Globethics Repository



Entrepreneur collectif et social et structuration de la gouvernance

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Book
Authors	Leite Rodrigues, Andréa;Malo, Marie-Claire
Publisher	CRISES - Centre de recherche sur les innovations sociales
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-03 15:57:19
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/173816

Centre de recherche sur les innovations
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahiers du *CRISES*

Collection
Étude des cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0314

Entrepreneur collectif et social et structuration de la gouvernance : le cas de Doutores da Alegria

par
Andrea Leite Rodrigues
et Marie-Claire Malo

Novembre 2003

Centre de recherche sur les innovations
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahiers du *CRISES*
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale - no ES0314 :
« Entrepreneur collectif et social et structuration de la gouvernance :
le cas de Doutores da Alegria »
par Andrea Leite Rodrigues et Marie-Claire Malo

ISBN : **2-89605-128-7**
Dépôt légal: novembre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Centre de recherche sur les innovations
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

PRÉSENTATION DU *CRISES*

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (*CRISES*) est un centre interuniversitaire qui s'intéresse principalement à la thématique « des innovations et des transformations sociales ».

Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois grands axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'***axe territoire*** s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'***axe conditions de vie*** s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Centre de recherche sur les innovations
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'***axe travail et emploi*** centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU *CRISES*

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : **www.crises.uqam.ca**.

Denis Harrisson
Directeur

Centre de recherche sur les innovations
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

NOTES SUR LES AUTEURES

ANDREA LEITE RODRIGUES, doctorante en gestion des organisations à la Fundação Getulio Vargas-Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), est étudiante visiteure au CRISES HEC Montréal.

MARIE-CLAIRE MALO, professeure titulaire à HEC Montréal, est directrice du *CRISES* HEC Montréal, une antenne du centre interuniversitaire *CRISES* (Centre de recherche sur les innovations sociales).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES IX

RÉSUMÉ XI

INTRODUCTION 1

1. LA GOUVERNANCE : AU-DELÀ DU RÔLE DU CONTRÔLE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 3

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : UNE ÉTUDE DE CAS À PARTIR D'UN RÉCIT PERSONNEL 9

3. LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES COLLECTIVES ET SOCIALES : LE CAS *DOUTORES DA ALEGRIA* 11

3.1. La vision : l'art dans les espaces inusités 12

3.2. La mission : la joie 12

3.3. Les valeurs : l'enthousiasme, l'humeur et le regard 13

3.4. Le recours à une professionnelle 14

3.5. Une nouvelle configuration de gouvernance 14

3.6. Une évaluation participative de la performance 17

4. DE L'ENTREPRENEUR COLLECTIF À LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE 21

CONCLUSION 23

BIBLIOGRAPHIE 25

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 (D’après MALO, 2001).....6

FIGURE 2 (LEITE RODRIGUES, 2003) 16

RÉSUMÉ

Ce texte fait partie des études sur la gouvernance des associations à but non lucratif. Le concept de gouvernance est souvent utilisé au sens de contrôle. Il existe un sens alternatif dans lequel s'inscrit cette étude. La gouvernance peut être interprétée, alternativement, comme un terme associé à des concepts comme la participation en utilisant des structures organisationnelles décentralisées et démocratiques. La structure de la gouvernance reflète et développe l'identité organisationnelle. À cet égard, le concept d'entrepreneur collectif est utile pour le développement des structures de gouvernance participative et démocratique. L´étude du cas Doutores da Alegria vise la construction de quelques propositions liées à l´utilisation du concept d´entrepreneur collectif pour le développement des structures de gouvernance dans le milieu des organisations de nature solidaire et inclusive. Doutores da Alegria est une organisation à but non lucratif qui offre un service innovateur permettant la combinaison d'une intervention artistique à une intervention médicale en milieu hospitalier pédiatrique, au Brésil. Le cas met en relief le rapport entre artistes (clowns) et non artistes, et le rapport aux leaders. Le changement organisationnel vécu par cette association montre comment ses acteurs ont construit une nouvelle structure participative répondant également aux attentes des non artistes et reconnaissant un leadership pluriel.

Andréa Leite Rodrigues, Marie-Claire Malo

INTRODUCTION

Cet article traite de la gouvernance dans les associations ou organisations à but non lucratif (OBNL), en procédant à une analyse conceptuelle alliée à une étude de cas.

Une portion significative de la littérature sur le thème de la gouvernance dans les organisations à but non lucratif accorde une attention spéciale aux pratiques de contrôle et aux rôles tenus par le conseil d'administration et la direction impliqués dans le processus stratégique de décision (Malenfant, 1999 ; Duca, 1996 ; Houle, 1989 ; Ingram, 1988 ; Middleton, 1987).

Il existe cependant une approche alternative émergente, qui élargit la compréhension du concept. Sans rejeter la notion de contrôle, cette approche met plutôt l'accent sur le pouvoir et en particulier sur l'allocation des ressources dans une organisation (Malo et Vézina 2003 ; Malo 2000 et 2001 ; Saidel, 1998 ; Vienney, 1994), ou dans une région ou un territoire (Fischer, 2002, World Bank, 1992). De plus, dans les organisations collectives et démocratiques, la gouvernance est considérée comme un pouvoir partagé ou une action collective coordonnée. Le terme devient une catégorie analytique, associée à des notions comme la participation, le partenariat et l'apprentissage collectif. Concevoir une structure de gouvernance, au-delà des règles, règlements et codes, signifient créer une dynamique des rôles et des interactions entre des membres de l'organisation, de telle manière à développer la participation et l'engagement des membres dans le processus de formation de la stratégie, en valorisant des structures décentralisées (Guimarães et Martin, 2001) c'est-à-dire non concentrées dans une instance ou chez un seul dirigeant.

Il y a donc dans la littérature, une approche de la gouvernance et des études de cas qui ne traitent pas de celle-ci en la centrant sur le contrôle, mais plutôt en l'associant à la structuration d'un processus stratégique solidaire et démocratique. L'attention est portée sur le processus participatif plutôt que sur les mécanismes de contrôle. Le concept d'entrepreneur dans l'organisation d'économie sociale (Vienney, 1994) ou d'entrepreneur collectif (Malo, 2000a et 2001) permet de traiter de la structure de la gouvernance des mutuelles, coopératives et associations du tiers secteur. Il fait référence à la problématique de la formation d'orientations stratégiques légitimes et identifiées avec les idéaux du mutualisme, du coopératisme et de l'associationnisme : la coopération, la solidarité et la démocratie.

Nous avons appliqué le concept d'entrepreneur collectif, en procédant à des adaptations, à l'étude d'un épisode dans la vie des *Doutores da Alegria*, une organisation à but non lucratif qui a réussi à reconfigurer sa structure de gouvernance évitant ainsi une crise interne alors qu'elle ne manque pas de reconnaissance externe. En effet, en 1998, l'association *Doutores da Alegria* a été reconnue, par l'ONU – Division Habitat, comme une des cent plus grandes pratiques globales pour le bien-être social de la planète. Les

«docteurs de la joie» sont des artistes professionnels de théâtre clownesque, qui travaillent dans des hôpitaux pédiatriques dans les villes de São Paulo et Rio de Janeiro au Brésil.

