



## 6<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise

### EMES events

Social enterprise for sustainable societies  
LLN, 3-6 July 2017

ECSP-6EMES-13 (FR)

Quelles part du collectif et de  
l'individuel dans la gouvernance d'une  
entreprise sociale? Elaboration d'un  
modèle analytique orienté «système»  
et utilisation dans un processus  
collectif de méta-gouvernance

**Anne Goudot**  
**Vincent Angel**

Belgium, July 2017

# Quelles part du collectif et de l'individuel dans la gouvernance d'une entreprise sociale?

Elaboration d'un modèle analytique orienté « système » et utilisation dans un processus collectif de méta-gouvernance

Anne Goudot, Vincent Angel

Colloque EMES-Juillet 2017

## Résumé

Ces travaux exploratoires envisagent la gouvernance organisationnelle avec une approche systémique: l'activité de gouvernance s'y déploie sur une structure formée de groupes et de leaders, le type de comportement des leaders déterminant en partie les interactions entre composants de cette structure. Ce nouveau modèle est élaboré et éprouvé au travers de démarches de recherche-intervention basées sur une approche ethnographique, dans deux organisations du tiers-secteur: un supermarché coopératif et un écolieu. Les résultats montrent l'intérêt heuristique de cette approche pour étudier la partition en dimensions collective et individuelle de la gouvernance des organisations, et subséquemment, la compatibilité entre dimension participative et leadership. Ils montrent aussi son intérêt pratique pour les collectifs du tiers-secteur, qui peuvent l'utiliser pour gagner en autonomie dans leur capacité de méta-gouvernance (gouvernance de la gouvernance). Ces recherches nous amènent à identifier et discuter un type de leadership non encore décrit dans la littérature, que nous qualifions de pro-participatif. A l'opposé de la figure de l'entrepreneur social "héroïque" vu comme le moteur principal de l'action collective, ce type de leader s'attache à soutenir la réalisation des missions de l'organisation en créant les conditions d'une gouvernance participative et en stimulant le développement et l'autonomie des acteurs par un management de type serviable. Collectif et leader pro-participatif se façonnent mutuellement. Les perspectives et les limites de ces travaux sont discutées.

1. Introduction .....	2
2. Proposition d'un modèle: la gouvernance organisationnelle par le prisme de l'activité, dans une approche systémique .....	3
2.1 La gouvernance organisationnelle dans la littérature .....	3
2.2 Proposition d'un modèle .....	4
3. Positionnement et méthode de recherche.....	5
3.1 Positionnement épistémologique .....	5
3.2 Méthode de recherche .....	5
4. Contexte et déroulement des interventions.....	6
4.1 Première recherche-intervention sur un supermarché coopératif.....	6
4.2. Seconde intervention sur un écolieu .....	8
5. Résultats.....	10
5.1 Cas du supermarché coopératif .....	10
5.2 Cas de l'écolieu .....	10
6. Discussion .....	19
7. Conclusion.....	22
Bibliographie.....	24

# 1. Introduction

Des collectifs s'agrègent partout sur la planète avec l'intention de peser dans l'évolution de la société, en ménageant une alternative au "tout marchand", par l'expérimentation de mécanismes économiques basés sur la réciprocité et le partage. Ecolieux développant la permaculture, AMAP (associations pour le développement d'une culture paysanne) et supermarchés coopératifs sont autant d'exemples de ce phénomène émergent. Avec pour même finalité de placer l'intérêt collectif devant l'intérêt individuel et de promouvoir un développement respectueux de l'environnement, ces collectifs mettent en avant des valeurs de solidarité, de réciprocité, de partage et de démocratie. Ils cherchent pour la plupart à favoriser une dimension "collective" de leur gouvernance, en s'appuyant sur des principes démocratiques (Nyssens & Defourny, 2016), voire en adoptant des fonctionnements communautaires.

Dans la typologie des entreprises sociales récemment établie par M. Nyssens et J. Defourny (2016) pour décrire le paysage évolutif de l'économie solidaire et sociale (le « tiers-secteur »), ces organisations relèvent des types « entreprises sociales à but non lucratif », ou « coopérative sociale ». Elles ont le statut d'association ou de coopérative. Leurs membres sont en majeure partie des bénévoles, le recrutement de salariés, notamment d'un responsable opérationnel, survenant généralement avec le développement de l'organisation (qualifiée alors de professionnelle). Dans leurs dispositifs de gouvernance, une ou plusieurs instances, composées de membres élus ou de tous les membres, jouent généralement un rôle central. Quand ces organisations se professionnalisent, une différenciation peut s'opérer dans une plus ou moins grande mesure entre structure politique (les élus impliqués dans la gouvernance) et la technostructure assurant le pilotage opérationnel de l'action collective (Meier & Schier, 2009).

