

Les fondements théoriques de la gouvernance en entrepreneuriat social

The theoretical basis of governance in social entrepreneurship

EL AISSAMI Ikhlasse

*Docteur en Sciences de Gestion
Maroc*

Elaissami@outlook.com

Cite this article

EL AISSAMI I. (2022). Les fondements théoriques de la gouvernance en entrepreneuriat social. IJEMS, volume 1: Issue 2, pp : 57 - 75 .

Submitted: 10/10/2022

Accepted: 15/12/2022

Résumé

Dans la littérature abondante la gouvernance désigne un ensemble de principes, de pratiques et mécanismes qui régissent les actions de coordination et les interactions de l'entreprise avec ses acteurs internes et externe ainsi que la répartition du pouvoir de ses acteurs dans son environnement. L'intérêt de la gouvernance en entrepreneuriat social est de répondre aux besoins de ces acteurs dans une dimension collective et non individuelle, elle vise à assurer la finalité sociale de l'entreprise et ses objectifs multidimensionnels.

Dans cet article, l'objectif est double, nous discuterons d'une part les fondements théoriques de la gouvernance en général et leurs apports en entrepreneuriat social en particulier selon différentes approches, basées sur l'hypothèse du comportement humaniste et non opportuniste de l'entrepreneur qui cherche à changer le monde et garantir le bien-être de l'entreprise et ses parties prenantes. D'autre part, il s'agit de mettre en lumière les challenges dont l'entreprise sociale fait face pour garantir une gouvernance démocratique et participative.

Mots clés : Gouvernance, Entrepreneuriat social, Fondements théoriques

Abstract

In the abundant literature governance refers to a set of principles, practices and mechanisms that govern the coordination actions and the interactions of the company with its internal and external actors as well as the distribution of the power of its actors in its environment. The interest of governance in social entrepreneurship is to respond to the needs of these actors in a collective and not individual dimension, it aims to ensure the social purpose of the company and its multidimensional objectives.

In this article, the objective is twofold: on the one hand, we will discuss the theoretical foundations of governance in general and their contribution to social entrepreneurship in particular, according to the different approaches, based on the hypothesis of the humanistic and non-opportunistic behavior of the entrepreneur who seeks to change the world and guarantee the well-being of the enterprise and its stakeholders. On the other hand, it is a question of highlighting the challenges that the social enterprise faces in order to guarantee a democratic and participative governance.

Keywords: Governance, Social entrepreneurship, Theoretical basis



Introduction

Le concept de gouvernance d'entreprise telle qu'il a été traité dans les sciences de gestion peut facilement être envisagé sous le volet particulier du partage de pouvoir. Il a été développé du fait de la nécessité qu'il y avait de discuter des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décisions dans les grandes firmes américaines durant les dernières décennies et qui affrontaient les actionnaires aux dirigeants. Ainsi, la gouvernance d'entreprise a été pendant longtemps analysée comme étant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997).

Pour l'entreprise sociale, la gouvernance est un enjeu central, elle permet de prospérer au milieu de multiples pressions institutionnelles. Les dimensions collectives et participatives y sont donc essentielles confirmant l'importance des interactions entre les différents acteurs.

Au niveau théorique, un débat émerge sur la gouvernance de l'entreprise sociale qui dépend de la maturation du secteur de l'entreprise sociale. La manière dont ces entreprises (Dalton et al. 2007) ont évolué leurs formes pour répondre aux besoins de leurs communautés déterminera l'utilité de l'une (ou l'autre) des théories exposées dans cet article. Dans cette optique, le présent document vise essentiellement à affirmer la nécessité d'une analyse plus approfondie de la gouvernance au moyen des concepts existants, et analyse comment ces théories pourraient être utilisées pour prédire, ainsi qu'expliquer, la nature réelle et changeante de la gouvernance des entreprises sociales. Dans ce travail, nous nous basons sur trois approches déterminantes de la gouvernance d'entreprise: la « théorie des parties prenantes », la « théorie de l'intendance » et « la théorie institutionnelle ».



1. L'approche des parties prenantes

D'après Freeman et Reed (1983), les parties prenantes sont définies comme « tout groupe ou individu identifiable qui peut influencer sur la réalisation des objectifs d'une organisation, ou qui est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation ». L'élément capital de cette opinion, selon lequel les entreprises et les organisations d'une manière générale ont des responsabilités envers les groupes de parties prenantes, constitue le fondement de la théorie des parties prenantes et de la responsabilité sociale des entreprises (Freeman et Reed, 1983 ; Goodpaster, 1991; Donaldson et Preston, 1995). L'approche des parties prenantes tente d'examiner comment les organisations peuvent établir des priorités et gérer les rapports avec les parties prenantes identifiées. L'application de cette approche aux entreprises a été fortement critiquée, principalement par les partisans d'autres théories qui relèvent des modèles de propriété ou de modèles contractuels.