Le texte comprend trois parties. Nous traiterons d'abord de la littérature sur la gouvernance dans les organisations à but non lucratif. Ensuite quelques aspects méthodologiques seront précisés en rapport à l'étude de cas. Nous présenterons ensuite le cas en utilisant et adaptant le concept d'entrepreneur collectif. Enfin, nous dégagerons des propositions tirées des leçons apprises tout en tenant compte des limites de l'utilisation du concept.

1. LA GOUVERNANCE : AU-DELÀ DU RÔLE DU CONTRÔLE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'actualité du terme gouvernance s'est imposée avec le rapport britannique du *Cadbury Commitee* (1992, cité dans Keasey and Wright, 1997 : 1) sur plusieurs scandales de mauvaise gestion d'entreprises, à la fin des années 1980. La gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) a été le terme élu pour identifier les rapports entre actionnaires, conseil d'administration, conseil fiscal, direction et audit, et les pratiques de ces différents acteurs. L'expression est utilisée pour faire référence au pouvoir de contrôle du conseil d'administration sur la direction d'une entreprise, sur les différentes formes de son exercice et les divers intérêts qui sont liés à la vie des sociétés commerciales (Instituto Brasileiro de Gouvernança Corporativa - IBGC, 2003).

Depuis les années 1980, cette notion de *corporate governance* a donné lieu à un grand nombre d'études en nombre croissant en fonction des scandales de mauvaise gestion des directeurs de grands groupes ou corporations multinationales. Les cas de manque de gouvernance conduisent fréquemment à l'abus de pouvoir par des dirigeants d'entreprise qui agissent avec plus d'égard pour leurs propres intérêts que pour ceux des actionnaires, compromettant la viabilité de l'entreprise et augmentant par le fait même non seulement le risque de pertes de capitaux investis mais aussi de pertes d'emplois. Ces cas sont expliqués par la théorie économique comme des conflits d'agence (*agency conflicts*) et pour les éviter, on a cherché à renforcer le pouvoir d'autres acteurs, comme celui des commissaires aux comptes indépendants. La bonne gouvernance conduit à la réduction du risque de fraude, l'augmentation de la performance et la démonstration de la responsabilité sociale envers tous les partenaires importants de l'entreprise (Keasey and Wright, 1997) et en premier ses propriétaires-actionnaires (*stakeholders*).

Le concept de gouvernance a aussi reçu une attention spéciale pour les organisations à but non lucratif. Les auteurs insistent surtout sur le rôle de direction du conseil d'administration dans l'intérêt de la cause poursuivie par les membres. Le conseil a l'autorité maximale pour conduire les politiques, pour trouver des fonds, orchestrer les relations avec les membres et surveiller les actes de la direction face aux buts de l'organisation et la poursuite de la cause pour laquelle elle existe (Malenfant, 1999 ; Ingram, 1988 ; Middleton, 1987).

On remarque dans les définitions précédentes que la structuration de la gouvernance correspond à la construction des relations verticales ou hiérarchiques permettant un contrôle accru pour une meilleure performance économique ou sociale de l'organisation dans l'intérêt de ses actionnaires (*shareholders*) ou de ses membres (*stakeholders)* poursuivant des intérêts ou une cause commune. La direction, formée d'une équipe de gestionnaires ou d'une seule personne, doit répondre aux attentes de contrôle par les administrateurs membres du conseil en définissant une structure d'encadrement des

activités basée sur un suivi rapproché. La garantie d'efficacité (l'atteinte des objectifs) avec efficience (à moindre coût) est liée à l'augmentation du niveau de contrôle.

Il existe une approche alternative de la gouvernance qui, sans nier l'importance du contrôle statutaire et du contrôle de gestion, met plutôt l'accent sur la dimension collective de l'exercice du pouvoir, en particulier dans le processus de formation de la stratégie de l'organisation. On trouve cette approche dans la production théorique sur l'économie sociale et solidaire d'auteurs de langue française (Malo et Vézina, 2003 ; Malo, 2000 a et 2001 ; Vienney, 1994) et d'auteurs brésiliens (Carrion, 2002 ; França, 2002).

La notion d'entrepreneur (Vienney, 1980, 1994) ou d'entrepreneur collectif (Malo 2000 et 2001), permet de mieux comprendre la structure de la gouvernance de l'organisation à but non lucratif et des autres organisations du tiers secteur. Même si le leadership d'un individu peut s'exprimer dans ce type d'organisation, l'association, la coopérative et la mutuelle n'ont pas à leur tête un entrepreneur individuel mais un ensemble d'acteurs disposés statutairement (en fonction des exigences de la loi ou des règlements internes) généralement de la manière suivante :

- Assemblée générale : constituée par tous les membres de la mutuelle, de la coopérative ou de l'association ;
- Conseil d'administration : constitué par les membres élus par vote direct par et parmi les membres présents à l'assemblée générale. – Le conseil d'administration, selon la loi en vigueur dans le pays, peut être l'organisme souverain ;
- Direction : le gestionnaire nommé par le conseil d'administration et agissant généralement en duo avec le président (élu par et parmi les membres du conseil).

Formellement, cette structure de gouvernance ne diffère pas de celle de la société de capitaux qui comprend une assemblée d'actionnaires, un conseil d'administration et une direction. Cependant cette similitude n'est qu'apparence car fondamentalement en économie sociale et solidaire, les instances formelles de décision sont formées non pas d'actionnaires (*shareholders*) mais de parties prenantes (*stakeholders)* internes (membres-travailleurs) ou externes (membres-usagers ; membres-fournissseurs dont les donateurs fournisseurs de ressources financières). L'entrepreneur est l'agent qui a le pouvoir sur la combinaison productive qu'est l'entreprise (Vienney, 1994) et cet agent dans les associations, les coopératives et les mutuelles est un groupement de personnes et non de capitaux (Angers, 1974 et 1976 ; Vienney, 1994). L'entrepreneur collectif est l'ensemble des acteurs participant au processus de formation des orientations stratégiques de l'entreprise collective avec des valeurs et des visions qui tiennent compte, dans l'idéal-type de l'économie sociale et solidaire, à la fois de la perspective de transformation sociale et du positionnement concurrentiel dans le marché ou dans le rapport à l'État (Malo, 2000a).