Ces organisations ont des particularités qui font de la gouvernance une problématique particulièrement complexe, relevée dans plusieurs travaux (Spear, Cornforth & Aiken, 2009) (Meier & Schier, 2009) (Enjolras, 2009a) (Braconnier & Caire, 2012): instabilité et management difficile des collectifs (problématique de l'engagement bénévole); déficits de compétences en gouvernance; tensions entre les versants politique et opérationnel de la gouvernance, notamment du fait de dissymétries d'information; forte interaction avec l'environnement nécessitant des ajustements constants; hybridation des ressources; etc... Cette complexité des facteurs agissant sur la gouvernance peut peser fortement sur le bon déroulement du collectif comme le faire dériver de son fonctionnement et objectif initial (Angel & Hermans, 2016).

Ces facteurs placent les organisations dans une tension entre d'une part l'application d'une gouvernance participative avec un fonctionnement décisionnel et opérationnel délibératif long et d'autre part la recherche d'efficacité dans l'action avec la désignation de responsables individuels pour le management et la conduite de projet (Braconnier & Caire, 2012). Dans leur intention d'innovation sociale et dans une défiance vis-à-vis des dispositions classiques de gouvernance du secteur privé, ces collectifs cherchent à trouver leurs propres modèles et peinent à y parvenir, en l'absence d'un référentiel « neutre » approprié (i.e., non prescriptif d'un type d'organisation). En effet, Meier & Schier soulignent que les travaux concernant la définition d'un tel référentiel sont rares (2009). Quand les recherches sur la gouvernance organisationnelle dans l'ESS ne se concentrent pas sur la caractérisation et l'analyse typologique des dispositifs, elles invoquent des modèles et des représentations issus du secteur privé qui focalisent l'analyse sur le rôle des dirigeants et des instances centrales de gouvernance (Meier & Schier, 2009). Il manque un cadre analytique permettant de décrire les situations réelles de gouvernance des entreprises sociales, et notamment leurs mécanismes participatifs.

Pour tenter de répondre à ce besoin, nous avons développé au travers de deux recherches-interventions (RI) un modèle de la gouvernance organisationnelle, où celle-ci est vue comme un système composé de groupes et de leaders, sur lesquels se déploie une activité de gouvernance. La première RI, avec un supermarché coopératif, nous a amenés à discerner dans le couplage des dimensions de structure, d'activité et de leadership une piste intéressante pour représenter les dispositifs de gouvernance. Nous appuyant sur la systémique pour traduire ce couplage en un modèle hypothétique, nous avons utilisé celui-ci dans une seconde RI, avec un écolieu, pour élaborer un

référentiel (une représentation interprétative) de la gouvernance existante faisant apparaître les parts respectives des dimensions collective et individuelle dans l'activité de gouvernance. Par un processus de méta-gouvernance (gouvernance de la gouvernance, Hufty 2016), nous avons observé et accompagné une manipulation collective de ce référentiel, visant à renforcer la dimension participative de l'organisation. Cette expérimentation a permis de créer les conditions d'une appropriation de la problématique de la gouvernance par le collectif de cette organisation et l'autonomisation de celui-ci dans ses pratiques de méta-gouvernance.

En outre, par l'analyse du référentiel élaboré, nous avons pu mettre en évidence la compatibilité, dans cette organisation, entre la dimension participative de la gouvernance et le rôle et le comportement des leaders. L'activité de ces derniers consistait d'une part en tâches relevant du management, avec un comportement s'apparentant au type "leadership serviable" (Dierendonck, 2011) et d'autre part en tâches créant les conditions d'une gouvernance participative. Résultat d'un processus d'ajustement mutuel des contributions du collectif et des leaders, cette compatibilité entre participation et leadership pourrait traduire la dimension systémique de la gouvernance, où leaders et groupes sont en interaction et se forgent mutuellement. Ces observations nous amènent à proposer et discuter un type de leadership non encore identifié dans la littérature, que nous qualifions de « pro-participatif ».

