

Gouvernance éthique et responsable : cas de l'entreprise sociale

Ethical and responsible governance: the case of social enterprise

DEBBAGH Bouchra

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah de Fès

Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations

Maroc

Bouchra_db@hotmail.com

LAHLIMI Fouad

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah de Fès

Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations

Maroc

Fouadlahlimi1@gmail.com

Date de soumission : 02/01/2021

Date d'acceptation : 07/02/2021

Pour citer cet article :

Debbagh. B, Lahlimi.F (2021) «Gouvernance éthique et responsable : cas de l'entreprise sociale», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1» pp : 577-597.

Résumé

La succession des scandales financiers dans certaines firmes multinationales (WordCom, Enron, Vivendi, etc.) a remis en cause l'efficacité de leur système de gouvernance dont la finalité ultime est la maximisation du profit pour les actionnaires. A cet égard, l'évolution de la théorie en matière de gouvernance a favorisé le dépassement de ce modèle actionnarial de la gouvernance qui privilégie uniquement l'appât des profits par un modèle partenarial plus éthique et responsable, qui intègre des démarches éthiques et responsables aux affaires et qui légitime les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise, y compris son environnement. Dans ce sens, la gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire, s'inscrit pleinement dans la logique de cette gouvernance éthique et responsable, en raison de certaines spécificités de ce type d'organisations. Ainsi l'objectif principal de cet article est de mettre en lumière la pertinence du système de gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui priorisent l'utilité sociale et qui adoptent des valeurs et des principes susceptibles d'accroître la transparence et la confiance aboutissant à la performance globale des organisations et au bien-être de la collectivité dans son ensemble.

Mots clés : Gouvernance éthique et responsable ; Entreprise sociale ; Economie sociale et solidaire; Responsabilité sociale de l'entreprise ; Développement durable.

Abstract

The succession of financial scandals in certain multinational firms (WordCom, Enron, Vivendi, etc.) has called into question the efficiency of their governance system, the ultimate aim of which is to maximize profit for shareholders. In this respect, the evolution of governance theory has favored the overcoming of the shareholder model of governance, which favors only the lure of profit through a more ethical and responsible partnership model, which integrates ethical and responsible approaches to business and which legitimizes the interests of all the stakeholders of the company, including its environment. In this sense, the governance of companies in the social and solidarity economy is fully in line with the logic of this ethical and responsible governance, due to certain specificities of this type of organization. Thus, the main objective of this article is to highlight the relevance of the governance system of social and solidarity economy enterprises that prioritize social utility and adopt values and principles likely to increase transparency and trust leading to the overall performance of organizations and the well-being of the community as a whole.

Keywords : Ethical and responsible governance; Social enterprise; Social economy ; Corporate Social Responsibility ; Sustainable development.

Introduction

Dans le contexte mondial actuel, en pleine turbulence et instabilité, marqué par des crises et des impasses d'ordre économique, sociale et écologique, mettant en péril à la fois notre avenir et celui des générations futures, les concepts de « gouvernance », « d'éthique », de « responsabilité sociale », de « développement durable » ont suscité un réel engouement chez l'ensemble des acteurs relevant aussi bien de la sphère étatique que privée, afin de pallier à de nombreux dysfonctionnements.

Dans ce cadre, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, en s'appropriant des valeurs et des principes, tels que la responsabilité, l'autonomie, la participation, et la démocratie, répondent à des besoins abandonnés par l'Etat-providence et le marché, et priorisent l'utilité sociale. Elles se positionnent ainsi, parfaitement dans la logique d'une « gouvernance éthique et responsable », relevant à la fois le défi d'un développement harmonieux de l'organisation, mais aussi de l'alignement aux objectifs de l'intérêt général et la défense des valeurs susceptibles d'accroître le bien-être de la collectivité dans son ensemble.

Toutefois, le concept de gouvernance reste à ce titre, polysémique. Ainsi pour (Draperi, 2014) « la gouvernance correspond à un contre-pouvoir des actionnaires par rapport au pouvoir des dirigeants, contre-pouvoir visant à assurer la valeur des actions placées ». Quant à (Rijpens, 2010), elle l'appréhende sous deux angles : un angle « éthique », lorsqu'on met l'accent sur la protection et le respect des intérêts des parties prenantes, et un angle « gestion » lorsque l'on insiste sur la gouvernance comme outil de gestion permettant à l'entreprise de veiller à l'accomplissement de sa mission, qu'elle soit lucrative ou non, tout en favorisant la transparence.

Partant de cette constatation, l'objet de ce papier, est une méta-analyse de la gouvernance éthique et responsable, et se fonde sur une approche synthétique des principaux apports théoriques sur la question. Il vise à mettre en lumière la pertinence du système de gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Néanmoins, il se base également sur certaines études exploratoires menées dans les entreprises de l'ESS qui montrent certains dysfonctionnements et retard dans leur gouvernance, notamment sous l'angle gestion, en raison d'une panoplie d'obstacles, tant exogènes (inadéquation et insuffisance du cadre juridique propre à l'ESS, problèmes d'approvisionnement, de commercialisation et de financement), qu'endogènes (faiblesses des capacités managériales et techniques, sous équipement, et fragilité financière).