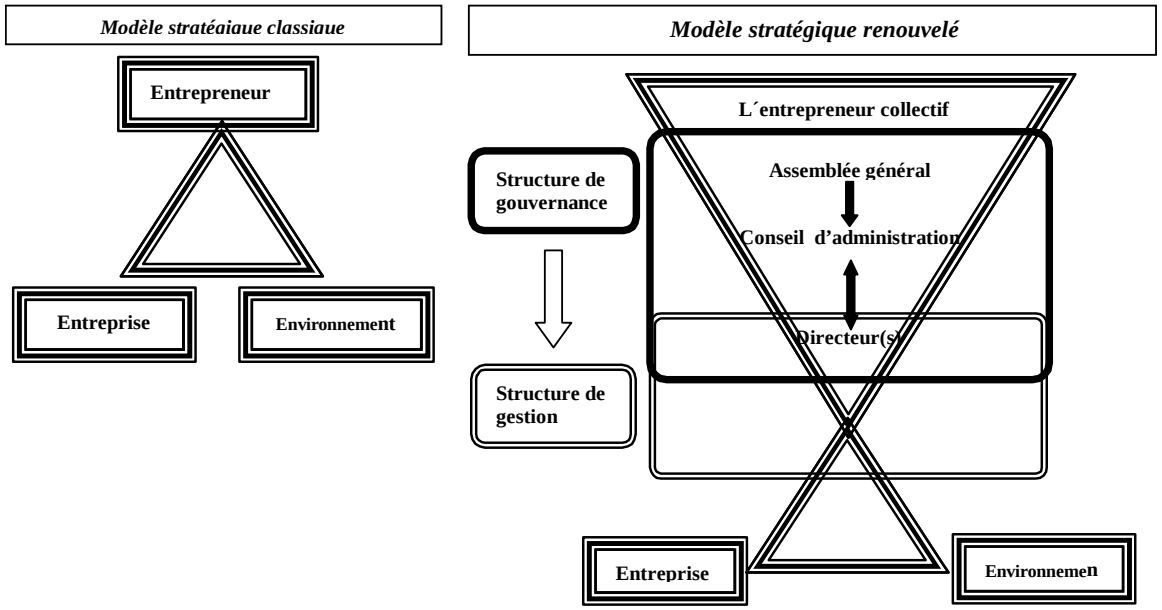
Pour Vienney (1994), les valeurs ne sont pas fondatrices. Il explique l'émergence de la forme coopérative et de l'organisation d'économie sociale en général, par un double rôle que viennent remplir ces nouvelles organisations : un rôle d'agent d'adaptation des activités

des membres aux transformations qui ont cours dans l'environnement sectoriel et un rôle d'agent de transformation de la position des acteurs membres de ces organisations car ils accèdent collectivement au pouvoir de l'entrepreneur. Pour Desroche (1976), les organisations d'économie sociale et solidaire sont au contraire portées par des utopies, des projets fondateurs, des valeurs, autrement dit une éthique. Pour rendre viables leurs organisations socialement et économiquement, les acteurs engagés dans la gouvernance des associations, des coopératives et des mutuelles, ont intérêt à combiner les deux approches, celles de Vienney et Desroche, en développant une approche stratégique combinant une double vision de perspective de transformation sociale et de positionnement dans l'environnement sectoriel (Malo, 2000 a). Les entreprises collectives et sociales sont vouées à rechercher l'équilibre, à rencontrer à la fois les exigences de productivité et d'atteinte du bien commun en réalisant la mission. Le mode de gouvernance doit être cohérent avec l'identité de l'entrepreneur collectif à la fois visionnaire et pragmatique.

Le groupement de personnes est responsable des orientations stratégiques qui doivent être cohérentes non seulement avec ses valeurs et visions, mais aussi avec les ressources et compétences de l'organisation et avec les menaces et occasions présentes dans le secteur ou le territoire constituant l'environnement contextuel dans lequel évolue l'association, la coopérative ou la mutuelle (voir Figure 1). On observe que la personne ou l'équipe assumant la fonction de coordination générale constitue le maillon de liaison ou d'interface entre la structure du groupement de personnes (appelée structure associative ou structure d'association) et la structure d'entreprise proprement dite (division du travail et coordination générale). En même temps que l'acteur assumant la direction générale a le pouvoir de conduire des actions dans la structure d'entreprise, il est aussi soumis à l'approbation ou à la sanction de la part des membres, dans la mesure où il est dans cette position par choix du conseil lui-même élu par l'assemblée générale. On retrouve là l'approche hiérarchique classique dans ce schéma qui toutefois se différencie par le caractère des acteurs présents dans la partie supérieure du sablier : en effet, ces acteurs sont en rapport d'activités avec l'entreprise soit comme usagers, comme travailleurs ou comme fournisseurs, lesquels peuvent être des donateurs.

Figure 1

(D'après Malo, 2001)



Le concept d'entrepreneur collectif correspond donc à une configuration d'instances multiples et interreliées d'informations, de communications, de compétence souveraine ou d'autorité déléguée, disposée de manière que les membres participent à la gouvernance stratégique de l'entreprise collective, animés par les valeurs et visions qui les ont faits se grouper. L'adhésion aux valeurs participatives ou démocratiques amène à chercher les moyens d'impliquer les membres et la vision conduit à prendre en compte la tension inévitable entre les motivations des membres pour un objectif commun de transformation sociale et les contraintes externe et interne.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : UNE ÉTUDE DE CAS À PARTIR D'UN RÉCIT PERSONNEL

Pour illustrer la question de la gouvernance des organisations à but non lucratif, nous procédons à l'étude d'un cas construite à partir d'un récit d'expérience personnelle.

L'étude de cas sert à un but de compréhension d'un concept dans une situation spécifique ; il est impossible de généraliser les résultats. Cependant, d'autres organisations avec des caractéristiques analogues à celles du cas étudié et confrontées à des questions similaires, pourront bénéficier des réflexions qui découleront de l'étude. Selon Yin (1994 : 40), l'étude d'un cas unique est révélatrice si le cas peut servir comme contribution, lorsqu'il n´y a pas d'autres cas dans la littérature, d'organisations qui présentent les mêmes caractéristiques.

Le récit personnel est une importante méthode de recherche qualitative (Riessman, 1993 : 4). Mitroff et Killman (1981 : 49) ont souligné la pertinence de la recherche développée à partir de la connaissance personnelle et passionnelle, appelant l'humanisme conceptuel et particulier, tous les deux fortement basés sur des sentiments et perceptions du chercheur lui-même. Cette culture de recherche implique l'intention de promouvoir le développement humain à la plus grande échelle possible ou de répondre à une question que le chercheur se pose à lui-même.

Le cas étudié est celui de *Doutores da Alegria*, une organisation à but non lucratif qui possède des caractéristiques singulières :

- Association offrant un service innovateur permettant la combinaison d'une intervention artistique à une intervention médicale en milieu hospitalier pédiatrique ;
- Association autonome indépendante de l'État et de ses donateurs principalement des entreprises ;
- Association offrant un système de rémunération mensuelle à tous ses collaborateurs, sauf aux bénévoles ponctuels (avocat, comptables, etc.).

Le récit personnel ayant fourni les données du cas est l'expérience vécue par l'une des auteures (Leite Rodrigues) comme directrice exécutive et membre de l'équipe de gestion de *Doutores da Alegria*, pendant deux ans (1999 et 2000) et qui a promu le recours à une consultante en gestion des ressources humaines pour aider le collectif. Pendant cette période, une des initiatives les plus significatives a été le processus d'évaluation de la performance des travailleurs non artistes (cadres et non cadres), précédée par une reconfiguration de la gouvernance en deux groupes (un groupe « leader » et un groupe « gestion »). Le projet est né comme réponse à une crise de confiance qui s'aggravait avec la croissance de l'organisation et sa plus grande exposition dans les medias.

Il faut aussi s'intéresser à la caractérisation de *Doutores da Alegria* comme association à but non lucratif, considérant que ce terme fait référence à une gamme très grande d'organisations différentes (Aquino Alves, 2002). Les études dans ce secteur ont besoin d'une délimitation et d'une définition du type d'organisation traitée. Pour bien situer *Doutores da Alegria*, on peut la placer à mi-chemin entre la coopérative de travailleurs et l'entreprise sociale.