Nous discutons également le rôle du chercheur dans le processus de méta-gouvernance. Enfin, si cette étude ouvre la voie à de nouveaux travaux concernant la gouvernance des entreprises sociales, elle comporte des limites que nous discutons.

## **2. Proposition d'un modèle: la gouvernance organisationnelle par le prisme de l'activité, dans une approche systémique**

### **2.1 La gouvernance organisationnelle dans la littérature**

Nous nous intéressons ici à des organisations qui cherchent à renforcer le caractère participatif de leur gouvernance, tout en légitimant des rôles de dirigeants. Comment décrire une gouvernance d'organisation en mettant en évidence l'articulation entre sa dimension collective, associée au processus participatif se déroulant dans les instances, et sa dimension individuelle associée aux rôles et comportements des leaders ?

S'appuyant sur un état de l'art des recherches sur la gouvernance organisationnelle, Hufty (2016) indique que ces travaux font un usage du terme gouvernance mêlant des approches descriptives, analytiques, normatives et prescriptives et ont abouti à une multitude d'outils non-équivalents, en l'absence de méthodologie consensuelle. Il souligne l'absence de cadre analytique neutre de la gouvernance organisationnelle.

Concernant le cas particulier des organisations de l'ESS, les travaux sont rares, comme le soulignent Meier et Schier (2009). Ceux-ci constatent un manque d'études interprétatives et spécifiques sur la gouvernance des entreprises sociales et des associations. Ils montrent que les théories développées sont fondées sur des caractéristiques propres aux entreprises traditionnelles, donnant une place prédominante au rôle du dirigeant. Faisant figure d'exception dans ce contexte, Enjolras (Enjolras, 2009b) propose une approche de la gouvernance des organisations bénévoles basée sur une de leurs particularités : le fait qu'elles fonctionnent généralement sur un principe de réciprocité, en soutien à l'action collective. Il souligne que cette réciprocité est liée au climat de confiance établi dans les organisations. Il décrit la structure de la gouvernance au travers de 6 dimensions: finalités organisationnelles, propriété, prétendants résiduels (contrôle et revenu), prise de décision, mécanismes de contrôle et d'imputabilité, et incitations encadrées. Ces dimensions sont dépendantes de la partition en dimensions collective et individuelle, mais sans que cette partition soit explicitement une variable de l'analyse.

Ne disposant pas de cadre théorique et analytique permettant d'aborder la question de la gouvernance organisationnelle sous l'angle de la part respective des contributions collective et individuelle, nous nous confrontons à la nécessité d'élaborer un modèle explicitant cette dimension.

La première étape est de définir le phénomène à modéliser: celui de la gouvernance organisationnelle. Enjolras (Enjolras, 2005) définit la gouvernance dans le champ de l'économie sociale comme "l'ensemble des modalités institutionnelles régissant les interactions d'acteurs dont les activités contribuent à la réalisation d'objectifs relevant de l'intérêt général". Avec cette définition large, la gouvernance pourrait couvrir l'ensemble des activités de l'organisation. Nous lui préférons la définition donnée par Hufty (Hufty, 2011), plus précise, où la gouvernance organisationnelle se réfère « à une catégorie de faits sociaux, i.e. les processus d'interaction et de prise de décision entre les acteurs impliqués dans un problème collectif, qui conduit à la création, au renforcement ou à la reproduction des normes sociales, et/ou à l'engagement d'actions collectives orientées par des objectifs ».

Avec cette définition, étudier la gouvernance organisationnelle implique de décrire des processus d'interaction entre les acteurs. Cela confronte à la multiplicité de ces interactions, ce sur quoi buttent les approches analytiques, et qui peut expliquer en partie le manque de contributions interprétatives du phénomène de gouvernance organisationnelle. Friedberg (1997) propose de prendre en compte cette complexité en focalisant la recherche sur l'étude des contextes, ou systèmes, d'action. Il incite à privilégier des démonstrations empiriques, « en trouvant les causes des structures et des règles du jeu caractéristiques d'un contexte d'action non pas dans des phénomènes, événements ou structures extérieurs à lui, mais dans les processus d'interaction mêmes qui s'y déroulent entre les acteurs concernés. » Cette « endogénéisation des explications » à laquelle pousse Friedberg produit toutefois difficilement des représentations partageables avec les acteurs. Il est en effet difficile pour un collectif de débattre de gouvernance sans une représentation commune, globale, de la réalité sociale qu'elle recouvre.