Les critiques portent essentiellement sur la cession des ressources et des avantages aux parties prenantes, plutôt qu'aux seuls actionnaires. Les critiques sont affirmées et réfutées sur des bases juridiques (Friedman, 1970 ; Goodpaster et Holloran, 1994), économiques (Williamson, 1979 ; Boatright, 2002) et morales (Langtry, 1994 ; Sternberg, 1997; Gibson, 2000). On prétend maintenant que le débat est contraire à la progression de la théorie de la gouvernance d'entreprise (Letza et al. 2004). Toutefois, l'influence de ce débat sur la gouvernance des entreprises à but non lucratif et des entreprises sociales est réduite par l'absence de l'un des facteurs clés de la littérature et de la pratique courantes en matière de gouvernance d'entreprise, à savoir l'actionnaire (par exemple, Alexander et Weiner, 1998; Low, 2006). La perspective des institutions sociales est naturellement alignée sur la structure et les objectifs de ces organisations, car elles existent en tant que partie intégrante de la société (plutôt que distinctes de celle-ci). Par conséquent, les structures de gouvernance devraient faciliter la gestion des revendications des parties prenantes qu'elles servent.

L'application de la théorie des parties prenantes à la gouvernance se manifeste en termes instrumentaux et descriptifs, notamment par une gestion appropriée des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones, 1995). Cependant, il est tout aussi important de confirmer



son fondement normatif, c'est-à-dire les décisions que les gestionnaires doivent prendre en se fondant sur la rectitude morale (Donaldson et Preston, 1995).

Le fondement normatif de l'organisation centrée sur les parties prenantes confère une légitimité à son existence. Toutefois, la manière dont cette base normative doit être réalisée fait l'objet d'un débat. Par exemple, une organisation pourrait viser à produire le « bien commun », ou le meilleur bénéfice pour une société donnée (Argandona, 1998). Sinon, la question est résolue dans une perspective pragmatique, c'est-à-dire qu'il est judicieux sur le plan commercial de reconnaître et d'intégrer une série de parties prenantes qui dépendent de l'activité de votre entreprise (Campbell, 1997). Les entreprises sociales sont créées par des personnes qui sont étroitement liées à la communauté qu'elles entendent servir. Si le but ultime est de fournir un avantage social, la raison d'être de ces organisations doit être éthique. Les entreprises sociales existent pour maximiser l'impact social positif, et la pratique éthique permet cela.

La base normative de la gouvernance des parties prenantes étant claire, on observe un mouvement de convergence avec les aspects instrumentaux et descriptifs de la théorie (Steane, 2001; Friedman et Miles, 2002). À cette fin, la recherche se concentre sur l'établissement de systèmes permettant une mise en œuvre efficace et efficiente de la gouvernance des parties prenantes. Un aspect essentiel à cet égard est la mise en place de processus de gestion et de mesure appropriés qui facilitent la communication et la prise de décision dans toute l'organisation. Les parties prenantes doivent communiquer avec le conseil d'administration, et les gestionnaires doivent avoir la possibilité de défendre les intérêts des parties prenantes le plus efficacement possible. Ils doivent également être tenus responsables pour ces actions. Par exemple, le premier peut être réalisé par une pratique inclusive et démocratique de l'élection du conseil d'administration (Brown, 2002). La seconde par la professionnalisation et le contrôle (Borzaga et Solari, 2001; Bryson et al. 2001; Richmond et al. 2003).

La gouvernance des parties prenantes a d'autres implications pour l'orientation stratégique de l'entreprise sociale. La représentation des parties prenantes au niveau du conseil d'administration est bénéfique car elle encourage l'utilisation d'un plus large éventail de sources dans l'élaboration de la stratégie. Par conséquent, les parties prenantes peuvent apporter une contribution précieuse aux décisions du conseil d'administration qui les affecteront en fin de compte (Owen, 2000; Owen et al. 2001). En permettant aux parties prenantes de participer



directement aux opérations, l'entreprise sociale adopte et perpétue une culture qui est alignée sur les besoins de ce groupe. La reconnaissance et l'inclusion des parties prenantes dans l'entreprise sociale reflètent les principes démocratiques et éthiques sur lesquels elles sont fondées.