Le concept de coopérative de travailleurs salariés est généralement présenté comme type de coopératives se distinguant de la coopérative de fournisseurs et de la coopératives de clients (Malo, 2000 b). Le concept d'entreprise sociale a été développé par l'*European Network on Social Enterprise* (EMES) et présenté par Defourny (2001). Les entreprises sociales ne sont dédiées ni à un travail de revendication (*advocacy organizations*), ni à collecter et redistribuer des ressources, comme les *Grant makers*.

Les études de cas réunis par Borzaga et Defourny (2001), principalement des entreprises d'insertion sociale par l'économique, englobent des organisations productrices de biens et services qui emploient et servent des personnes avec insuffisance physique, des personnes âgées, des groupes à risque, entre autres, développant une technologie particulière, innovante, dans la production ou l'opération, comme dans le bien ou le service. Comme pour l'entreprise sociale, il y a chez *Doutores da Alegria*, une claire dimension de production avec responsabilité sociale pour le bénéfice d'une communauté ou d'un groupe spécifique, ici les enfants malades. *Doutores da Alegria* sert des personnes marginalisées, les enfants malades, ce qui la rapproche des entreprises sociales. Elle emploie et associe des travailleurs ce qui la rapproche des coopératives de travail mais elle est une association et non une coopérative laquelle reconnaît la notion de propriété collective alors que l'organisation à but non lucratif est une organisation avec des membres, mais sans propriétaire. Les travailleurs de *Doutores da Alegria* sont principalement des artistes professionnels et, avec la croissance, on trouve de plus en plus de travailleurs administratifs. L'entreprise sociale et la coopérative produisent toutes deux un service ou un bien sur une base continue, avec une gouvernance et une gestion indépendantes, comme c'est le cas pour *Doutores da Alegria*. Elles comptent sur un corps de collaborateurs rémunérés pour lesquels il y a continuité du travail. C'est aussi le cas de *Doutores da Alegria*. Nous considérons donc *Doutores da Alegria* comme une entreprise collective et sociale que nous allons maintenant étudier à l'aide de la notion d'entrepreneur collectif.

3. LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES COLLECTIVES ET SOCIALES : LE CAS *DOUTORES DA ALEGRIA*

Doutores da Alegria est une organisation brésilienne sans but lucratif créée en 1991. Les « docteurs de la joie » travaillent dans dix hôpitaux pédiatriques : huit à São Paulo et deux à Rio de Janeiro. Ce sont des artistes formés au théâtre clownesque, une des techniques du théâtre comique, qui travaillent avec l'archétype du clown et le domaine d'arts du cirque.

En 1999, huit ans après sa création, *Doutores da Alegria* comprend 25 artistes professionnels travaillant dans les hôpitaux et 10 professionnels non artistes travaillant dans les bureaux de l'association. Depuis le début des activités, tous les travailleurs, artistes et non artistes, sont rémunérés sur une base mensuelle.

Avec la croissance des activités, des conflits dans l'équipe commencent à être fréquents, alimentés par la tension entre agir selon les valeurs et la mission et la nécessité d'une plus grande structuration et d'une plus grande planification. La croissance de l'organisation est en même temps, source d'orgueil et de reconnaissance, et source d'inquiétude et de crises, surtout pour les raisons suivantes :

- Les dix professionnels travaillant dans les bureaux ne sont pas des artistes. Ils s'occupent du financement, de la comptabilité, des communications, du service à la clientèle et d'autres fonctions découlant du travail partenarial avec les hôpitaux ;
- Aucune activité de formation ou de développement professionnel n'a été planifiée pour eux alors que l'équipe d'artistes a toujours reçu un entraînement constant et varié ;
- Depuis sa fondation, *Doutores da Alegria* espère se doter d'une équipe de gestion professionnelle bien rémunérée, mais la nature incertaine des ressources financières n'a jamais permis, jusque là, de se donner quelque politique ou critère de rémunération planifié. On observe un manque de motivation, chez les travailleurs administratifs, lié à la non croyance dans la possibilité de se développer professionnellement, d'autant plus que toutes les initiatives de perfectionnement ont toujours été destinées seulement aux artistes. Les travailleurs administratifs, les non artistes, ont pu seulement à l'occasion, bénéficier d'initiatives isolées du leader, créateur du projet et directeur, agissant ponctuellement et seul, en réponse à des demandes individuelles, au cas par cas.

On s'attend à trouver chez tous les collaborateurs une motivation à travailler dans une organisation dont la mission est d'apporter la joie, une mission qui a toujours insufflé l'engagement au travail. Pour cela, il ne suffit pas de réussir à offrir des augmentations de salaires sans, en même temps, développer les compétences des travailleurs non artistes. De ce contexte a surgi le besoin de susciter un processus qui pourrait motiver l'équipe à se réengager.

Pour proposer une nouvelle structure de gouvernance, il faut penser aux principes qui vont animer l'entrepreneur collectif. Or l'entrepreneur collectif doit être animé par la vision du

projet fondateur de l'association, par la mission et les valeurs qu'elles impliquent. Ainsi, il faut comprendre l'ensemble des principes (vision, mission, valeurs) qui guident le travail des artistes engagés dans le projet, mais surtout il faut refaire le point sur ces fondements avec les travailleurs non artistes. C'est justement cette étape qu'a traversée *Doutores da Alegria* pour éviter une crise interne. Elle a fait le point non seulement sur « qui » doit participer au processus stratégique, ce qui l'a amené à définir deux groupes interagissant (voir Figure 2) mais aussi sur les valeurs et la vision commune alimentant la mission.

3.1. La vision : l'art dans les espaces inusités

L'association *Doutores da Alegria* est née de l'initiative d'un artiste formé au théâtre clownesque, afin de développer un travail artistique dans les hôpitaux pédiatriques. Rapidement se sont joints, à ce créateur entrepreneur social, d'autres artistes du théâtre clownesque partageant le même projet utopique mobilisateur : celui de diffuser l'art, non pas comme produit de consommation mais comme agent de transformation en impliquant l'art et l'artiste dans un processus de co-production (avec les professionnels de la santé) d'une transformation (celle des pratiques du milieu pédiatrique auprès des enfants). Les artistes de *Doutores da Alegria* partagent la même vision : le théâtre ne se fait pas seulement pour des auditoires dans des salles de spectacles ; l'art peut trouver sa place dans n'importe quel endroit et au travers lui, des personnes peuvent procéder à des changements dans l'environnement ou dans leur propre manière d'agir et de penser (Massetti, 1998). Cette approche adoptée par les « docteurs de la joie » consiste donc à amener l'art dans des endroits inusités et à promouvoir des transformations à partir d'elle.

Être malade constitue un état d'apathie et, traditionnellement, d'acceptation du commandement de l'autre, le médecin et tout autre professionnel de la santé, sur sa propre volonté. Quand le malade est un enfant, cet état de dépendance est encore plus grand. Or, le travail des artistes clowns, des « docteurs de la joie », est précisément de valoriser le côté sain de l'enfant hospitalisé à travers des interactions permettant à la fantaisie de libérer l'enfant du sentiment d'impuissance et de confinement que provoque son état.