La systémique, par son approche holistique, offre une voie de modélisation des phénomènes complexes empruntée par de nombreux travaux de recherche sur les organisations (Bérard, 2009) (Tessier & Tellier, 1991) (Simon, 1964) (Homans, 1968), mais à notre connaissance, sans que des travaux aient explicitement ciblé la problématique de la gouvernance organisationnelle.

Parmi les multiples définitions, Le Moigne (Le Moigne, 1994) décrit un système comme « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique. ». La Théorie Générale des Systèmes, ou TGS, (Bertalanffy, 2012) décrit les systèmes avec une double décomposition, structurale (en composants) et fonctionnelle (en activités). La modélisation est une méthode centrale de la TGS, qui consiste à concevoir, puis à dessiner une image à la ressemblance de l'objet investigué (Le Moigne, 1994). Pour Le Moigne, il ne s'agit pas d'analyser la réalité, mais de concevoir un modèle de la réalité. Les modèles sont une représentation des connaissances, provenant généralement d'experts sur le système qui ont contribué à leur développement. De l'utilisation de ces modèles émergent des connaissances, celles-ci étant toutefois plurivalentes et fortement reliées au contexte (Bérard, 2009) (Lyons, 2005). Aborder les organisations avec une approche systémique implique une « conception systémique souple », admettant qu'il y a toujours plusieurs versions possibles du système (Checkland, 1981) (Lyons et al., 2003).

## **2.2 Proposition d'un modèle**

Les acteurs impliqués dans les situations de gouvernance participative sans expertise sur la question de la gouvernance tendent à réduire celle-ci à la question de la structuration en instances, c'est-à-dire à la structure, et/ou à la prise de décision et aux rapports de pouvoir qui peuvent la déterminer. Les concepts de gouvernance, de management, d'entrepreneuriat, de leadership, de participation, de démocratie, d'horizontalité, s'entrechoquent au travers de représentations dont l'ambiguïté et la charge idéologique entravent l'élaboration collective de représentations partagées. Il s'agit ici d'amener les acteurs à faire un pas de côté vis-à-vis de ces notions, en abordant la gouvernance par le travail effectué

pour gouverner, par *l'activité*. L'approche par l'activité amène à s'arrêter sur *ce que fait le système*. Elle rend intelligible aux acteurs le phénomène de gouvernance en leur permettant de le ramener aux situations concrètes vécues dans l'expérience du *travail*.

Nous appuyant sur la TGS, nous en déduisons un modèle fondé sur les hypothèses suivantes:

- La gouvernance est un sous-système du système global de l'organisation.
- La structure de ce système est composée des éléments qui jouent des « rôles » dans la gouvernance: les groupes/instances et les leaders ou responsables.
- L'activité est formée d'une arborescence de tâches. Elle est réalisée par les composants du système.
- La répartition de l'activité sur les groupes/instances et les leaders traduit l'articulation des dimensions collectives et individuelles de l'organisation.
- Les interactions entre les composants sont essentiellement langagières. Elles peuvent être médiatisées par des artefacts. Elles sont en partie déterminées par les types de comportements, notamment de leadership.

A partir des observations empiriques, notre démarche consiste à étudier les composants du système de gouvernance (analyse de structure), à décrire l'activité de gouvernance observée sous la forme d'une arborescence de tâches (analyse fonctionnelle) et à décrire la répartition de cette activité sur les composants. En première approximation, nous étudions les situations observées à un temps *t*, sans chercher à capturer les processus qui sont à l'œuvre. En première approximation également, nous focalisons l'étude des interactions sur le comportement des leaders vis-à-vis des acteurs de l'organisation et vis-à-vis des groupes de la gouvernance. Le rôle des artefacts dans les interactions et dans la dynamique du système s'inscrira dans le prolongement de ce premier travail exploratoire.

## 3. Positionnement et méthode de recherche

### 3.1 Positionnement épistémologique

Nous partons du principe que la réalité n'existe pas de façon objective et qu'elle est construite socialement. Dans cette perspective **constructiviste**, la représentation prend sa source à la fois dans l'objet et le sujet (Landry, 1995). Nos travaux progressent au travers d'aller-retours entre les observations et les connaissances théoriques: ils relèvent ainsi d'une démarche **abductive** (Charreire & Durieux, 2014). Notre démarche est **qualitative**, parce que les résultats s'avèrent trop peu nombreux et hétérogènes pour réaliser une analyse quantitative (Mahmood Nooraie, 2008), mais aussi parce que les données qualitatives ont pour caractéristique « leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité » (Huberman & Miles, 2003). Compte-tenu que notre sujet est peu étudié dans la littérature, notre recherche présente un caractère **exploratoire**. Notre objectif principal est de faire émerger du terrain des développements conceptuels théoriques.

