***Individuel***

- Habileté à reconnaître ses forces et faiblesses et ses possibilités de développement personnel.
- Application des décisions. Vision claire.
- Capacité de susciter l'adhésion et l'engagement d'autrui.

- ***Collectif***

- Construction des liens dans la communauté.
- Cohérence entre le discours véhiculé et les actions posées.
- Création d'une culture et identité organisationnelle.

# Communication et transparence

- ***Au niveau ascendante, descendante et horizontal***
  - Transmission claire et régulière de l'information.
  - Transmission de comptes rendus des décisions prises au Conseil d'administration et lors des Assemblées générales.
  - Utilisation des outils (sondage, consultation, comités ad hoc, etc.) pour recueillir les points de vue, les suggestions, les opinions, les besoins des personnes impliquées.
  - Utilisation d'outils (babillards, poste, téléphone, etc.) pour tenir informés les personnes impliquées.

# Enracinement dans le milieu

- ***Adhésion du milieu, impacts sociaux et environnementaux***
  - L'impacte de la mission et des objectifs de l'organisation sont observables ou quantifiables dans le milieu.
  - Présence à l'intérieur de notre organisation de membres appartenant à d'autres organisations du milieu.
  - Présence de nos membres dans d'autres organisations du milieu.
  - Fidélisation de la clientèle.

# Implication des membres, bénévoles, employés, etc.

- ***Formel***
  - Mobilisation de tous les personnes impliquées aux différentes instances organisationnelles (adhésion, participation active, prise de responsabilités).
- ***Réel et significative***
  - Valorisation d'une répartition du pouvoir décisionnel réel entre tous les personnes impliquées.
  - Sentiment d'appartenance et participation active des personnes impliquées à l'Assemblée générale.
  - Représentation des personnes impliquées au conseil d'administration.

# L'outil

- Il s'agit d'un unique outil qui devait, à la fois, être général et tenir compte des enjeux précédemment mentionnés.
- Nous avons essayé de considérer tous les aspects de la vie quotidienne des entreprises en économie sociale.
- Nous avons essayé de mettre en tension les dimensions pour mieux refléter cette quotidienne.

# Procédure



Lire attentivement les instructions.



Transformer ces éléments en objectifs précis.  
Définir les activités pour les atteindre et fixer des échéances.



Lire les notions importantes pour bien comprendre les questions.



Répondre la question sur les parties prenantes; cela est la base des réponses.



Remplir le questionnaire.



Inscrire les forces et les éléments à améliorer.



# Deux formats pour l'outil sur la bonne gouvernance: avec des chiffres...

|   | Pas de tout |   |   |   | Moyennement |   | Totalemment |   |   |    |            |
|---|-------------|---|---|---|-------------|---|-------------|---|---|----|------------|
|   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5           | 6 | 7           | 8 | 9 | 10 |            |
| Êtes-vous satisfait de la méthode utilisée pour recueillir l'opinion des membres ?        | 1           | 2 | 3 | 4 | 5           | 6 | 7           | 8 | 9 | 10 | Sans objet |
| Êtes-vous satisfait de la façon dont se déroule le processus de consultation collective ? | 1           | 2 | 3 | 4 | 5           | 6 | 7           | 8 | 9 | 10 | Sans objet |
| Êtes-vous satisfait du mode de gestion de compromis (1) ?                                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5           | 6 | 7           | 8 | 9 | 10 | Sans objet |
| <b>Appréciation globale</b>   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5           | 6 | 7           | 8 | 9 | 10 | Sans objet |

## ou avec des mots

|   |             |                        |             |                        |            |            |
|---|-------------|------------------------|-------------|------------------------|------------|------------|
| Êtes-vous satisfait de la méthode utilisée pour recueillir l'opinion des membres ?        | Pas du tout | Dans une faible mesure | Moyennement | Dans une grande mesure | Totalement | Sans objet |
| Êtes-vous satisfait de la façon dont se déroule le processus de consultation collective ? | Pas du tout | Dans une faible mesure | Moyennement | Dans une grande mesure | Totalement | Sans objet |
| Êtes-vous satisfait du mode de gestion de compromis (1) ?                                 | Pas du tout | Dans une faible mesure | Moyennement | Dans une grande mesure | Totalement | Sans objet |
| <b>Appréciation global</b>  | Pas du tout | Dans une faible mesure | Moyennement | Dans une grande mesure | Totalement | Sans objet |

# La validation

- Nous avons contacté chacun des organismes qui ont participé à l'atelier sur gouvernance. (Colloque sur l'économie sociale ; octobre 2006).
- 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 premier rencontre avec le DG et la présidente du CA. Une deuxième rencontre a eu lieu avec l'ensemble des parties prenantes.

# Résultats de la validation

- Nous étions en mesure d'apercevoir une différence entre la perception des acteurs impliqués à temps plein et ceux qui sont là à temps partiel.
- Les commentaires faits par les parties prenantes ont été fort intéressants et ils ont amené de nouvelles idées à l'organisme.
- Nous étions en mesure d'apporter des pistes de solution à l'organisme.
- Commentaire reçu du DG: « Je trouve intéressant le diagnostic et surtout les pistes de solutions proposées. Nous nous en inspirerons ».

# Limites de recherche

- Un seul organisme a participé à la validation.
- L'on ne peut donc de confirmer que l'outil est adéquat.

# Conclusion

- Malgré tout, nous pensons que l'outil donne de bons résultats, mais il est évidemment perfectible. Nous espérons de le bonifier avec vos recommandations.
- Il est important d'adapter les réponses à la réalité de l'organisation et avoir à l'esprit que chaque organisation est spécifique.
- L'importance ne doit pas être mise sur la moyenne des résultats, sinon sur les écarts et les commentaires reçus pour les différentes personnes.

- Merci de votre attention
- L'équipe de recherche partenariale