3.2. La mission : la joie

La mission de *Doutores da Alegria* est d'apporter la joie à l'enfant hospitalisé, à ses parents et même aux professionnels de la santé en utilisant l'art du théâtre *clownesque*. Aucun autre public n'intéresse cette organisation.

Les artistes associés à *Doutores da Alegria* reçoivent une formation pour travailler dans l'univers hospitalier. Cette formation leur permet d'adapter une technique artistique développée à l'origine pour les grands espaces, comme une arène de cirque. La nouvelle approche mise de l'avant par les « docteurs de la joie » est de chercher à intégrer l'art comme source de santé aux enfants hospitalisés qui sont immergés dans une ambiance de maladie et de marginalisation.

Les artistes ne visitent pas au hasard les hôpitaux choisis. Au contraire, leur approche nécessite le développement d'un intense partenariat avec les acteurs du milieu hospitalier. Chaque hôpital, pour devenir partenaire, doit engager son équipe de médecins et d'infirmiers de la pédiatrie dans un travail de préparation, pour que la médecine et le théâtre clownesque composent ensemble un profil de traitement complémentaire permettant à l'enfant de reprendre conscience de lui-même avec l'appui de la fantaisie. Chaque hôpital est visité deux fois par semaine, toujours avec un duo d'acteurs, toujours aux mêmes jours de la semaine et aux mêmes horaires. À chaque visite, les artistes se déguisent en médecins-clowns et visitent tous les enfants, lit par lit. L'artiste clown travaille toujours avec la méthode de l'improvisation, selon laquelle tout obstacle peut être une ressource. Ainsi, si un artiste rencontre un enfant à l'hôpital, embrassant une poupée habillée en fiancée, l'interaction se fera avec des gags, farces et plaisanteries qui parlent du mariage, du mari, de l'épouse. En faisant d'un obstacle une ressource, le clown crée la fantaisie à partir du réel. Dans le théâtre comique, toute situation est passible d'être risible, il suffit de la voir comme telle. Cette attitude est bien différente de celle de nier simplement la réalité. C'est important de voir la différence entre la fantaisie et le mensonge. La fantaisie conduit l'enfant vers un autre lieu, lui permettant une autre expérience avec sa condition de malade.

La joie est centrale dans le projet de l'organisation, aussi bien que l'idée que tout obstacle peut se transformer en ressource. Le collectif de *Doutores da Alegria* refuse, de façon véhémente, l'idée de procéder à de petits spectacles pour les enfants hospitalisés, temporairement ou définitivement, dans les cas de maladies incurables. La mission de l'organisation est de transformer l'expérience de la maladie en joie, à travers une technique artistique.

3.3. Les valeurs : l'enthousiasme, l'humeur et le regard

Dans un travail antérieur, le groupe d'artistes a défini les trois valeurs fondant le développement de l'organisation :

- L'enthousiasme ou la capacité d'envisager des obstacles comme des ressources ;
- L'humeur (dans n´importe quelle situation, il est toujours possible de rire) ;
- Le regard ou la capacité de regarder, d'écouter et de connaître l'autre et de l'appuyer dans les situations de nécessités.

Ces valeurs (somme toute au cœur des compétences attendues pour que l'art participe à la santé) sont en harmonie avec les principes du théâtre clownesque, dont la technique est fortement basée sur des interactions entre les artistes, où le rôle du regard et la capacité de suivre l'autre dans le tour, donnent le ton des gags et des interactions (MASSETTI, 1998).

3.4. Le recours à une professionnelle

La vision, les valeurs et la mission étaient déjà définis mais ne suffisaient pas. Depuis le début, il était clair que le plus grand défi était celui d'harmoniser le travail des administratifs avec les valeurs du travail artistique dans les hôpitaux. Il fallait faire évoluer les conflits vécus par l'équipe (la situation des non artistes) vers un processus participatif. Pour conduire cette intervention de changement, l'association, à la suggestion de la directrice exécutive, a cherché l'appui d'une consultante, une conseillère professionnelle en ressources humaines qui avait sa collègue dans un cabinet de Price Waterhouse Coopers. Celle-ci a orienté le travail de façon conceptuelle et méthodologique. Ainsi, le processus devait non seulement être consistant, avec une méthode, mais aussi cohérent avec la vision, la mission et les valeurs des « docteurs de la joie ».

La conseillère a donc débuté son intervention en suscitant une réflexion sur les bases sur lesquelles allaient s'établir les standards de performance à être atteints ou référencés comme optimaux. Invitée à exprimer la démarche en cours dans ses propres mots, l'équipe de non artistes a proposé la phrase suivante : *On doit créer une organisation clown!* Créer une organisation mue par la joie, la possibilité d'utiliser l'art n'importe où, de faire tout obstacle devenir une ressource ! Telle a été la conclusion du groupe de non artistes sur les bases fondatrices du développement et du processus de changement.

3.5. Une nouvelle configuration de gouvernance

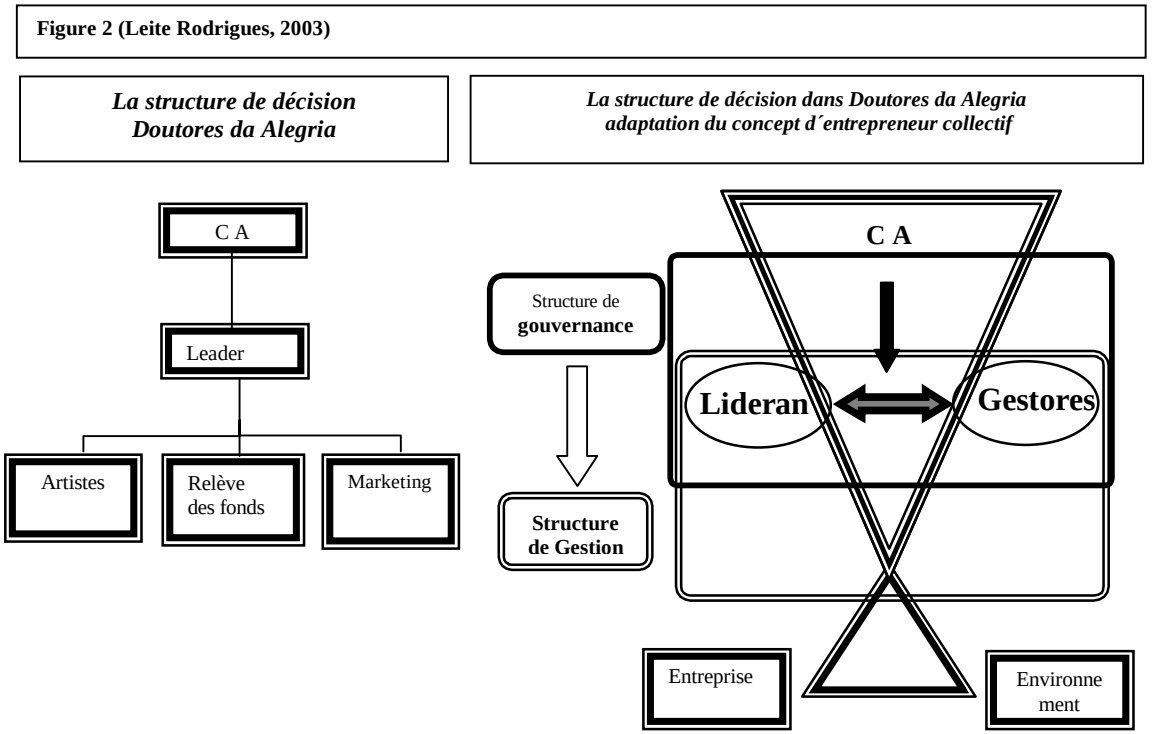
Une fois les principes établis, la conseillère a travaillé à susciter et à structurer une nouvelle dynamique de relations entre les membres du groupe de personnes constituant les *Doutores da Alegria* : artistes et non artistes, fondateurs et non fondateurs. Au lieu de placer le fondateur seul au centre de la décision, on a placé un groupe formé de quatre personnes reconnues comme leaders par toute l'équipe (artistes et administratifs). Ces quatre personnes sont : le fondateur artiste, la directrice exécutive, la directrice de production, la directrice du centre d'études art-santé. De cette façon, ont été créés deux groupes (voir Figure 2). Le premier, le groupe « leaders », étant formé par les quatre personnes partageant le leadership, et le deuxième, le groupe « gestionnaires », étant composé des travailleurs administratifs autres que les directeurs. On a dépersonnalisé la figure de l'entrepreneur comme décideur unique, rendant à chaque acteur sa responsabilité pour son développement dans l'organisation et sa participation dans le processus de décision. En d'autres mots, on a reconfiguré la gouvernance pour la rendre cohérente avec la notion d'entrepreneur collectif. La restructuration de la configuration de la gouvernance a marqué le passage d'une configuration de gouvernance entrepreneuriale classique en solo à une configuration de gouvernance collective typique de l'entrepreneur collectif.