La théorie des parties prenantes de la gouvernance fait l'objet de nombreuses critiques, qui ont des implications pour l'entreprise sociale. Les critiques plus générales se trouvent principalement dans Sternberg (1997) et Jensen (2001). Elle est incompatible avec le gouvernement d'entreprise car elle permet de rendre des comptes à plus d'un groupe (Sternberg, 1997). Le conseil d'administration doit être tenu responsable devant un seul groupe, auquel le risque d'échec et les avantages de la réussite sont remis. Dans le cas de parties prenantes multiples, les administrateurs peuvent être tenus responsables devant un ensemble de groupes, dont certains ne sont pas directement impliqués dans l'entreprise sociale. Cela soulève la question de l'identification et de la hiérarchisation des groupes de parties prenantes, il est donc important de savoir clairement à qui les directeurs et les administrateurs doivent rendre des comptes. Cela a une implication pour l'entreprise sociale et la maximisation des avantages sociaux. Il est probablement plus efficace de se concentrer sur la fourniture d'un service à un groupe plutôt que d'essayer de gérer une série de groupes (Jensen, 2001).

Il est nécessaire d'établir un lien clair entre la base normative des parties prenantes de l'entreprise sociale et les preuves empiriques que l'activité apporte un bénéfice à ce groupe (Bryde et Robinson, 2005). Il peut également y avoir un écart entre ce que les parties prenantes demandent et ce que l'entreprise sociale fournit réellement. Il est désormais courant que des accords de niveau de service soient mis en œuvre au début d'un projet pour éviter ce genre de situation. Toutefois, elle ne tient pas compte des facteurs externes qui empêchent de fournir le service requis. Dans l'entreprise sociale, il peut s'agir de l'incapacité à obtenir des subventions ou d'une intervention politique/étatique rendant le service obsolète.

Au niveau instrumental, la gestion des parties prenantes dans le processus de gouvernance peut être problématique. L'inclusion et la gestion des parties prenantes au niveau du conseil d'administration doivent être transparentes, clairement établies et ouvertes à un contrôle externe. Si le processus de gouvernance est compliqué par la présence et la mauvaise gestion des parties prenantes, l'efficacité et la légitimité de l'ensemble du processus peuvent être mises



en doute. En outre, le degré de valeur ajoutée que l'inclusion des parties prenantes apporte à l'activité de l'entreprise sociale doit être évident pour valider leur participation aux décisions du conseil d'administration. À mesure que le secteur des entreprises sociales se développe, il est probable qu'il y aura une concurrence accrue pour des contrats de services particuliers, par exemple dans la prestation de services de santé publique. Pour accroître l'efficacité de l'organisation, il faudra que le conseil d'administration soit suffisamment équilibré en termes d'expertise pour pouvoir se développer. Il faudra donc trouver un compromis entre la démocratisation des parties prenantes et l'adaptation aux exigences du marché, ce qui nécessitera un changement de philosophie au niveau du conseil d'administration. Il est clair qu'une telle situation remettrait en question la légitimité de l'entreprise sociale.

La crainte est qu'à mesure que les entreprises sociales se professionnalisent, l'accent ne soit plus mis sur l'apport de valeur aux premiers bénéficiaires (Dees, 1998). C'est cette progression vers la professionnalisation qui indique comment la gouvernance des entreprises sociales sera probablement analysée dans les années à venir (Low, 2006).

2. L'approche de l'intendance

Une autre approche théorique, la théorie de l'intendance, a été préconisée comme base appropriée de la gouvernance des entreprises sociales (Low, 2006). La théorie de l'intendance présente une vision de la gouvernance qui s'écarte de l'interprétation économique des relations au sein de l'organisation. C'est ce qui est courant dans la théorie de l'agence en matière de gouvernance d'entreprise et qui néglige les principales influences non économiques qui guident l'activité managériale (Donaldson et Davis, 1991). Il existe des facteurs essentiellement psychologiques (tels que l'identification et le pouvoir) et situationnels (par exemple, la philosophie et la culture de gestion). L'hypothèse clé est que les cadres sont dignes de confiance et « pro-organisation » (Davis et al. 1997). Les directeurs et les gestionnaires chercheront à maximiser les intérêts principaux pour faire progresser les objectifs généraux de l'organisation, auxquels leurs propres intérêts sont liés. Il est essentiel qu'il existe une culture de confiance entre le principal ou la principale partie prenante et les directeurs pour soutenir cette approche.