### 3.2 Méthode de recherche

La présente étude a été réalisée dans le cadre d'une recherche-intervention en mobilisant l'approche de l'ethnographie organisationnelle.

#### 3.2.1 Ethnographie organisationnelle

L'ethnographie organisationnelle vise à expliquer comment les organisations sont socialement construites en étudiant les pratiques et les processus in situ, comment ils se matérialisent dans l'espace et comment ils sont aussi contextuellement et historiquement construits dans le temps (Grosjean & Groleau, 2014).

Deux méthodes ont été mobilisées: l'observation participante et le shadowing.

L'observation participante consiste à comprendre l'autre dans le partage d'une condition commune (Touraine, 1955). Elle consiste à étudier une société en partageant son mode de vie, en se faisant accepter par ses membres. Comme le soulignait Whyte (Whyte, 2002), il ne s'agit pas de s'identifier mais de participer aux activités quotidiennes assez longtemps en maintenant une certaine distance avec le milieu.

Le shadowing consiste à suivre une personne comme son ombre, dans ses diverses activités et interactions, tout en prenant de nombreuses notes de terrain ou en enregistrant par audio et/ou vidéo (Vásquez, 2014). Il vise à comprendre les pratiques de travail et les interprétations qu'en font les acteurs à partir de leurs propres expériences: il est ancré dans les activités.

### **3.2.2 Recherche-intervention**

La recherche-intervention (RI) vise à produire des connaissances scientifiques utiles à l'action (David, Hatchuel & Laufer, 2001), un « savoir actionnable » (Argyris, 1985). Elle se démarque de la recherche-action par la place plus importante donnée à la dimension instrumentale et par une implication plus forte des acteurs de l'organisation. La RI adopte le plus souvent un positionnement constructiviste: il s'agit de conceptualiser sur la base des matériaux recueillis (Savall, 2004). La RI contribue à l'amélioration des pratiques en mettant en place des outils et procédures dans les organisations (David, Hatchuel & Laufer, 2001). Dans une RI, le chercheur-intervenant prend une part active dans la transformation en l'accompagnant (Sardas & Guénette, 2003). Il assume l'influence qu'il aura inévitablement sur l'organisation dans laquelle il intervient (Savall, 2004).

### **3.2.3 Terrains de recherche**

Une première intervention a été initiée sur un supermarché coopératif par le chercheur-intervenant en soutien à une action collective dans laquelle il était engagé à titre personnel et bénévole, initialement sans visée de recherche. Impliqué dans l'animation du travail collectif, ses observations n'ont pas été consignées de manière systématique, ce qui ne nous permet pas a posteriori de faire du processus lui-même un objet d'étude. Par contre, nous évoquons ici cette première intervention en tant que "laboratoire" ou étude préliminaire ayant permis la maturation de notre modèle. Elle a conduit à un modèle hypothétique que nous avons ensuite éprouvé avec la seconde intervention.

La seconde intervention sur l'écolieu, qui fait l'objet d'un développement plus approfondi dans cet article, a été menée dans l'optique de faire du processus accompagné un objet d'étude, à la demande des acteurs de terrain: elle a été négociée avec ces derniers, dans le cadre d'un mandat DLA (Dispositif Local d'Accompagnement); le chercheur-intervenant a adopté une posture distanciée, sans engagement personnel dans l'action collective, et en couplant l'intervention avec une approche ethnographique de suivi du processus. La recherche-intervention s'est déroulée avec une phase de collecte ethnographique de données faisant intervenir de l'observation participante (temps de gouvernance collective, participation à la vie collective et au maraichage), du « shadowing » (avec le leader et avec un responsable de pôle) et 7 entretiens semi-directifs reconduits à 6 mois d'intervalle (en début d'intervention et après celle-ci).