Aussi, cet article contribuera à répondre aux questionnements suivants :

- Que recouvre la notion de gouvernance éthique et responsable des entreprises ?
- Quelles spécificités du mode de gouvernance des entreprises sociales par rapport aux entreprises classiques?
- Dans quelle mesure, ce modèle répond-t-il aux enjeux actuels de développement éthique et responsable des organisations ?

Dans l'objectif de répondre aux questionnements susmentionnés, cet article est structuré principalement en deux axes, le premier intitulé " Gouvernance éthique et responsable: définitions et enjeux" est consacré à la littérature concernant la gouvernance éthique et responsable. Quant au deuxième axe, intitulé " Gouvernance et spécificités des entreprises sociales", il vise à mettre en lumière la pertinence du système de gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire.

1. Gouvernance éthique et responsable: définitions et enjeux

La gouvernance semble être aujourd'hui un vocable à la mode, présent dans tous les discours relatifs au business et au développement. C'est un concept polysémique qui fait encore couler beaucoup d'encre. En effet, suite aux scandales financiers d'une multitude de firmes multinationales partout dans le monde (Enron, Vivendi Universal, France Telecom, etc.) en raison de leur gouvernance défailante, la question de la gouvernance fait de plus en plus l'objet de recherches scientifiques et de débats.

Aussi, nous présenterons dans cette section, dans un premier temps, les notions de « gouvernance », « d'éthique » et de « responsabilité » pour ensuite nous pencher sur la notion de « gouvernance éthique et responsable ».

1.1. Emergence et évolution de la gouvernance d'entreprise

1.1.1 Genèse de la gouvernance d'entreprise

Historiquement, l'expression « Corporate governance » est ancienne. Elle est apparue pour la première fois en 1937 dans un article de Coase, intitulé « the nature of the firme ». « *Mais ce n'est que dans les années 1970 que Williamson a de nouveau parlé du concept de Corporate gouvernance, dans ses travaux sur la théorie des coûts de transaction* » (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010). L'émergence de la gouvernance d'entreprise revient alors au sens de

(Ternaux, 2008), « soit aux recommandations de Berle et Means (1932) concernant la séparation de la propriété et du contrôle face au pouvoir croissant des managers, soit par le fameux article de R. Coase « *The Nature of the Firm* » (1937) qui révèle que la firme est aussi une organisation et qu'une meilleure connaissance de ses modes de coordination interne permettrait de réduire les coûts de transaction que génère le marché ». Ensuite, la notion de gouvernance a pris une tournure radicalement différente, entre les années 1970 et 1980, dans les pays anglo-saxons, suite aux scandales financiers éclatés en Grande Bretagne et ayant abouti à la faillite de plusieurs groupes industriels et financiers (BCCI, Guinness, Maxwell, etc.). Plus récemment, en 2002, des scandales financiers aux Etats-Unis (Enron et Worldcom) ont secoué de nouveau le système capitaliste, « et ont même poussé le gouvernement américain à modifier les principes du marché en intervenant dans les affaires en vue d'éviter un marasme économique » (Madhar, 2016). En effet, cela rejoint les propos de François (Draperi, 2010), lorsque qu'il souligne que la gouvernance correspond à « un courant d'opinion qui naît en Angleterre et aux Etats-Unis dans les années 80, en réaction à une succession de crises, et qui correspond à un contre-pouvoir des actionnaires par rapport au pouvoir des dirigeants, contre-pouvoir visant à assurer la valeur des actions placées. Alors que le pouvoir des gestionnaires s'appuie essentiellement sur le droit du travail et les fonctionnements techniques et organisationnels, la gouvernance d'entreprise s'appuie essentiellement sur le droit de l'entreprise et de la gestion ».

1.1.2 Evolution théorique

Le concept de gouvernance des entreprises n'a jamais cessé d'évoluer à travers la littérature depuis les premiers écrits de Coase, Berles et Means. En effet, il n'existe pas une théorie pionnière de la gouvernance des entreprises, celle-ci est l'output de plusieurs constructions théoriques.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons à deux théories dominantes :

- d'une part, la théorie de l'agence qui porte l'ADN même de la notion de gouvernance,
- d'autre part, la théorie des parties prenantes qui apparait plus attrayante pour concevoir la gouvernance dans une perspective éthique et durable.

❖ *Théorie de l'agence*

A l'origine de cette théorie, on trouve l'analyse de Berles et Means, et celle de Michael Jensen et William Meckling. Elle est considérée comme étant le cadre d'analyse standard des questions d'organisations dans les approches néoclassiques. En effet, La grande importance de cette théorie, critiquable à plusieurs titres, vient en premier lieu du fait qu'elle a servi de support et de justification aux thèses sur la corporate gouvernance qui se sont développées à partir des années 1980, et qui soutiennent le principe de la valeur actionnariale selon lequel les managers doivent défendre les intérêts des seuls actionnaires (Weinstein, 2012).

La théorie d'agence repose sur la notion de relation d'agence qui a deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information. Une relation d'agence naît dès lors qu'une personne en engage une autre pour remplir une mission qui nécessite une délégation de pouvoir. Celui qui délègue est appelé Principal, celui à qui est confié la mission est appelé Agent. Donc l'objet principal de cette théorie est la relation conflictuelle existant entre actionnaires (principaux) et dirigeants (agents), qui amènent les actionnaires à instaurer des mécanismes de gouvernance limitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants ou les incitant à agir dans leurs intérêts.