En termes d'entreprise sociale, la théorie de l'intendance s'aligne sur l'éthique de l'entreprise sociale et sur le profil psychologique et social de ses dirigeants. Au niveau de la direction, il existe un soutien à l'approche de l'intendance, où le manager/entrepreneur sont également



membres de la communauté définie que l'entreprise sert. Par conséquent, la prise de décision managériale doit s'aligner étroitement sur les besoins requis de cette communauté. Le succès de la hiérarchisation, de la sauvegarde et de l'équilibre des intérêts est accru. Cela est dû au fait que le dirigeant a de l'empathie et se concentre clairement sur les bénéficiaires de prestations sociales.

En outre, selon Dart (2004), la théorie de la gérance est conforme à l'opinion selon laquelle l'entreprise sociale est susceptible d'évoluer vers une orientation commerciale beaucoup plus étroite. Cette orientation étroite se traduira par la présence d'un ensemble plus large de compétences au niveau du conseil d'administration. À son tour, cela s'éloigne de la représentation inclusive au niveau du conseil d'administration d'une série de parties prenantes clés, quelle que soit leur utilité stratégique, pour se rapprocher d'un ensemble de compétences qui peuvent gérer plus efficacement l'ensemble de l'opération. Concrètement, le principal objectif est de veiller à ce que la composition du conseil d'administration soit à la fois représentative et suffisamment compétente pour permettre à la société afin de maximiser sa valeur pour les communautés qu'elle a définies.

En résumé, contrairement au modèle de gouvernance des parties prenantes, il convient que les membres du conseil d'administration soient suffisamment libres et capables de fournir une productivité accrue. D'après Low (2006), cette opinion se fait jour dans la littérature et pourrait prédominer à mesure que le secteur des entreprises sociales se distingue des organisations à but non lucratif traditionnelles. Cependant, pour que toute approche théorique soit utile, il faut que les personnes qui gouvernent, gèrent et servent les entreprises sociales sachent clairement comment cela influence les performances.

Il est donc possible d'explorer la valeur des théories de la gouvernance à but non lucratif (et intersectorielle). Au sens de Borzaga et Solari, 2001 et Low, (2006), cela permettrait d'illustrer leur explication et de contribuer au processus visant à apporter un maximum de bénéfices aux communautés desservies par l'entreprise sociale. Selon Dart (2004) et Low (2006), toutefois, si la dynamique du secteur des entreprises sociales favorise une orientation plus étroite, axée sur les entreprises, il est probable que les systèmes de gouvernance présentent un hybride de caractéristiques à but lucratif et non lucratif.



3. L'approche institutionnelle

Une troisième explication de la gouvernance des entreprises sociales passe par l'application de la théorie néo-institutionnelle des organisations. D'après Parkinson (2003), le modèle des parties prenantes est subsumé dans le modèle d'institution sociale de l'entreprise. Selon le même auteur, l'objectif de l'adoption d'un contexte plus large est de déterminer le rôle des institutions dans la compréhension d'une structure de gouvernance qui s'aligne sur les concepts de « citoyenneté, participation et légitimité ». En outre, il relie l'analyse des processus de gouvernance à la réalisation des valeurs sociales partagées par l'entreprise sociale et les principaux groupes de parties prenantes. Selon Pearce (2003), ces valeurs comprennent la démocratie, la responsabilité et les avantages sociaux.

Au sens de Scott (2001), les institutions sont définies comme des « structures sociales durables à multiples facettes, composées d'éléments symboliques, d'activités sociales et de ressources matérielles ». Selon Williamson (1975), la théorie institutionnelle a une histoire longue et variée et la défense de l'institution est présente dans différents domaines, par exemple en économie. D'après Scott (2001), une caractéristique importante de cette théorie, et en particulier de la théorie néo-institutionnelle, est l'accent mis sur les aspects culturels et cognitifs de l'institution. Ainsi, le rôle de l'ancrage des significations partagées et leur influence sur l'existence et la prolifération des organisations est également important. Cette approche s'écarte des interprétations des institutions strictement fondées sur la rationalité, pour tenir compte de l'influence des valeurs et des normes culturelles.

Toujours selon Scott (1987), l'étendue de la théorie institutionnelle est telle qu'un examen complet de ses différents volets dans le présent document ne serait pas pratique. C'est pourquoi cette discussion se concentre sur la théorie néo-institutionnelle, en considérant le rôle des valeurs dans la gouvernance des entreprises sociales. Les institutions, et le processus d'institutionnalisation, peuvent être examinées de multiples façons : en tant qu'instigation de valeur, en tant que création de la réalité, en tant que classe d'éléments et en tant que sphères sociales distinctes. Chaque volet offre un moyen subtilement différent d'examiner les institutions, leurs constituants et leurs effets. Il existe un ensemble considérable de théories institutionnelles, dont aucune n'est exclue de cet examen superficiel.

