Appel à communications : Gouvernance collégiale et innovation dans les organisations à but social

11 février 2019
Print

Gouvernance collégiale et innovation dans les organisations à but social

Colloque chaire Jean Rodhain/ et ER3 de Institut catholique de Toulouse, 16 et 17 janvier 2020

Appel à communications

Pour de nombreuses organisations à but social, la question des modalités de leur gouvernance n'a pas systématiquement fait l'objet, jusqu'à ce jour, d'une réflexion approfondie. S'appuyant sur le caractère charismatique du fondateur ou de la fondatrice, elles ont centralisé les prises de décisions et la gestion organisationnelle entre les mains de quelques personnes considérées comme capables de résoudre tant les questions stratégiques que quotidiennes. On peut être ainsi surpris de constater que le caractère démocratique de la prise de décision dans certains ordres monastiques, la puissance économique et l'efficience organisationnelle qui en résultaient ont été oubliés (Gomez, 2018), malgré le rappel du rôle de la démocratie d'assemblée évoquée par le philosophe chrétien J. Lacroix qui y voyait le moyen de « lutter contre toute élite qui voudrait s'attribuer l'autorité sur autrui en vertu de sa puissance propre » (Lacroix, 1935, p 882).

Les multiples interactions récentes entre les enjeux éthiques, sociaux et économiques mettent en question les modes de gouvernance des structures caritatives ou organisations à but social. L'évitement des risques qui peuvent limiter l'atteinte des objectifs et nuire au développement de l'organisation demeure un challenge. Parallèlement, la disparition du fondateur ou la contestation du porteur de projet interpelle les équipes fonctionnelles confrontées aux processus de prise de décisions. La notoriété acquise de certaines de ces structures et l'influence qu'elles exercent dans la résolution des problèmes sociaux impliquent, dès lors, une réflexion sur les formes de leur gouvernance.

Cet appel à communications est ciblé sur l'analyse des potentialités d'une gouvernance collégiale dans les organisations à but social. Plus spécifiquement il vise à interpeller les chercheurs qui travaillent, ont travaillé ou aimeraient le faire sur le thème de la gouvernance collégiale, à son application dans ces organisations. Ce thème a déjà fait l'objet de nombreuses réflexions, mais plus précisément dans le cadre des structures publiques, en particulier dans leurs relations avec des associations, ou dans le cadre de partenariats public-privé. Rouzbehani dans une méta-analyse de 141 articles (2018) constate aussi que la plupart des travaux ne s'appuient que sur une étude de cas, ce qui malgré la diversité des situations étudiées ne facilite pas le développement théorique.

Dans un environnement économique et social très perturbé, des entreprises économiques, des collectivités locales ou des associations à but non lucratif ont opté pour un modèle de gouvernance collégiale afin de promouvoir l'implication des acteurs dans un processus de prise de décisions pertinent et efficient. Si l'émergence de ce nouveau modèle de gouvernance par le collectif n'est pas perçue comme une alternative à la gouvernance dirigée par un représentant ou par un président, elle est souvent présentée comme un substitut au système d'élaboration et de mise en œuvre des politiques de gestion lorsque les relations avec les différentes parties prenantes apparaissent conflictuelles (Ansell et Gash, 2008). Elle semble assurer la légitimité et la transparence du processus décisionnel, accroître le sentiment d'appartenance à l'organisation et prévenir certaines dérives administratives et financières (Malavoye, 2016).

La gouvernance collégiale, est définie comme un mode de gestion qui implique une collaboration multilatérale et délibérative au sein d'une organisation. Le pouvoir est partagé par une large communauté d'acteurs. Le processus de décision devient une question centrale car, comme le rappelle Y. Clot (2018), il ne faut pas confondre autorité et pouvoir. Ce type de management par le collectif exige un dialogue que M. Detchessahar (2018) qualifie de structurellement hétérogène parce qu'il s'opère entre personnes aux expériences très diverses, en particulier pour celles qui se trouvent en situation de vulnérabilité, mais aussi parce qu'il se complète d'un dialogue intérieur pendant et après l'échange. Il peut permettre, lorsqu'il est riche de vérité de découvrir ce que personne ne soupçonnait jusque là. La subsidiarité que sous tend ce dialogue implique l'acceptation de la transparence, de la diffusion de l'information, de la reconnaissance des compétences et capacités, l'intérêt pour l'innovation, le souci de la cohésion sociale. Qu'il nous soit permis de paraphraser F.Hubault (2010) : C'est l'expérience de vie qui donne de l'autorité dans l'activité de gouvernance, c'est aussi par l'activité de gouvernance que l'on acquiert de l'autorité dans l'expérience de vie[1]. Ces principes sont pris en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'application des règles de fonctionnement de l'organisation (Zadek 2008, p. 382).