D'après cette théorie, plusieurs mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent à aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires, permettant ainsi de réduire les coûts d'agence issus de l'effort coopératif entre ces deux parties.

Parmi ces nombreux mécanismes on peut citer :

- ***Le conseil d'administration*** : C'est un mécanisme interne de gouvernance. Les administrateurs internes à la firme disposent d'informations spécifiques, leur rôle est d'informer les autres administrateurs. Le conseil d'administration a un rôle essentiel car c'est lui qui met en place les systèmes d'incitation du dirigeant et qui peut décider de son éviction s'il est sous efficace. Le conseil d'administration peut être un contre-pouvoir. « *Ce dernier est supposé agir par deux leviers : le système de rémunération et la menace d'éviction* » (Khaldi, 2014).
- ***Le marché des dirigeants*** : C'est un mécanisme externe de premier recours, il a le pouvoir d'inciter les dirigeants, intéressés à accroître leur réputation, à maximiser la valeur actionnariale. En effet, la menace d'arrivants plus performants ou la compétition entre les membres de l'équipe dirigeante d'une même société, par

exemple, peuvent exercer une pression sur les dirigeants, qui sont évalués par le marché de capitaux.

- **Le marché de prise de contrôle ou marché financier** : C’est un mécanisme de gouvernance externe, le plus lourd et coûteux. En cas d’opportunité avérée ou de mauvaise gestion, les actionnaires peuvent vendre leurs titres pour exprimer leur mécontentement, cette vente massive peut entraîner une forte chute des cours. Ce qui rend la société sujette aux prises de contrôle par des sociétés concurrentes. Ces dernières remplacent bien souvent, une fois la transaction effectuée, l’ancienne équipe de dirigeants. Cette pression du marché financier est censée contraindre les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires.

Il est à noter toutefois, que de nombreux autres mécanismes de gouvernance, externes et internes, existent pour contrôler les dirigeants ; on peut les résumer dans le tableau N°1 qui figure ci-dessous :

Tableau N°1 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires (assemblée) - Conseil d’administration, Système de rémunération, d’intéressement - Structure formelle - Auditeurs internes - Auditeurs externes - Comité d’entreprise - Syndicat « maison » 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement légal et réglementaire (loi sur sociétés, sur le travail, droit de faillite, droit social) - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux - Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux de confiance informels - Surveillance mutuelle des dirigeants - Culture d’entreprise - Réputation auprès des salariés - Respect des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché des biens et services - Marché financier (dont prise de contrôle) - Intermédiation financière - Crédit interentreprises - Marché du travail

		<ul style="list-style-type: none"> - Marché politique - Marché du capital social - Environnement sociétal - Environnement médiatique - Culture des affaires - Marché de la formation
--	--	--

Source : Charreaux (1996, p9)

❖ *Théorie des Parties Prenantes*

L'objectif premier de l'équipe dirigeante d'une entreprise consiste donc, selon la théorie d'agence à créer de la valeur actionnariale, c'est-à-dire maximiser la valeur et le prix des actions au profit des propriétaires de la firme qui sont généralement les actionnaires. La multiplication des scandales financiers a accentué la contestation de la vision moniste où les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels. La fonction des dirigeants ne sera plus alors uniquement la maximisation de la valeur pour les actionnaires, mais aussi la résolution des conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Par « Parties prenantes » ou Stakeholders d'une entreprise, on entend les individus ou groupes d'individus qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs ou qui sont directement ou indirectement concernés par ses activités. D'où l'importance de l'apport de cette théorie à la problématique de la gouvernance qui va désormais s'efforcer de prendre en compte d'autres objectifs économiques, sociétaux et environnementaux, et essayer d'intégrer l'éthique aux affaires. Cette vision va se traduire par des démarches responsables vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, clients, salariés, communié, environnement, etc.)

1.1.3 Définition de la gouvernance d'entreprise

Après avoir entamé, les principaux fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, il convient maintenant de proposer quelques définitions de cette notion qui prennent en compte sa progression et son évolution dans le temps, à travers les différentes constructions théoriques. Ainsi pour (Charreaux, 1997): « *La gouvernance d'entreprise recouvre 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 «

Egalement pour (Rijpens, 2010) : « *La gouvernance désigne un ensemble de principes, de pratiques et d'organes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs d'une entreprise, mais également les relations entre l'entreprise et son environnement plus ou moins proche ou, pour reprendre un terme communément utilisé, entre l'entreprise et ses parties prenantes* » .