## **4. Contexte et déroulement des interventions**

### **4.1 Première recherche-intervention sur un supermarché coopératif**

#### **4.1.1 Le phénomène " Park Slope Food Coop "**

Sur le modèle de la *Park Slope Food Coop* (PSFC) à Brooklyn ([www.foodcoop.com](http://www.foodcoop.com)), une dizaine de projets de supermarchés coopératifs ont été lancés en France depuis 2011. "La Louve" à Paris est le premier de ces projets à avoir abouti à l'ouverture du supermarché. Dans ce modèle, « le principe coopératif se traduit par le réinvestissement des éventuels bénéfices au service du collectif, et par une

voix donnée à chaque membre lors de l'assemblée générale. Les coopérateurs contribuent au fonctionnement du magasin aux côtés d'une équipe de salariés. Seuls les membres peuvent acheter dans le magasin. L'objectif est de rendre accessible à tous des produits de qualité à des coûts moindres, de créer des échanges et de la solidarité. » (site Web du supermarché La Louve).

#### **4.1.2 Contexte de l'intervention**

Le projet sur lequel a porté cette intervention a été lancé par une personne, qui a agrégé un collectif à partir de réunions publiques, sur le modèle de la Park Slope Food Coop.

Au moment de la RI, 9 mois après le lancement du projet, le collectif, organisé en association de loi 1901, se composait d'une soixantaine de membres actifs bénévoles et de 250 adhérents. Il ne comptait pas de salarié. L'engagement des bénévoles étant en moyenne de quelques mois, le collectif des membres actifs s'était déjà presque entièrement renouvelé depuis le début du projet.

La présidence de l'association était assurée par la personne à l'origine du projet et la gouvernance était affichée comme « partagée » sur le principe de « coconstruire le projet grâce à l'implication de tous. »<sup>1</sup>. La structure de gouvernance était organisée en un niveau local et un niveau global. Au niveau local, dix groupes de travail « s'autogérait et coconstruisaient la démarche ». Chaque groupe était en principe coordonné et animé par 2 référents désignés par le groupe. Au niveau global, selon les statuts, une assemblée générale devait élire un conseil d'administration pour piloter le projet. Cette instance pouvait désigner en son sein un bureau (président, trésorier et secrétaire).

Le chercheur, engagé à titre personnel, avait observé dans les premières semaines de son implication des tensions sur la question de la gouvernance. L'initiateur du projet déplorait le manque de productivité de certains groupes et pour d'autres, leur trop grande autonomie. Une partie des référents faisait défection. Le conseil d'administration n'était pas opérationnel en raison de la défection d'une majorité de ses membres. Le bureau, mis en place par ce conseil en début de projet, était toutefois actif. Un comité de pilotage transitoire d'une quinzaine de membres avait été constitué, en attendant de revoir le dispositif de gouvernance.

Depuis le lancement du projet, la "sociocratie" était promue comme modèle à implémenter pour réaliser une gouvernance « partagée », avec des assertions telles que: "L'implémentation de la Sociocratie marque une rupture fondamentale dans le mode de gouvernance d'une organisation. Basée sur la théorie des systèmes et la cybernétique, la sociocratie favorise l'efficacité d'une organisation et l'empowerment de ses membres." ou bien encore "Grâce à la sociocratie, chacun participera à l'ensemble des décisions politiques de l'organisation." (extrait d'un dossier de demande de financement déposé par l'association, ne citant pas de sources). Pour autant, il semble que ce concept de gouvernance ne faisait pas consensus. Porté et vendu par des cabinets conseils spécialisés dans le tiers secteur ou par la mouvance de "l'entreprise libérée", ce concept n'a pas pour l'instant été l'objet de recherche, si bien que nous ne pouvons le définir à partir de connaissances scientifiques. Des doutes s'exprimaient par ailleurs sur le leadership de l'initiateur du projet, sans par ailleurs qu'une analyse collective des difficultés soit réalisée. Ces tensions s'exprimaient le plus souvent en dehors des situations collectives et de façon informelle en l'absence du leader du projet.

Depuis son rôle de membre actif impliqué, le chercheur observait une hétérogénéité des représentations sur la gouvernance. Il notait un manque de grammaire et d'expertise commune pour faire face aux difficultés ressenties. C'est ce constat qui l'amena à proposer une première intervention au comité de pilotage, avec la réalisation d'un diagnostic collectif. Cette proposition enclencha un processus de méta-gouvernance qui se déroula sur 5 mois.