Les structures non lucratives à but social axent leur action sur le développement d'activités susceptibles de contribuer à un mieux-être social. Des stratégies nouvelles de gestion et d'organisation qui apparaissent comme innovantes sont mises en œuvre par certaines d'entre-elles pour participer à l'amélioration des conditions de vie des communautés, à l'intégration sociale de personnes défavorisées, à l'éducation, à l'emploi etc… (Brouard, Larivet, 2012). Dans un environnement de contrainte sociale, ou de limites organisationnelles, il importe de comprendre comment certaines organisations parviennent à créer une valeur sociale en utilisant des approches innovantes dans leur mode de gouvernance et dans la réalisation de leurs activités.

Le choix d'une gouvernance collégiale s'ancre dans une réflexion éthique du respect de la personne quelle que soit sa situation et dans une croyance en sa capacité de résilience quel que soit son parcours. Il repousse l'idée d'une incapacité *a priori* de certains membres de l'organisation à pouvoir apporter un regard, des idées utiles à la collectivité. Toutefois, les responsables des structures à but social savent que la prise de parole n'est pas aisée pour tous et que les plus discrets ne sont pas les moins capables. L'accès pour ces personnes au don que représente, de leur part, leur implication dans la prise de décisions, suppose un profond changement de « style » de la gouvernance. L'expérience montre que l'autorité naturelle de l'animateur du groupe ou sa position administrative affecte la réactivité et la critique même positive des participants aux réunions de travail ou des équipes qui interviennent dans le processus de prise de décision. Le choix de la gouvernance collégiale s'ancre ainsi dans des retours d'expérience d'accompagnement psychologique, mettant en évidence la progression des personnes auxquelles sont confiées des responsabilités, après de longues périodes d'exclusion. La transparence, le partage des opinions et la réactivité des acteurs étant au cœur de mode de gouvernance, la capacité des acteurs à faire émerger une coopération intellectuelle demeure un challenge.

La réflexion peut s'appuyer sur le concept de système d'activité tel qu'il est analysé et développé sur le terrain par Y. Engeström dans les années 1980-1990. Comme l'expliquent Gilbert *et al*, (2012), dans un système d'activité de multiples points de vue s'expriment qui seront à l'origine d'un apprentissage, voire même de l'appropriation d'un artefact gestionnaire par les différents membres de la communauté, dynamisant par là même le désir de participation. Ces mêmes auteurs considèrent que les contradictions qui naissent de ces

échanges multiples sont à l'origine de perturbations qui peuvent constituer des sources de changements et de développement, les conflits passés se révélant produire un cycle vertueux de collaboration (Futrell, in Rouzbehani, 2018). Certains vont même plus loin s'interrogeant sur l'ambidextrie d'organisations qui, du fait de l'hétérogénéité des acteurs qui les constituent, permettent d'explorer des opportunités et de les réaliser avec un faible décalage temporel (Bryson et al, 2014 in Rouzbehani, 2018). Cette capacité d'innovation est aussi relevée par les structures qui œuvrent avec des publics de cultures différentes qui élargissent ainsi le regard tant sur les méthodes que les projets.

Toutefois, des contradicteurs ne manquent pas d'évoquer les multiples défauts d'une gouvernance collégiale en s'appuyant sur des études de cas tant dans des structures publiques que privées.

La littérature, en général, insiste sur les caractéristiques du dialogue qui doit permettre aux acteurs impliqués de se sentir libres d'exprimer leurs opinions, mais aussi de se sentir compris par l'ensemble des interlocuteurs. Un dialogue non équilibré entre les parties, quelle qu'en soit la cause, est source de perte de confiance et par voie de conséquence de réduction de l'engagement de certains, voire de sortie du processus. Ce phénomène peut prendre des formes cumulatives.

Ansell et Gash, (2008) insistent, quant à eux, sur le rallongement du temps nécessaire à la prise de décision. Ceci apparaît particulièrement problématique dans certaines structures publiques puisqu'elle décale l'apport de solutions, de la prise en compte d'un problème. Dans des structures marquées par un objectif caritatif ou social, la problématique du temps nécessaire semble supposer l'acquisition d'une culture spécifique du temps plus conforme aux besoins des personnes membres de la communauté.