Le contexte de la théorie néo-institutionnelle a été établi par les « premiers » travaux dans ce domaine des théoriciens institutionnels, comme Selznick (1948). Ces travaux ont mis en contraste la vision traditionnelle de l'organisation en tant que structure formelle (ou économie) avec la vision « institutionnelle » des organisations en tant que systèmes sociaux adaptables. Bien que la structure formelle soit utile comme guide de la hiérarchie et de l'autorité au sein de l'organisation, elle peut souvent être complétée ou renversée par le système « informel » concurrent. Les éléments du système informel, tels que les cliques de pouvoir et les amitiés, contribuent tous d'une certaine manière à définir les limites du champ d'action individuel et organisationnel. Celles-ci peuvent transcender ceux définis dans la structure formelle.

La structure formelle est limitée dans la manière dont elle est déterminée, et les individus contribuent à la nature même de l'organisation. Ce « tout » définit ce qu'est réellement l'organisation, plutôt que sa structure « technique ». D'après Berger et Luckmann, (1966) et Silverman, (1971), cela marque une rupture par rapport au point de vue structurel des premiers théoriciens, qui considèrent que les « significations » ont une influence et un rôle central sur la construction et le maintien des réalités institutionnelles au sein des organisations.

C'est cette vision de l'organisation qui offre une position intéressante pour l'analyse de la gouvernance des entreprises sociales. Examiner sa gouvernance, c'est aller au-delà des processus techniques et des exigences matérielles et explorer les aspects informels. Ceux-ci comprennent des aspects tels que les normes culturelles et les rituels symboliques. Comme d'autres organisations, les entreprises sociales sont le produit d'éléments rationnels et institutionnels. La théorie néo-institutionnelle préconise la reconnaissance des premiers et l'analyse des seconds. Les valeurs et les normes culturelles des entreprises sociales sont construites autour de la fourniture d'un bénéfice social maximal. D'après Zucker (1977), comme ces valeurs sont au cœur de l'existence de l'entreprise sociale, la théorie néo-institutionnelle encourage l'analyse de l'influence de ces valeurs sur les principaux domaines d'activité, et plus particulièrement la manière dont ces valeurs « contrôlent » le comportement et les activités des individus au sein de l'organisation. En rapport avec ce point, Scott (2001) affirme l'importance d'analyser les processus qui « produisent et reproduisent » les valeurs et les normes ancrées dans les institutions.

Par conséquent, une approche institutionnelle peut nous permettre de mieux comprendre pourquoi les entreprises sociales sont si uniques basées sur des significations, des valeurs et des facteurs symboliques communs. Selon Giddens (1984), elle incite également à examiner comment ces facteurs se manifestent dans la gouvernance en termes de processus de l'entreprise à but social. De cette façon, l'analyse institutionnelle de la gouvernance diffère de l'approche de l'intendance et en déduit la structuration : elle incite à examiner le dualisme du pouvoir des valeurs culturelles qui influencent la pratique de la gouvernance et la façon dont ceux qui contrôlent ce pouvoir cherchent à légitimer son utilisation. L'allocation et le contrôle des ressources font partie intégrante de la gouvernance des entreprises sociales, car l'accès aux ressources permet à l'organisation de répondre aux besoins sociaux et économiques de ses membres en améliorant le service qu'ils fournissent.

La légitimité est recherchée pour l'utilisation des ressources d'un même groupe qui bénéficiera de leur utilisation optimale. Si les valeurs institutionnelles constituant les entreprises sociales sont développées à partir des besoins sociaux d'un groupe particulier, le pouvoir de ces valeurs sur l'allocation des ressources, la structure de gouvernance et le contrôle de l'activité managériale doit être établi. Par exemple, les dirigeants d'entreprises sociales peuvent avoir une empathie distincte envers leurs principales parties prenantes et cela peut les prédisposer à ne pas agir contre les meilleurs intérêts de bénéficiaires définis. L'alignement des valeurs et des convictions des dirigeants sur les valeurs institutionnelles de l'entreprise sociale réduit la probabilité d'une activité intéressée. À son tour, il encourage les accords de gouvernance qui améliorent la confiance et réduisent la charge sur les ressources nécessaires au suivi et au contrôle du personnel. L'environnement institutionnel soutient les valeurs sur lesquelles les entreprises sociales sont fondées et influence les processus nécessaires pour maintenir la primauté de ces valeurs.