Quant à **Jean François Draperi**, « La gouvernance d'entreprise assure l'équilibre des pouvoirs entre 4 types d'acteurs (Tableau N2) :

Tableau N°2 : Equilibre des pouvoirs au sein de l'organisation

	Finalité financière	Finalité économique et sociale
Pouvoirs internes à l'entreprise	Actionnaires (dont le pouvoir des actionnaires majoritaires)	Salariés (dont le pouvoir des dirigeants salariés)
Pouvoirs externes à l'entreprise	Partenaires (dont le pouvoir des banques)	Clients (dont le pouvoir des clients principaux)

Source : JF DRAPERI (2014)

La gouvernance a ainsi pour objectif de s'assurer que les actes de l'organisation sont cohérents avec ses objectifs, que les principales parties prenantes bénéficient des activités de l'organisation. Toutefois, cette gouvernance sera renforcée par l'avènement des mouvements revendiquant le développement durable et sa déclinaison au niveau des organisations, la Responsabilité Sociale et/ou sociétale des entreprises (RSE), d'où l'intégration des préoccupations éthiques sociales et environnementales au sein même de la conception de la gouvernance et des mécanismes qui y sont dédiés.

1.2. Les concepts : « éthique » et « responsabilité »

La multiplication des mouvements sociaux critiquant le mode de développement capitaliste actuel qui n'engendre ni bien-être, ni développement humain, va conduire à un engouement sans cesse croissant envers l'intégration de l'éthique aux affaires, et l'adoption par les entreprises d'un comportement plus responsable vis-à-vis de l'homme et de l'environnement. En effet, L'éthique « *renvoie aux règles de conduite considérées comme bonnes et devant être suivies en vue d'établir des relations harmonieuses en société, et donner du sens à ses actions et d'être bien avec soi-même* » (Benabdellah & Mankhour, 2015) .

1.2.1 L'éthique versus la morale

Le concept d'éthique diffère des autres notions qui lui sont proches, notamment de la morale. Cette dernière recouvre tout un ensemble de devoirs et d'obligations émanant d'une autorité extérieure (Dieu par exemple) et imposés à l'individu. La morale s'apparente comme « un ensemble de règles, de principes et de normes qu'on doit respecter dans toutes les sphères d'activité » et entraîne des prescriptions et des interdictions, qui contraignent l'action de l'individu. Quant à l'éthique, au contraire de la morale, elle favorise la maîtrise de soi et la réflexion et mène à une décision plus responsable, car l'éthique permet aux agents décisionnels de choisir librement et d'agir en tenant compte des autres parties prenantes de l'organisation. Autrement dit, face à l'incapacité des mécanismes actuels de la législation en matière de gouvernance à prévenir les comportements déviants et irresponsables, la dernière crise financière étant l'exemple le plus probant, l'éthique s'impose comme un mode de régulation complémentaire, s'adaptant au contexte de chaque organisation.

❖ *L'intégration de l'éthique aux affaires*

L'éthique est compatible avec la croissance et le développement, elle contribue également à l'efficacité économique, l'équité sociale et à la préservation de l'environnement via l'intégration des démarches éthiques et responsables au cœur des activités économiques des entreprises. En effet, Le succès d'une entreprise est en relation non seulement avec le respect des règles du marché, mais également au référence à des valeurs et principes tels que l'honnêteté, la transparence et la solidarité. Dans ce sens l'éthique converge avec la performance économique et financière de l'entreprise, et de plus les entreprises actuellement

sont jugées par leurs acteurs sur des critères et des considérations éthiques et responsables vis-à-vis de son environnement interne et externe.

1.2.2 La responsabilité des entreprises

Par « responsabilité » on entend la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses actes et de ses impacts sur l'homme et sur l'environnement, plus encore sur le respect de ses engagements et l'adoption des démarches socialement responsables. Cette responsabilité s'impose de plus en plus avec les crises, la raréfaction des ressources naturelles et l'accroissement des inégalités sociales. Dans cette perspective, plusieurs concepts ont alimenté le jargon économique, tels que : le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), voire même la responsabilité sociétale des organisations (RSO), etc.

❖ *La responsabilité sociale des entreprises (RSE)*

L'intégration du développement durable dans les stratégies des entreprises se traduit par la mise en place de démarches socialement responsables. Cette notion de « responsabilité sociale d'entreprise » (RSE) a pour origine l'allocation anglo-américaine « corporate social responsibility » apparue dans les années 1950 aux États-Unis, à partir de considérations éthiques et religieuses donnant lieu, essentiellement, à des actions philanthropiques. Elle s'est progressivement transformée pour exprimer la recherche d'une conciliation entre les activités économiques et les attentes et préoccupations de la société.

Selon le **Livre vert**, la RSE est définie comme étant : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable ».

Quant à, **Le Business for Social Responsibility (BSR)**, la RSE est définie comme étant « *des pratiques d'affaires qui renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants* ».

A travers ces définitions, la RSE semble représenter l'opportunité pour les entreprises et les organisations de contribuer à l'enjeu global de durabilité, en conduisant des actions positives en matière d'économie, d'environnement et de politiques socioculturelles. En effet, « *La maximisation du profit reste et demeure la mission fondamentale de l'entreprise mais cela ne l'empêche pas de se soucier de son volet social. Une entreprise légitime aujourd'hui*

est une entreprise qui est capable d'associer en même temps sa performance financière et sa responsabilité sociale » (QADI, 2020).

1.2.3 La gouvernance éthique et responsable des entreprises

De toutes ces réflexions scientifiques, il ressort l'importance de souligner la nécessité d'articuler la bonne gouvernance, l'éthique et la responsabilité dans toutes les initiatives stratégiques de l'entreprise.