L'accent est aussi mis sur les risques que fait encourir à la structure, la non fiabilité des acteurs impliqués dans la communauté. Certains peuvent ne pas accomplir les tâches qu'ils ont pourtant acceptées ou les dévoyer dans leur intérêt propre. Si ce risque existe pour toute structure, il prend des formes spécifiques dans des organisations qui s'appuient sur des bénévoles dont certains membres peuvent se démotiver pour des raisons multiples ou subir des manipulations.

Ces points de faiblesse relevés dans la littérature sont-ils particulièrement impactants pour les organisations à but social ou, au contraire, peuvent-ils y être plus aisément dominés ? Comment faire naître et développer cette polyphonie dialogique ? Quel est le rôle des leaders, des porteurs de projet ou des personnalités charismatiques dans la mise en place et la pérennisation d'une gouvernance collaborative dans une organisation à but social ? Comment parviennent-ils à produire à la fois une décision collaborative et avoir l'engagement des membres dans l'application des décisions collégiales ? Le développement d'une gouvernance collaborative dans une organisation à but social peut - elle donner naissance à des innovations sociales originales, être à la source d'une puissante ambidextrie ?

Les soumissions de communications sont ouvertes selon les dispositions ci dessous

Les propositions de communication d'environ 2 pages, bibliographies et notes incluses sont à soumettre jusqu'au 31 Août 2019 à l'adresse suivante : marie-christine.monnoyer@ict-toulouse.fr

Les communications seront publiées dans un ouvrage aux presses universitaires de l'ICT et devront parvenir avant la date du colloque.

Bibliographie

Ansell C., et Gash A., (2008), Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, *18*(4), 543-571.

Coulibaly M.P, (2018)*, «* Gouvernance collégiale et innovation sociale : ambivalence entre risques et opportunités et entre les logiques institutionnelles. », Congrès SM03 - ADERSE - 22 & 23 mai

Brouard, François, Larivet, Sophie et Sakka, Oufoua (2010), Entrepreneuriat social et participation citoyenne. Canadian journal of non profit and social economy research, 2010, vol. 1, no 1, p. 46.

Clot Y, (2018), "Dialoguer pour faire autorité" p7-19 in Detchessahar M coordinateur, *L'entreprise délibérée*, Nouvelle Cité

Dalarun J (1999). ***François d'Assise ou le pouvoir en question : principes et modalités du gouvernement dans l'ordre des frères mineurs*** **De Boeck Université,**

Detchessahar M, (2018), *L'entreprise délibérée*, Nouvelle Cité

Gilbert P., Raulet-Croset N. et Chemin-Bouzir C., |(2012), «Innovations sociales et rationalisation budgétaire: quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 29/4 mis en ligne le 26 février 2015, consulté le 3 janvier 2019

Gomez P.Y, (2018), « S'inspirer du Moyen Age pour imaginer des formes "plus démocratiques" de gouvernance » Le Monde 16 /11/2018

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki, Finland: Orienta-Kosultit Oy.

Hubault F, (2010), « Autorité et pouvoir d'agir de l'ergonome » p103-110 in Hubault F (coord) *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail* , Octares Toulouse

Lacroix J, (1935), « La souveraineté du droit et la démocratie, *Esprit*, vol 3.30 p 878-920

Malavoye M, 2016, "La collégialité comme valeur de gouvernance" Spulien n°1 http://spul.ulaval.ca/wp-content/uploads/2009/11/Journal-SPUL-lien-avril-OK.pdf le 26 janvier 2019

Rouzbehani.K, (2018), « Toward a new Paradigm: Collaborative Governance », Seventh annual Research Conference in Public Administration, Policy, and Management, University of Regina in Saskatchewan (Canada).

Zadek S., (2006), "The logic of collaborative governance". Corporate Social Responsibility Initiative, 1-29.

[1] La phrase originelle est : « C’est le métier qui donne de l’autorité dans l’activité, c’est aussi par l’activité que l’on acquiert de l’autorité dans le métier ».

titre documents joints

- gouvernance_collegiale_et_innovation_dans_les_organisations_a_but_social.pdf

---

URL source:https://www.fondationjeanrodhain.org/la-fondation-les-chaires/toulouse/appel-communications-gouvernance-collegiale-et-innovation-dans-les