L'application des concepts existants de la théorie néo-institutionnelle à la gouvernance des entreprises sociales peut apporter un éclairage supplémentaire. Le rôle des règles régulatrices, et surtout constitutives, doit être pris en compte. La gouvernance d'entreprise est obtenue par le respect de certaines normes de comportement et de performance exigées/attendues des acteurs internes. Ces normes sont explicitement ou implicitement fixées par les principaux bénéficiaires de l'activité organisationnelle, les institutions externes et la société dans son ensemble. Les règles réglementaires fixent les limites acceptables à l'intérieur desquelles l'organisation



fonctionne. Les règles constitutives façonnent et définissent les rôles joués par les acteurs institutionnels dans des contextes organisationnels et des environnements culturels spécifiques. Par exemple, les règles constitutives expliquent comment les entreprises à but lucratif et les entreprises sociales sont en concurrence sur les mêmes marchés. Le cadre constitutif façonne l'environnement institutionnel des entreprises sociales. En termes de gouvernance, il s'agit principalement (mais certainement pas exclusivement) d'un reflet des besoins des principaux bénéficiaires de l'activité organisationnelle. L'interaction entre les règles réglementaires et constitutives est importante pour comprendre pourquoi les entreprises sociales sont régies différemment des autres types d'organisations. L'environnement interne, institutionnel, des entreprises à but lucratif est constitué différemment des entreprises à but non lucratif traditionnelles.

Meyer et Rowan (1977) ont examiné la structure organisationnelle et la façon dont elle est façonnée par les règles institutionnelles, en tant que mythes, de l'environnement externe. Ainsi, les organisations sont isomorphiques parce qu'elles internalisent ces normes institutionnelles, ce qui offre une alternative à la conception de la structure organisationnelle fondée sur la rationalité. Ces règles assurent la légitimité et la stabilité, mais ont pour effet contraire de réduire la coordination interne induite par l'organisation rationnelle et bureaucratique.

Cela permet d'expliquer théoriquement la dynamique de la gouvernance dans le domaine des entreprises sociales.

De même, l'explication de l'isomorphisme structurel de DiMaggio et Powell (1983) présente une lentille permettant d'étudier les conditions dans lesquelles la gouvernance des entreprises sociales s'adapte aux pressions environnementales. Par exemple, si l'isomorphisme coercitif est responsable des changements de procédure dans la gouvernance, qui se produisent à la suite de pressions formelles et informelles sur l'organisation. Alternativement, selon Reid et Griffith, (2006), l'isomorphisme mimétique ou normatif peut présenter des interprétations analytiques des pressions et de la résistance au changement. Le rôle et l'importance de l'isomorphisme sur la gouvernance est un développement de travaux récents qui justifient l'application de l'isomorphisme aux entreprises.

Il est important de noter qu'il présente une justification théorique pour l'examen approfondi et contextuel des facteurs institutionnels qui influencent le bénéfice social que produisent les



entreprises sociales. Paton (2003), reconnaissant l'impact potentiel de l'isomorphisme sur les entreprises sociales, affirme que la convergence est probable lorsque les conditions réglementaires et autres conditions environnementales externes la favorisent. Le même auteur prédit que le résultat de ce processus sera une entreprise sociale plus fortement réglementée, et soumise à une surveillance et une pression accrues pour être manifestement responsable. Toutefois, étant donné que les entreprises sociales ont une orientation différente de celle des entreprises commerciales, il ne faut pas s'attendre à ce que les premières développent une structure de gouvernance similaire à celle des entreprises commerciales. Le contexte historique de l'entreprise sociale laisse supposer qu'il existe une méthode traditionnelle et « acceptée » pour faire fonctionner ces organisations ou des organisations similaires. Si cette tradition a été diffusée et a évolué au fil du temps, elle est ancrée dans des valeurs culturelles qui ont été adaptées au type d'entreprise sociale des organisations à but non lucratif et caritatives. Le degré de cette évolution dépend de l'orientation stratégique des entreprises sociales. Il s'agit d'un défi majeur pour le conseil d'administration et l'environnement institutionnel influencera la manière dont ces entreprises stratégiques des décisions sont prises (Oliver (1991) ; Judge et Zeithaml (1992)).

Selon Scott (2003), il convient de prendre en considération les supports symboliques et relationnels des institutions, en particulier le rôle des symboles et des routines pour garantir des normes de comportement qui reflètent des valeurs communes. La compréhension des types de porteurs impliqués dans la diffusion des institutions à travers les secteurs organisationnels pourrait être utile lorsqu'elle est appliquée à la gouvernance des entreprises sociales. En effet, elle donne une signification symbolique aux valeurs détenues par les acteurs au sein de l'organisation. Dans l'entreprise sociale, ces valeurs comprennent une connaissance commune des besoins sociaux et du sens commun de leur réalisation.

