

The Seventh International Conference of The International Society for Third Sector Research (ISTR).

Paper Abstract Submission

Sub-theme: Governance and Management Dimensions of Civil Society

Title: La variété des configurations de gouvernance et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur

Autours:

- **Marie-Claire Malo, Professeure titulaire de HEC – Montréal**
- **Andrea Leite Rodrigues – Professeure Adjointe – Universidade Presbiteriana Mackenzie**
- **Armino dos Santos de Sousa Teodósio - Professeur Adjoint - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Étudiant du Programme de Doctorat de Fundação Getúlio Vargas - São Paulo**

Abstract: Cet article est un essai théorique. Il existe de multiples approches de la gouvernance. Qu'elle soit définie comme contrôle ou comme coordination, la gouvernance est fortement liée à la question du pouvoir. Or le pouvoir ne se circonscrit pas aussi facilement que la responsabilité légale. Aussi, au delà du statut juridique, il importe de repérer la variété de configurations de gouvernance. Les auteurs procède en relisant les configurations organisationnelles et en les réinterprétant pour tenir compte des pratiques du tiers secteur et pour faire ressortir précisément leurs configurations de gouvernance et de gestion, en termes de participation à l'orientation des activités et de coordination des activités de l'organisation ou de l'entreprise collective.

Au sens strict, la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) correspond à la fonction contrôle du conseil d'administration sur le manager ou l'équipe de direction; elle renvoie aussi à la régie d'entreprise, renforcée par les codes d'éthique et les normes comptables. Au sens large, la gouvernance est une forme de coordination à différents niveaux de régulation, du macro au micro, du global au local, de l'inter-organisationnel à l'intra-organisationnel, et de différentes natures (privée/publique; marchande/non marchande). Cependant, qu'elle soit contrôle ou coordination, la gouvernance a trait au pouvoir sur l'organisation (ce qui implique jusqu'à la régulation par le marché ou par l'État), au pouvoir de l'organisation (ce qui implique jusqu'à

l'auto-régulation par la hiérarchie ou l'association) et au pouvoir dans l'organisation (ce qui implique jusqu'à l'implication et la coopération des acteurs de la chaîne d'activités).

La gouvernance comme exercice d'un *pouvoir souverain* est statutairement aux mains de l'assemblée générale ou du conseil d'administration représentant les actionnaires de la société de capitaux ou les membres de l'organisation du tiers secteur (association, coopérative, mutuelle). Or le pouvoir ne se circonscrit pas aussi facilement que la responsabilité légale de représenter les intérêts des actionnaires (*shareholders*), des membres ou d'autres parties prenantes (*stakeholders*). Le pouvoir est généralement *délégué*, au moins partiellement, à un ou plusieurs responsables ou gestionnaires. Le pouvoir est aussi *co-actif*, lié à *l'empowerment* des acteurs, à leur « capacité à faire les choses en commun » (Follet cité par Saussois, 1999). La question du pouvoir, et par ricochet de *la démocratie*, implique des rapports sociaux et des dimensions institutionnelle et organisationnelle (Bélanger et Lévesque, 1992). Quelles sont les rapports possibles?

Nous traiterons, dans cet article, ces dimensions de la gouvernance dans les organisations du tiers secteurs en termes de stratégie et structure organisationnelle. La dimension institutionnelle correspond alors à la *gouvernance* ou pouvoir d'orienter stratégiquement les activités. La dimension organisationnelle a alors trait au mécanisme de coordination impliquant un *mode de gestion* particulier.

References

Saussois, J.-M. (1999), « Coordonner, coopérer, adhérer : les enjeux du management », p. 149-154 in *Les organisations. États des savoirs*, Paris, Éditions sciences humaines, 412 p.