De nombreuses études ont montré que, suite aux nombreuses crises montrant les limites du système capitaliste, les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'adoption d'une nouvelle gouvernance éthique et responsable qui cherche au-delà de l'assurance du profit pour les actionnaires, la réponse aux besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise. En outre, devant l'accroissement des externalités négatives de leurs activités sur l'environnement et les problèmes sociaux qui en découlent, menaçant ainsi, l'équilibre planétaire et la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins, la gouvernance éthique et responsable est devenue un impératif majeur, et un facteur clé de la performance sociale, environnementale, et financière.

Cette gouvernance éthique et responsable peut être considérée comme étant l'ensemble des mécanismes intégrant l'éthique aux affaires, et reposant essentiellement sur des démarches socialement responsables, visant à inscrire l'entreprise dans une démarche de durabilité et de responsabilité assurant sa croissance et sa pérennité.

Dans ce sens, *« L'entreprise n'est pas vue seulement comme un ensemble de droits de propriété se rattachant à ceux qui assument le risque résiduel, c'est aussi une institution sociale. La recherche d'une certaine conformité par rapport aux normes et aux valeurs sociales devient une exigence inhérente à sa configuration systématique. Cela implique une évolution et un élargissement de la notion de propriété, dépassant la seule propriété légale »* (Genaiver, 2003). Le dirigeant de l'entreprise n'est pas seulement responsable de la maximisation de la valeur actionnariale, mais il doit prendre en compte le bien-être des autres parties prenantes affectées par les décisions de l'entreprise.

Le retour sur investissement de cette nouvelle conception de la gouvernance, qui ne se focalise pas uniquement sur le profit de l'entreprise, mais aussi sur des critères sociaux et

environnementaux, se traduit positivement par des gains financiers et sociaux conciliant à la fois, prospérité économique et bien-être de la collectivité dans son ensemble.

2. Gouvernance et spécificités des entreprises sociales

Les scandales financiers qui ont touché dernièrement certaines grandes firmes au Etat unis, Angleterre et en France (Enron, France Telecom, Vivendi, etc.) ont stimulé le débat sur la pertinence du système de gouvernance des firmes néolibérales.

En parallèle, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, sont restées à l'abri de ces scandales, voir même, ont affiché des avancées remarquables en matière de croissance et de développement de leurs structures. D'où la question sur les spécificités de leur mode de gouvernance qui, en reposant sur certaines valeurs et principes propres, semble être un modèle de référence éthique et responsable, apte à faire face aux conflits d'intérêt au sein des organisations.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire, cherchent à répondre à des besoins sociaux et/ou environnementaux non satisfaits par l'Etat et le marché, en s'appropriant des valeurs et des principes tels que la responsabilité, l'autonomie, la participation, et la démocratie. De ce fait, elles se positionnent parfaitement dans la logique de la « gouvernance éthique et responsable ».

2.1. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire

2.1.1. Contexte d'émergence de l'ESS

La résurgence de l'économie sociale et solidaire dans le contexte mondial actuel, marqué par des dysfonctionnements et des crises répétitives d'ordre économique, social et environnemental, s'explique par son potentiel et sa capacité à apporter des solutions alternatives « *aux besoins identifiés de manière soutenable, en donnant la priorité aux personnes et à l'emploi plutôt qu'au profit, et en privilégiant le territoire local* » (Frémeaux, 2013). En effet, « le mode de développement néolibéral génère des fortes inégalités sociales et un épuisement des ressources naturelles » (Demoustier, 2001) mettant ainsi en péril l'avenir des générations futures et des territoires. Ce constat aggravé encore par les effets négatifs de la mondialisation et de la libération des échanges notamment dans les pays en développement, a provoqué une paralysie totale de l'Etat et du marché devant la flambée du chômage, l'extension de la pauvreté et la dégradation de l'environnement. Ce recul de l'Etat

providence conjugué avec l'incapacité du marché à répondre aux problèmes actuels, a suscité un engouement croissant envers le champ de l'économie sociale et solidaire qui est certes ancien, mais aujourd'hui en pleine expansion. Ces organisations en s'appropriant des valeurs d'éthique, de coopération et de solidarité contribuent à confectionner un développement plus efficace et plus équitable susceptible d'émanciper les hommes et les territoires.

2.1.2. Définition de l'économie sociale et solidaire

Les définitions de l'économie sociale varient selon les pays, principalement vu la difficulté de cerner ses contours, « *et que cette difficulté est d'autant plus grande que l'on considère la diversité internationale des pratiques et des formes organisationnelles et institutionnelles* » (Blanc, 2014). Cependant, il existe un accord général sur le plan international autour de certaines valeurs qui distinguent le champ de l'ESS. Le CESE propose la définition suivante: « *L'économie sociale et solidaire est l'ensemble des activités économiques et sociales organisées sous forme de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales avec une finalité d'intérêt collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion autonome, démocratique et participative et où l'adhésion est libre. Font aussi partie de l'Economie Sociale et Solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs en produisant des biens et services centrés sur l'élément humain et inscrits dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion* ». ¹