Un aspect important de la gouvernance est la transparence et la vérification externe de la responsabilité. Le moyen d'y parvenir est le processus d'audit social/comptabilité. L'examen des performances des activités de gouvernance, via un audit social, devrait fournir un niveau de responsabilité ou d'absence de responsabilité d'une organisation. Dans un environnement où la légitimité est recherchée sur la base des performances sociales et environnementales ainsi que financières, l'amélioration du niveau de responsabilité devrait renforcer la légitimité continue

de l'organisation à moyen terme. Toutefois, pour ce faire, les résultats des processus de responsabilité doivent être (re)appliqués dans la gestion quotidienne de l'organisation.

La réalisation d'une gouvernance transparente et responsable passe par des routines, telles que l'audit social. Les routines représentent des tentatives de formalisation des processus de vérification de l'adéquation de l'activité de gouvernance par les acteurs clés, tels que les administrateurs et fiduciaires.

Cette perspective est utile car elle explique comment l'environnement institutionnel manifeste le contrôle par des processus de routine. Cela illustre la manière dont les principes centraux des institutions peuvent se diffuser à partir des types d'organisation existants au fil du temps.

Ils apparaissent ensuite sous des formes nouvelles et inédites, comme les entreprises sociales. Les normes de l'entreprise éthique définissent la pratique acceptée pour toutes les organisations ayant un programme social/environnemental primaire. Les entreprises sociales sont une variété de ce type d'entreprises, et adoptent et adaptent les routines généralement utilisées pour vérifier les normes de performance requises. En effet, l'examen externe des performances sociales, environnementales et financières représente une volonté des acteurs internes de montrer leur adhésion aux normes institutionnelles et leur réalisation d'objectifs communs. Le principal résultat de ces routines et processus est l'instauration et le maintien de la confiance dans les capacités des directeurs et des administrateurs. Il est important de noter que de telles routines sont également un élément clé pour acquérir et renforcer la légitimité.

Conclusion

Le domaine de la gouvernance des entreprises sociales offre de nombreuses possibilités d'études conceptuelles et empiriques supplémentaires. À l'heure actuelle, il existe un nombre croissant de documents spécifiquement axés sur la gouvernance des entreprises sociales. Une partie importante de cette littérature concerne l'application des concepts existants de la théorie des parties prenantes et de la théorie de la gestion.

La théorie des parties prenantes présente une justification morale à la gestion d'une série de groupes qui affectent ou sont affectés par une organisation. Du point de vue de la gouvernance des entreprises sociales, ces groupes sont ou du moins devraient être explicites et les processus de gouvernance devraient donner la priorité à leurs intérêts. Une critique majeure de cette



approche est qu'il faut mettre davantage l'accent sur la manière d'établir des priorités entre les groupes de parties prenantes.

La théorie de l'intendance offre l'idée que pour répondre correctement à ces besoins, l'accent devrait être mis sur le rôle des facteurs non économiques tels que la confiance pour faciliter un bénéfice social optimal. Le fondement de ce point de vue est que les gestionnaires ne sont pas motivés par des intérêts purement égoïstes, et sont pro-organisationnels. Elle met l'accent sur les relations au sein de l'organisation qui, en termes d'entreprise sociale, influencent la réussite de la prestation sociale. Cela permet d'établir un lien clair avec les facteurs culturels et cognitifs qui prévalent dans la théorie néo-institutionnelle.

L'approche néo-institutionnelle que nous avons préconisée facilite un large examen du macro-et micro-environnement et de la manière dont celui-ci influence la gouvernance des entreprises sociales. Simultanément, les acteurs de l'environnement des entreprises sociales peuvent façonner leurs propres processus organisationnels c'est-à-dire la gouvernance, influencés par les éléments institutionnels et l'activité de recherche de légitimité.

La théorie néo-institutionnelle fournit les outils analytiques nécessaires pour expliquer comment et pourquoi les entreprises sociales sont gouvernées. Ceci est dû à la centralité de la mission sociale que les entreprises sociales poursuivent, en mettant l'accent sur des valeurs éthiques fortes et cohérentes à tous les niveaux de l'organisation. Cette théorie offre une série d'explications pour comprendre ce qui rend ces organisations uniques. Elle expose également comment cet engagement influence la manière dont elles sont structurées par rapport aux pressions institutionnelles et aux exigences en matière de matériel et de ressources.