Mais au-delà de cette reconfiguration, il fallait solutionner la tension entre les conditions de développement du personnel administratif comparées à celles des artistes. Dans une entreprise collective de travailleurs, ce qui est le cas de *Doutores da Alegria*, la fonction de

gestion des ressources humaines est névralgique, elle est la fonction transformée par le caractère « collectif de travail » de l'organisation. L'harmonisation des conditions des travailleurs non artistes avec celles des travailleurs artistes est donc nécessaire pour viabiliser le groupement de personnes. Dans l'entreprise collective de travailleurs, la gouvernance stratégique encadre donc, plus qu'ailleurs, la politique générale de gestion des ressources humaines. La configuration collective de la gouvernance allait se vivre concrètement par un exercice collectif : l'évaluation de la performance.

Figure 2

(Leite Rodrigues, 2003)



3.6. Une évaluation participative de la performance

L'idée de procéder à une évaluation de la performance dans l'équipe de non artistes était totalement nouvelle, ce qui rendait la tâche encore plus difficile. L'évaluation allait être basée sur quels paramètres ?

Encore une fois l'approche a été de renforcer la cohésion du groupement en donnant aux non artistes le pouvoir de participer aux décisions. En précisant les compétences requises pour gérer *Doutores da Alegria*, le groupe de non artistes s'est également basé sur l'idée de créer une organisation, une gestion, *clownesque* :

- *Initiative :* capacité d'assumer des risques et de prendre des décisions avec compétence, pertinence et au moment approprié, commencer une action directive pour la résolution des problèmes présentés ;
- *Autonomie :* capacité d'agir indépendamment des stimulations d'un supérieur ou d'un tiers, être proactif ;
- *Créativité :* innover dans les solutions, en proposant des options alternatives plausibles et inespérées ;
- *Compromission* : s'engager avec ses objectifs et dans ses responsabilités, en assumant celles-ci avec qualité et en démontrant sa loyauté envers la mission de l'entité ;
- *Apprentissage permanent* : acquérir des nouvelles qualifications constamment, en cherchant le perfectionnement des activités exécutées, en apprenant à partir de ses erreurs et en transformant les obstacles en ressources.

Après ce travail de définition d'un cadre de référence, établissant les compétences requises, on a procédé à deux autres étapes : une sur l'évaluation proprement dite et l'autre portant sur la rémunération.

Dans la première, on a commencé par discuter des tâches et des fonctions. Chaque membre a décrit ses responsabilités et a fait son autoévaluation, en tenant compte des compétences nécessaires préalablement établies. Chacun a fait ensuite, avec la même grille, l'évaluation de chacun des autres membres de l'équipe. En procédant ainsi, chacun a donné et reçu du *feed-back* sur sa performance et sur celle de ses collègues. En contribuant à l'élargissement de la vision de chaque individu, chacun s'ouvrant et s'intégrant au groupe, cette évaluation mutuelle a contribué à transformer les dialogues (travailleur/directeur-fondateur) reposant sur de simples plaintes personnelles.

On a ultérieurement abordé la question de la rémunération sous réserve de la contingence budgétaire. Il a été proposé à chaque collaborateur non artiste un pourcentage d'augmentation (la première attribuée aux non artistes depuis la création de l'association), proportionnel à ses responsabilités, et tenant compte des résultats de l'évaluation faite par le groupe de non artistes.

À la fin du processus, chaque membre de l'équipe devait, à partir des observations apportées et reçues, tracer le plan d'actions requises pour son développement personnel dans l'organisation.

Le climat des rencontres pendant l'évaluation collective de chaque membre a toujours été agréable et amical, permettant à chacun de l'envisager comme une occasion de développement.

En plus d'être la première expérience d'un processus partagé de décision, cette initiative d'évaluation collective, individuelle et mutuelle de la performance a démontré l'importance du recours à un acteur externe ayant une connaissance particulière à apporter à l'organisation. L'intervention de la conseillère a été décisive pour que le processus stratégique de gestion des ressources humaines se base sur les fondements (la vision, la mission et les valeurs) de l'organisation et ne permettent plus de plaintes personnelles ou de malentendus. Le processus a acquis de la légitimité et de la vigueur, dans la mesure où chaque membre a senti que c'était à lui-même d'avoir, avant tout, une attitude vers son propre développement.

Parmi les dix non artistes qui ont participé au travail de réflexion sur les fondements et l'évaluation proprement dite, seulement un a choisi de se retirer de l'organisation, après le processus. Deux personnes n'ont pas reçu d'augmentation salariale. Toutes ont révisé leurs responsabilités et ont procédé à des changements qui favorisent le développement.

Un an après cette expérience, on a observé qu'il y a eu une série d'initiatives de perfectionnement basées sur le plan d'actions formulé par chacun lors du processus d'évaluation. Les conflits et les heurts avec le fondateur ont sensiblement diminué et ont été remplacés par un engagement et une demande de ressources pour réaliser le plan d'actions de chacun.

L'Association *Doutores da Alegria* est une entreprise collective et sociale. La participation de tous les travailleurs membres du collectif, artistes et non artistes, est très importante pour réaliser le projet correspondant à l'intention stratégique de l'organisation. Si on veux apporter la joie à des enfants hospitalisés, il faut vivre la joie comme une valeur, un principe d'action. Dans ce sens-là, le fait pour l'équipe administrative (les non artistes) de retrouver son estime, et lui garantir son importance était indispensable, ainsi que son implication dans le processus de décision.