Pour (Frémeaux, 2013), « *L'économie sociale et solidaire regroupe des organisations qui se définissent soit par leur statut non lucratif et leur gestion démocratique, soit par leur objet social, qui revendique une utilité sociale spécifique. L'économie sociale et solidaire s'inscrit dans une histoire ancienne qui associe à la fois des traditions coopératives, mutualistes et associatives, par lesquelles des communautés agissent pour trouver une solution à un problème auquel elles sont confrontées*»

Enfin, selon l'article 1 de la loi de l'ESS de 2014 en France, L'ESS est définie comme étant : « *un autre mode d'entreprendre et de développement économique* » qui a trois caractéristiques : Premièrement, ces organisations n'ont pas comme seul but le partage du profit, mais elles associent au minimum une finalité sociale. Deuxièmement, elles ont une

¹ Définition de l'ESS par le Conseil économique, social et environnemental de la France

gouvernance démocratique et/ou participative selon le principe « une personne = une voix ». Enfin, elles offrent à leur capital une lucrativité limitée en réinvestissant les bénéfices de manière majoritaire dans l'outil de production. Cette définition se veut unitaire et inclusive vu qu'elle dépasse le périmètre des seuls statuts (coopérative, association, mutuelle, fondation) pour inclure d'autres organisations et d'autres initiatives qui n'ont pas ces statuts.

❖ *Entreprise sociale*

Ce concept est apparu dans les pays anglophones (Royaume-Uni et États-Unis) au début des années 90. Même si ce mouvement se réfère à l'économie sociale historique, la différence est l'accent très important qui est mis sur la «mission sociale». La tendance dominante dans le mouvement «entreprise sociale» est qu'il n'y a pas de restriction sur le type de propriété. Donc, peu importe le statut juridique. Une entreprise sociale peut être une coopérative, association, mutuelle, ou plus encore une entreprise SARL, SNC, etc. qui poursuit une mission principalement sociale. Généralement c'est le cas des initiatives relevant de l'entrepreneuriat social.

2.1.3. Valeurs, principes et règles de l'ESS

Si les définitions de l'économie sociale et solidaire sont variées voire controversées selon le contexte temporo-spatial, elles respectent toutes plusieurs grands principes de base :

- **Une gouvernance démocratique** : les structures de l'ESS placent les hommes et les femmes associés au projet, au cœur du processus de décision selon le principe « une personne, une voix », élisent leurs dirigeants et associent les parties prenantes à l'exercice du pouvoir.
- **Une libre adhésion** : l'adhésion, tout comme la sortie d'une structure de l'ESS est un choix individuel qui ne peut être imposé.
- **Une lucrativité limitée** : les structures de l'ESS affirment la primauté de l'homme par rapport au capital. Elles encadrent les échelles de salaires, limitent ou refusent la rémunération du capital et affectent les excédents réalisés au développement du projet.
- **Un ancrage territorial et une mobilisation citoyenne** : les structures de l'ESS s'appuient sur l'ensemble des acteurs de leurs territoires (collectivités territoriales,

entreprises, usagers...). Elles ont pour objectif de faire des citoyens les contributeurs aussi bien que les bénéficiaires, du progrès économique, social et écologique.

2.2. Particularité de la gouvernance dans les entreprises sociales

Les organisations de l'ESS présentent entre autres deux caractéristiques principales qui en font des acteurs privilégiés des processus de gouvernance. Premièrement, ces organisations constituent des périmètres de solidarité permettant la mise en œuvre d'actions collectives fondées sur la réciprocité et l'engagement volontaire. Deuxièmement, les processus de décision au sein de ces organisations sont fondés sur des principes et procédures démocratiques qui en principe garantissent la participation de leurs membres aux prises de décisions. En effet, « *Les organisations de L'ESS semblent retrouver un certain attrait et offrir un modèle de développement économique alternatif notamment dans le contexte actuel marqué par les crises. La prise en compte d'objectifs complémentaires à celui de maximisation du profit apparaît ainsi comme une réponse aux attentes des citoyens* ». (Cartier et al, 2012)

2.2.1. Complexité des entreprises sociales en termes de gouvernance

Selon (Rijpens, 2010), le système de gouvernance des entreprises sociales paraît plus complexe par rapport à celui des firmes capitalistes, en raison de quatre caractéristiques liées au secteur de l'ESS :

La mission multidimensionnelle : La finalité non lucrative des entreprises sociales implique une structure d'objectifs particulière : il n'est pas rare en effet de constater que la mission de ces entreprises combine plusieurs dimensions, de l'ordre du social, de l'économique et du politique. Cette multiplicité des objectifs, ainsi que leur dimension souvent peu quantifiable, conduisent à deux difficultés : celle de leur donner un ordre de priorité, et celle d'évaluer leur réalisation effective.

La notion de propriété est souvent ambiguë : La notion de propriété est moins claire dans les entreprises sociales que dans les entreprises classiques (le droit de contrôle et de décision, ainsi que le droit d'appropriation des revenus résiduels). Cette configuration particulière des droits de propriété influence évidemment le modèle de gouvernance et entraîne à cet égard deux conséquences principales : l'une, au niveau de la composition des instances de décision (assemblée générale et conseil d'administration), l'autre, au niveau de la motivation de ces mêmes organes de gouvernance.