Comprendre comment la légitimité est recherchée et acquise dans ces organisations est une tâche cruciale. En effet, cela peut éclairer la nature et le développement des dispositions de gouvernance qu'elles adoptent pour assurer leur légitimité, qui sont distinctes de celles comprises dans la littérature existante sur la gouvernance.

Références Bibliographiques

Alexander, J.A. et Weiner, B.J. (1998), “The adoption of the corporate governance model by nonprofit organisations”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 8, pp. 223-42.

Argandona, A. (1998), “The stakeholder theory and the common good”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 1093-102.

Berger, P. and Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Penguin, London.

Boatright, J.R. (2002), “Contractors as stakeholders: reconciling stakeholder theory with the nexus-of contracts firm”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, pp. 1837-52.

Borzaga, C. et Solari, L. (2001), “Management challenges for social enterprises”, in Borzaga, C., Defourny, J., Adam, S. et Callaghan, J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

Brown, W.A. (2002), “Inclusive governance practices in nonprofit organisations and implications for practice”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, pp. 369-85.

Bryde, D.J. and Robinson, L. (2005), “Client versus contractor perspectives on project success criteria”, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 622-9.

Bryson, J.M., Gibbons, M.J. et Shaye, G. (2001), “Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, pp. 271-87.

Campbell, A. (1997), “Stakeholders: the case in favour”, *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 446-9.

Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits*, p 421, Editions Economica, 540 pages.

Dart, R. (2004), “The legitimacy of social enterprise”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, pp. 411-24.

Davis, J.H., Schoorman, F.D. et Donaldson, L. (1997), “Towards a stewardship theory of management”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 20-47.

Dees, J.G. (1998), “Enterprising nonprofits”, *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 1, pp. 54-67.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-60.



Donaldson, L. et Davis, J.H. (1991), “Stewardship theory or agency theory? CEO governance and shareholder returns”, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, pp. 49-65.

Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995), “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 65-91.

Freeman, R.E. et Reed, D.L. (1983), “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”, *California Management Review*, Vol. 25, pp. 88-106.

Friedman, A.L. et Miles, S. (2002), “Developing stakeholder theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, pp. 1-21.

Friedman, M. (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, September 13.

Gibson, K. (2000), “The moral basis of stakeholder theory”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 26, pp. 245-57.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structure*, University of California Press, Berkeley, CA.

Goodpaster, K.E. (1991), “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, pp. 53-73.

Goodpaster, K.E. et Holloran, T.E. (1994), “In defense of a paradox”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 423-9.

Jensen, M. (2001), “Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, pp. 8-20.

Jones, T.M. (1995), “Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 404-37.

Judge, W.Q. and Zeithaml, C.P. (1992), “Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 766-94.

Langtry, B. (1994), “Stakeholders and the moral responsibilities of business”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 431-43.

Letza, S., Sun, X. et Kirkbride, J. (2004), “Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, pp. 242-62.

Low, C. (2006), “A framework for the governance of social enterprise”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 33, pp. 376-85.

Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977), "Institutionalised organisations: formal structure as myth and ceremony", *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-63.

Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 145-79.

Owen, D.L. (2000), "The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?", *European Accounting Review*, Vol. 9, pp. 81-98.

Owen, D.L., Swift, T. and Hunt, K. (2001), "Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting", *Accounting Forum*, Vol. 25, p. 265.

Parkinson, J. (2003), "Models of the company and the employment relationship", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, pp. 481-509.

Paton, R. (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage Publications, London.

Pearce, J. (2003), *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Golbenkian Foundation, London.

Reid, K. and Griffith, J. (2006), "Social enterprise mythology: critiquing some assumptions", *Social Enterprise Journal*, Vol. 2, pp. 1-11.

Richmond, B.J., Mook, L. et Quarter, J. (2003), "Social accounting for nonprofits", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 13, pp. 308-24.

Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organisations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Scott, W.R. (2003), "Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, pp. 879-94.

Selznick, P. (1948), "Foundations of the theory of organisation", *American Sociological Review*, Vol. 13, pp. 25-35.

Silverman, D. (1971), *The Theory of Organisations: A Sociological Framework*, Basic Books, New York, NY.

Steane, P. (2001), "Governance: convergent expectations, divergent practices", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol. 1, pp. 15-19.

Sternberg, E. (1997), "The defects of stakeholder theory", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, pp. 1-10..

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York, NY/Collier Macmillan, London.



Williamson, O.E. (1979), “Transaction-cost economics: the governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-61.

Zucker, L.G. (1977), “The role of institutionalisation in cultural persistence”, *American Sociological Review*, Vol. 42, pp. 726-43.