La nouvelle structure de gouvernance de *Doutores da Alegria*, basée sur deux groupes (leaders et gestionnaires) a déconstruit la logique de centralisation de la décision chez une seule personne (le fondateur) et la référence à un seul groupe (les artistes) et a renforcé l'identité collective du groupement de personnes dont non seulement la taille mais aussi le degré de complexité (artistes et non artistes) s'accroît avec la croissance des activités. Cette nouvelle configuration d'instances décisionnelles alliée à des pratiques participatives

concrètes (voir l'évaluation collective - la performance) a rendu possible l'implication de tous les membres dans le processus de prise de décision. Les travailleurs artistes et non artistes sont devenus co-responsables. La structure décentralisée et participative a dilué des conflits précédents et a viabilisé des processus d'apprentissage organisationnel, en utilisant les échanges entre les membres.

4. DE L'ENTREPRENEUR COLLECTIF À LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Le modèle de l'entrepreneur collectif (Malo, 2000a, 2001) a été développé pour rendre compte de la structure collective de gouvernance des mutuelles, coopératives et associations de l'économie sociale et solidaire, à partir surtout de la connaissance des coopératives. Les coopératives sont un type d'organisations dont le statut juridique exige un processus de décision démocratique - un membre, un vote. La disposition des instances de décision comme proposée par le concept d'entrepreneur collectif correspond bien à cet impératif légal. Les associations adoptent des règlements internes qui correspondent généralement aussi à la démocratie représentative formelle - un membre, un vote. L'étude de cas montre cependant qu'il faut aller au-delà des structures statutaires.

Le cas analysé n'est pas une coopérative mais une organisation dont le profil s'approche beaucoup du concept d'entreprise sociale, proposé par Defourny (2001) qui en définit les diverses caractéristiques, entre autres, la nature participative du processus décisionnel. L'étude du cas permet d'approfondir la notion d'entrepreneur collectif en lien avec les valeurs inhérentes aux entreprises sociales, et en particulier la participation ou la démocratie participative. Pour cette raison, la compréhension du concept d'entrepreneur collectif peut être non seulement appliquée aux entreprises sociales mais aussi peut permettre de renouveler le concept.

Malgré les différences entre des coopératives et des entreprises sociales, il y a aussi beaucoup de similitudes entre elles, par exemple, l'établissement d'une structure de gouvernance solidaire, démocratique et inclusive. Au-delà des directives statutaires, un des idéaux présents dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire est en effet que la démocratie ne se donne pas seulement par la manifestation de la volonté de la majorité, mais aussi par la promotion des droits des minorités. C'est donc fondamental que la définition des instances de décision soit accompagnée par une dynamique ininterrompue de partage de principes fondateurs entre les membres. Il importe de provoquer une dynamique de participation en engageant tous les membres, sans exception, dans le processus de formation des orientations stratégiques et des politiques générales. On ne doit pas oublier que même avec une structure collective de décision, les moyens de production collectifs souffrent d'une forte pression pour s'ajuster à la dynamique du marché concurrentiel. Il faut donc être vigilant pour contrer les forces de centralisation en n'hésitant pas à retourner au projet fondateur. Pour susciter l'adhésion à une démarche collective, il est essentiel de partir des fondements du projet. *Doutores da Alegria* montre bien une démarche qui commence par une réflexion sur la vision, la mission et les valeurs et qui englobe même l'interface entre celles-ci et les compétences requises.

Ainsi, la notion d'entrepreneur collectif et social implique un idéal-type de gouvernance collective fondée sur la participation de toutes les parties prenantes en vue de renforcer le caractère du projet collectif. La gouvernance participative correspond bien à cet idéal-type

même si, dans les faits, d'autres configurations peuvent être observées (Malo, 2000a, 2001).

La notion d'entrepreneur collectif, approfondie à l'aide de l'étude du cas *Doutores da Alegria*, nous amène à formuler deux propositions pour le développement des structures de gouvernance des organisations à but non lucratif considérées ici comme des entreprises collectives et sociales :

- Premièrement, dans l'entreprise collective et sociale, la gouvernance n'est pas fondée sur une seule personne mais sur un groupement de personnes qui partage une vision de transformation sociale, une mission et des valeurs dont celle de la participation. Toute démarche de reconfiguration de la gouvernance doit donc commencer par une réflexion commune sur un ensemble de principes qui vont animer les participants au processus de prise de décisions. Ces principes comprennent : la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Établir un ensemble de principes ne vise pas à masquer des conflits, qui sont inhérents aux processus participatifs. Au contraire, on essaie de fortifier l'identité du groupement de personnes, de mettre en lumière les raisons de son existence.
- Deuxièmement, la participation à la gouvernance ne dépend pas seulement de la volonté du sujet, mais aussi des structures. Le cadre statutaire précisant les instances décisionnelles classiques (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif, postes de président et de directeur général) est nécessaire mais non suffisant pour assurer une gouvernance participative. Il faut trouver la configuration appropriée à chaque cas en vue de favoriser la délibération. Il faut des forums qui permettent le débat fondé sur la communication et l'échange entre les acteurs. Ce n'est pas facile de partager et d'exercer le pouvoir, mais cet exercice peut être viable si chaque acteur trouve la voie pour se placer dans le processus décisionnel**.**

Doutores da Alegria est une entreprise collective et sociale qui produit des services artistiques innovateurs, sur une base continue, avec des professionnels salariés et occasionnellement des volontaires, affrontant une concurrence de nature diverse, étant donné les multiples options que les financiers sociaux, les philanthropes, trouvent au Brésil. Le processus décisionnel était, à l'origine, plutôt informel et fondé sur le leadership du fondateur même si une certaine participation était observée. Néanmoins, la différence entre le monde des artistes évoluant dans les hôpitaux et celui des administratifs, travaillant dans les bureaux de l'association, s'est accentuée en particulier avec la croissance des activités, ce qui a provoqué la marginalisation des non artistes dans le processus de décision. Le cas illustre que les principes étaient déjà établis, néanmoins ils manquaient de sens chez une partie de l'équipe. Le développement d'une configuration de gouvernance collective appropriée (interaction de deux sous-groupes) et la dynamique d'évaluation participative a redonné à chaque travailleur la responsabilité de sa propre insertion dans le processus. Le cas montre que les deux propositions découlant du concept d'entrepreneur collectif sont pertinentes pour le développement de la structure de gouvernance de l'association.

CONCLUSION

Le concept de gouvernance correspond bien à l'exercice du pouvoir dans les organisations. L'approche hiérarchique de la gouvernance, la plus courante dans la littérature sur les organisations et associée à l'expression *corporate governance*, promeut le contrôle du conseil d'administration sur l'équipe de direction dans l'intérêt des actionnaires ; la transparence des décisions et l'imputabilité des directeurs sont très présents dans cette approche. L'approche collective de la gouvernance est traitée principalement dans la littérature en économie sociale et solidaire du tiers secteur. Cette approche offre un regard différent en associant la notion de démocratie participative à celle du contrôle. Elle vise à susciter ou renforcer des comportements solidaires dans les relations entre tous les acteurs du collectif. L'expérience de reconfiguration de la gouvernance vécue par *Doutores da Aligria* suit clairement une approche de gouvernance participative. Elle montre l'utilité du concepts d'entrepreneur collectif et social pour une organisation à but non lucratif qui doit retrouver sa cohésion sociale interne alors même qu'elle vit la croissance de ses activités et est perçue comme un modèle d'intervention auprès des enfants malades.