Les entreprises sociales fonctionnent sur un mode démocratique : Contrairement aux entreprises classiques, les entreprises sociales fondent, de manière originale, le pouvoir de décision sur une dynamique participative et collective qui s'appuie sur un principe démocratique. En effet, les entreprises sociales limitent strictement le lien entre l'apport en capital et le pouvoir de décision à l'assemblée générale.

Les entreprises sociales rassemblent une variété de parties prenantes : Les entreprises sociales mettent en jeu une variété de parties prenantes ayant chacune des intérêts légitimes dans l'organisation. Une telle diversité peut rendre les procédures de décisions plus conflictuelles et plus coûteuses. Les instances décisionnelles doivent alors se donner les moyens de réconcilier les attentes de chacun et de gérer au mieux les conflits d'intérêt qui peuvent surgir.

2.2.2. Mécanismes de gouvernance en ESS

A l'instar des entreprises classiques, les entreprises de l'économie sociale et solidaire mettent en place des mécanismes de gouvernance internes et externes dans le but d'assurer leur mission sociale et leur objectif d'intérêt général.

Les mécanismes internes de gouvernance : Concernant les mécanismes de gouvernance internes, une distinction mérite d'être effectuée entre les mécanismes formels et les mécanismes informels.

❖ Les mécanismes formels :

Ces mécanismes sont relativement classiques et ils ont un caractère spontané car s'imposent naturellement à tous les acteurs de l'organisation. Ils sont principalement constitués par les textes (statut, charte, règlement intérieur, etc.) et les différentes instances de l'entreprise (Assemblée générale, Conseil d'administration, Commissions thématiques). A ce titre, le conseil d'administration représente l'instance décisionnelle par excellence. Il constitue un lieu de communication où se manifeste théoriquement l'exercice de la démocratie. Donc au contraire des entreprises classiques la fonction principale du conseil d'administration n'est pas de contrôler les dirigeants ni de réguler leurs comportements. Certes, il assure le suivi sur le plan financier des actions et contrôle la bonne exécution de programmes et d'actions, mais il est aussi et surtout là pour orienter le projet de l'organisation, prévoir les actions futures,

susciter des idées nouvelles, maintenir de bonnes relations avec les membres et communiquer vis-à-vis du public ou rechercher des financements.

D'autres mécanismes formels, à l'inverse, sont intentionnellement mis en place, ce sont les mécanismes volontaires : ces mécanismes mis en place intentionnellement ont pour objectif d'encadrer l'action de l'ensemble des dirigeants qu'ils soient salariés ou dirigeants de droit (Rapport du commissaire aux comptes, Comptes rendus périodiques, Révocation, Rémunération, Contrôle mutuel entre dirigeants, Principe de double signature avant d'engager certains montants).

❖ **Les mécanismes informels : Confiance, altruisme et éthique**

(Charreaux 1998), souligne que « *la confiance joue un rôle important dans les mécanismes de gouvernance des entreprises* ». En effet, « *de nombreux gains sont associés au mécanisme de confiance : baisse des coûts de contrôle, élargissement de l'espace discrétionnaire des dirigeants liés à un contrôle moins strict, baisse des coûts d'agence et des coûts d'enracinement, etc.* ». (Zoukoua, 2006).

Les mécanismes externes de la gouvernance : parmi ces principaux mécanismes externes de la gouvernance figure notamment le contrôle par les bailleurs (l'Etat, les collectivités ou tout autre bailleurs de fonds), à travers l'importance des fonds et des diverses ressources mises à la disposition des organisations de l'ESS.

Les mécanismes de contrôle principalement identifiés peuvent être classés en deux catégories:

- Les mécanismes permettant de contrôler l'usage des fonds mis à disposition, ils sont principalement de nature comptable et financière : Contrôle de la comptabilité analytique, Obligation de transmettre les comptes annuels certifiés par le commissaire aux comptes, Etablissement d'un bilan financier détaillé par partenaire et par action, etc.
- Les mécanismes permettant de contrôler les résultats et la performance de la structure : Rapports d'activité détaillés et autres PV des assemblées générales, présence des financeurs à certaines réunions des instances, octroi fractionné des fonds avec obligation de produire des bilans intermédiaires avec preuves à l'appui des actions menées du reliquat, etc.

2.2.3. Le modèle de gouvernance en ESS

Selon (Draperi, 2014) « *Le retour du pouvoir de l'actionnaire dans la société de capitaux a son équivalent dans l'entreprise de l'économie sociale : c'est le pouvoir du sociétaire* ».

Alors que le pouvoir de l'actionnaire se traduit par l'affirmation d'une logique financière, le pouvoir du sociétaire se traduit essentiellement par l'affirmation d'une logique sociale lorsqu'il représente l'intérêt des seuls sociétaires, ou sociétaux lorsqu'il poursuit l'intérêt de la société dans son ensemble. La poursuite de ces intérêts produit ce qu'on appelle la « plus-value sociale ou sociétale » qui est facile à identifier mais difficile à mesurer.

Cette gouvernance est plus éthique et responsable puisqu'elle priorise l'utilité sociale, et légitime les intérêts de toutes les parties prenantes. Elle est caractérisée notamment par trois spécificités fondamentales :

- Le pouvoir dans les entreprises sociales remonte de la base vers le management. La légitimité émane du vote et de l'adhésion des sociétaires ou des adhérents.
- Les processus de décision ne sont pas dictés par un actionnaire de référence. Ils sont, au contraire, fidèles au principe démocratique « une personne, une voix »
- Si le système de gouvernance des entreprises capitalistes est déterminé en fonction de l'objectif de maximisation du profit. Au sein des entreprises de l'économie sociale, la recherche du profit est considérée comme un moyen pour réaliser leur projet et non comme un objectif en soi.

Conclusion

La pérennité et la prospérité des entreprises qu'elles soient lucratives ou sociales, dans le contexte mondial actuel en pleine turbulence et instabilité, restent tributaires de l'adoption d'un comportement encadré par la loi, ancré dans les normes et règles, mais aussi prolongé par l'éthique et la responsabilité sociale, au sein d'un système de gouvernance dont la finalité est l'intérêt général. Autrement dit, une nouvelle gouvernance éthique et responsable s'impose de plus en plus à l'ensemble des organisations dans le but de réussir et d'assurer leur pérennité, tout en édifiant un mode de croissance à visage humain, plus juste et plus équitable, apte à faire face aux fléaux dont souffrent actuellement aussi bien les pays en voie de développement que les pays développés. Cette gouvernance éthique et responsable apparaît comme étant un ensemble de mécanismes intégrant l'éthique aux affaires et reposant

essentiellement sur des démarches socialement responsables, visant à inscrire la croissance et le développement des entreprises dans un contexte de durabilité et de responsabilité des organisations.

Dans ce cadre, les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont bien positionnées, cela revient principalement aux spécificités de ces entreprises sociales qui, d'une part cherchent la plus-value sociale, tout en mettant la finalité économique au service de cette finalité sociale; d'autre part, vu que leur fonctionnement repose sur des valeurs et des principes tels que la solidarité, l'autonomie et la démocratie, fait que leur comportement est naturellement éthique et responsable.

Cependant, quant à la mise en place des mécanismes internes et externes de la gouvernance en tant qu'outils de gestion veillant à assurer la performance économique et financière des organisations, les entreprises sociales affichent encore un certain retard par rapport aux entreprises classiques. En effet, ces organisations subissent une multitude de contraintes qui limitent la portée de leurs interventions et réduisent fortement leur efficacité. Il s'agit en particulier de l'insuffisance et de l'irrégularité de leurs ressources financières, l'inadéquation du cadre juridique avec les réalités économiques et sociales, et la faiblesse quantitative et qualitative de leurs ressources humaines. Cela se répercute négativement sur leurs performances managériales et ainsi sur leur système de gouvernance.

Toutefois, ce retard est considéré à la fois comme une contrainte et comme une opportunité. Il constitue une contrainte dans la mesure où il influe négativement sur la réputation du modèle de gouvernance en ESS, mais il constitue également une opportunité, dans la mesure où il permet d'éviter de commettre les mêmes erreurs que les entreprises classiques.

BIBLIOGRAPHIE

Benabdellah, A. & Mankouri, I. (2015). « Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie » *Revue des institutions algériennes*, N7, P : 16

Blanc, J. (2014). « Une théorie pour l'économie sociale et solidaire ? » *Revue internationale de l'économie sociale*, Pp :118–125. <https://doi.org/10.7202/1023489ar>

Cartier, J.B & Naszalyi, P & Pigé, B. (2012). « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? » Deboeck ed., pp.47 – 69

Charreaux, G. (1996). « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises » *Revue française de gestion*, p. 50-64

Charreaux G. et Desbrières Ph. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance, Contrôle, Stratégie, vol.1, n°2, p.57-88

DEMOUSTIER, D. (2001). « L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement », Syros, Alternatives, P : 189

Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010), « Ethique et gouvernance d'entreprise » Management & Avenir, 2010/2 n°32 p 36 à 53

Draperi, F. (2014). « Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux » Dunod, P : 288

Frémeaux, P. (2012). « Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? », Alternatives Economiques, P : 68

Frémeaux, P. (2013). « L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise » Alternative économique n° 328.

Genaiver, E. (2003). « Ethique et gouvernance d'entreprise en France : le rôle des administrateurs indépendants dans les gouvernements des firmes » Editions Publibook Université - E.P.U. P. 386

Khaldi, M. (2014). « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale » Hal, Gestion et management. Université de Grenoble.

Madhar, S. (2016). « Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains ». thèse de doctorat en sciences économiques et gestion, ISCAE, Maroc

Mertens, S. (2010). « la gestion des entreprises sociales » Edi .Pro, 384P

Mertens, S. (2010). « La gestion des entreprises sociales », Edipro, p : 219-285 (chapitre rédigé par Julie Rijpens).

QADI, S. (2020). La Responsabilité Sociale des Entreprises et performance financière. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 4(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/538>

Ternaux, P. (2008). « Modes de gouvernance d'entreprise : la question de la finance ». Innovations, 1(1), 101-119. <https://doi.org/10.3917/inno.027.0101>

Weinstein O (2012), « Les théories de la firme », Cairn.info, 2012/N 170, p 6 à15

Zoukoua, E.A. (2006). « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif » Comptabilité, contrôle, audit et institution(s), Tunisie. pp.CD-Rom. ffhalshs-00558358