Pour réussir la structuration de la gouvernance collective d'une association, il faut donc aller au-delà des instances statutaires. Il faut envisager la structure de gouvernance comme source d'identité organisationnelle au travers du partage de pouvoir. La participation des membres d'un collectif au processus stratégique commence par les principes communs : la vision, la mission et les valeurs qui sont fondatrices de l'entreprise collective et sociale. Néanmoins, pour développer une organisation à gouvernance participative, il ne suffit pas de fixer ces principes fondateurs, il faut aussi dynamiser l'interaction dans des actions qui suscitent la mobilisation et l'engagement de chacun. Le cas *Doutores da Alegria* montre qu'une entreprise collective et sociale peut vivre des ambiguïtés et même des ruptures dans les processus organisationnels. Il est donc nécessaire d'établir des forums de communication et de préparer l'équipe pour relever le défi des décisions partagées.

Les organisations à but non lucratif qui se veulent des entreprises collectives et sociales fondées sur la démocratie et la solidarité, ont besoin de développer des processus de décision participatifs réglés par la vision, la mission et les valeurs, mais, surtout, qui contiennent une structure de gouvernance et gestion qui permettent l'engagement des membres et leur motivation et leur mobilisation non seulement pour la cause, mais aussi pour la gestion de l'organisation elle-même. Les structures de gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire du tiers secteur sont donc inspirantes pour les autres organisations, car elles promeuvent des processus de décisions ouverts aux parties prenantes et significatifs pour les personnes engagées dans la réalisation d'un projet collectif.

Ce modèle a été développé pour traiter d'organisations de l'économie sociale et solidaire du tiers secteur. Cependant l'idée de développer des structures de gouvernance participatives et démocratiques est un défi pour toutes les entreprises, y compris celles du secteur lucratif. Ainsi, la notion d'entrepreneur collectif pourrait être étendue pour parler de l'entrepreneur pluri-intéressé correspondant à d'autres organisations qui, d'une façon semblable, développent une approche inclusive et participative de leur processus de gouvernance stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

AQUINO ALVES, M. (2002) " Terceiro Setor : as origens do conceito " In : XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, Salvador, 2002 *Anais*…Salvador.

BORZAGA, C. et DEFOURNY, J. (Editors) (2001) *The Emergence of Social Enterprise* Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations.

CARRION, R.(2002) " L'économie solidaire au Brésil et à Rio Grande du Sud " Le cadre du 2e colloque provincial de ÉCO-CDEC, *Cahiers de recherche en économie sociale de l´Alliance de Recherche Université - Communautés*, Université du Québec à Montréal – UQÀM, Canada.

CÔTÉ, M. et MALO, M.C. (2002) *La gestion stratégique*. *Une approche fondamentale,* Québec, Canada, Gaétan Morin Éditeur.

DEFOURNY, J. (2001) " Introduction : from third sector to social enterprise " IN BORZAGA, C. DEFOURNY, J. (Editors) *The Emergence of Social Enterprise* Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, p. 1-28.

DUCA, D.J. (1996) " Models of Governance and Leadership " IN *Nonprofit Boards : Roles,Responsabilities and Performance*, New York, Jonh Wiley & Sons, p. 2-15.

EME, B. et LAVILLE, J-L .(orgs.) (1994) *Cohésion Social et Emploi*. Col. Sociologie Économique. Paris : Desclée de Brouwer.

FISHER, T. " Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão Introdução a uma agenda " IN *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais* : marcos teóricos e avaliação. Casa da Qualidade, 341p.

FRANÇA, G. (2002) " A Perspectiva da Economia Solidária " IN FISHER, T. *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais* : marcos teóricos e avaliação. Casa da Qualidade, p. 123-136.

GUIMARÃES, N. e MARTIN, S. (2001) *Competitividade e Desenvolvimento*. Atores e instituições locais. São Paulo : Biblioteca SENAC.

HOULE, C.O. (1989*) Governing Boards : Their Nature and Nurture*, San Francisco, Jossey-Bass, 223 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA–IBGC. *Website* www.ibcg.org.br , abril de 2003.

INGRAM, R.T. (1988) *Ten Basics Responsabilities of Non-profit Boards*, National Center for Non-profit Boards, Washington (D.C.)

LEVESQUE, B. et MALO, M.-C. (1992) « L´Economie Sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante » IN DEFOURNY,J et MONZON CAMPOS, J.L. (eds.) *Économie Sociale. Entre économie capitaliste*

et économie publique – The Third sector, Cooperative Mutual and Non profit, Bruxelles : De Boeck, 459 p.

MALO, M.-C. (2003), « Cooperação e economia social e solidária: uma releitura de autores clássicos », *Saberes,* vol. 1, no 1, juillet. *À paraître.*

MALO, M.-C. (2001) « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie Sociale. 1ere partie : l´entrepreneur et son environnement », *RECMA*, *Revue Internationale de L´Économie Sociale,* 80e année*,* no 281, p. 84-95.

MALO, M.-C. (2000a), *La coopération et l'économie sociale,* HEC MONTRÉAL, Les cahiers des leçons inaugurales, novembre. Aussi publié dans le Cahier du CRISES no 0101(http://www.crises.uqam.ca).

MALO, M.-C. (2000b), « Managing Cooperative Associations », p. 1955-1962, in S. Dahiya (Ed.), *The Current State of Business Disciplines*, volume4, Management I, Spellbound Publications, Rohtak (India).

MALO, Marie-Claire et VEZINA, M. (2003) *Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers,* Montréal, Canada, UQÀM, Les cahiers du CRISES, collection *Working Papers*.

MASSETTI, M (1998) *Soluçoes de Palhaços* : Transformações na realidade hospitalar, São Paulo, Palas Athena.

MIDDLETON, M. (1987) " Nonprofit Boards of Directors : Beyond the governance function " IN POWELL, W. (ed.) (1987) *The Nonprofits Sector : a research handbook* Yale University Press, New Heaven and London.

MITROFF, I. et KILLMANN, R. " Methodological Approaches to social science " IN REASON, ROWAN, J. (1981) *Human Inquiry* : A sourcebook of new paradigm research London, John Wiley & Sons, p. 43-52.

MALENFANT, R. (1999) *La Gouvernance Stratégique* Éditions D.P.R.M., Québec, Canada.

RIESSMAN, C.K. (1993) *Narrative Analysis* Qualitative Research Methods Series, v.30, Thousand Oaks, Sage University Paper.

SAIDEL, J. (1998) " Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups " *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; San Francisco ; dez. p. 421-436.

VIENNEY, Claude (1994) *L'Économie Sociale* Paris, Édition La Découverte;

WORLD BANK, *Governance and Development*. Washington, 1992, 62 p.

YIN, R. *Case Study Research : Design and methods*, Applied Social Research Methods Series, v. 5, Thousand Oaks, Sage Publications.