---

<sup>1</sup> Extrait d'un dossier de demande de financement déposé par l'association



### **4.1.3 Déroulement du processus de méta-gouvernance**

L'objectif, validé par le comité de pilotage, était de développer collectivement une expertise pour évaluer le modèle de la sociocratie à l'aune des spécificités de l'association, voire pour élaborer une vision propre d'un mode de gouvernance «partagé».

Le processus de méta-gouvernance a débuté par un diagnostic collectif du projet associatif, qui a conduit à pointer des dysfonctionnements de la gouvernance. Après validation par le comité de pilotage d'une proposition méthodologique faite par le chercheur-intervenant, le processus s'est poursuivi avec l'élaboration collective d'un cahier des charges de la gouvernance (séminaire ouvert à tous les membres actifs). La troisième étape a consisté à élaborer trois scénarii de structure de gouvernance (en comité de pilotage), la quatrième à les évaluer en termes d'avantages et d'inconvénients. Cette évaluation était basée d'une part sur les résultats d'une analyse de faisabilité réalisée à partir d'un référentiel structure/activité et d'autre part sur le cahier des charges de la gouvernance.

## **4.2. Seconde intervention sur un écolieu**

### **4.2.1 Le phénomène des écovillages**

Les écovillages, ou écolieux, ont la particularité d'envisager leur action au travers d'une approche holistique. Le réseau GEN (Global ecovillage Network), le plus actif au plan international, définit un écovillage comme "une communauté intentionnelle ou traditionnelle qui est volontairement conçue au travers de processus locaux et participatifs pour régénérer des environnements sociaux et naturels, où les quatre dimensions de durabilité (écologique, économique, sociale et culturelle) sont intégrées dans une approche holistique" (GEN int. board 2012; traduction par nos soins). Ce mouvement relativement récent (le terme « d'écovillage » a émergé dans les années 90) est en forte expansion (le principal réseau français, «les colibris», répertoriait par exemple plus de 400 écolieux en mai 2017).

### **4.2.2 Profil de l'écolieu**

Dans l'écolieu étudié (fondé en 2010), les activités sont structurées en quatre pôles: agro-écologie (micro-maraichage bio-permaculture, éco-construction, alimentation durable et développement de circuits courts); éducation populaire (animations éducatives sur l'écolieu, dans des structures éducatives et dans l'espace public); socioculturel (organisation d'évènements, d'ateliers socio-culturels et animation d'une web radio) et centre de ressources (formation et accompagnement des porteurs de projets, animation d'un centre documentaire et recherche-action).

Au moment de la RI, le collectif se composait de 150 adhérents dont une quarantaine actifs (10 permanents rémunérés, une dizaine de bénévoles fortement impliqués, une vingtaine de bénévoles impliqués occasionnellement). Si sur les 6 années d'existence de l'écolieu le collectif des membres actifs avait été presque entièrement renouvelé, la durée moyenne d'engagement actif était supérieure à une année et les bénévoles continuaient généralement à s'impliquer ponctuellement et à soutenir l'écolieu au-delà de cette période d'implication active.

### **4.2.3 Contexte de l'intervention**

Depuis le lancement du projet, le collectif avait affirmé une volonté de gouvernance participative, avec des expérimentations et des adaptations régulières du dispositif.

Dans les mois précédant la RI, et sous la pression du code du travail, le collectif avait pris la décision de différencier les emplois en deux régimes distincts, avec des niveaux de rémunération différenciés et de légitimer une fonction de supervision, endossée par le coordinateur de l'association. Si l'apparition de cette fonction était récente, le superviseur avait joué depuis l'origine un rôle central dans l'association. Cette personne avait assumé notamment de facto un rôle de manager depuis les premiers recrutements dans l'organisation, alors que la notion même de management faisait l'objet d'un rejet. La perspective d'un retrait de cette personne de l'écolieu était toutefois venue confronter les autres membres de l'association à la question de son rôle de leader dans celle-ci. Le collectif, sous la forme

d'un "comité de pilotage" de l'association rassemblant les membres actifs, avait alors envisagé de se saisir de l'occasion pour renforcer la dimension participative de sa gouvernance, en mettant en place une "co-coordination" distribuée sur plusieurs personnes. Cette perspective avait engendré des doutes, avec la crainte de provoquer des dysfonctionnements de l'organisation.

Malgré les travaux collectifs déjà menés, la compréhension des membres actifs quant aux mécanismes de la gouvernance apparaissait inégale d'un membre à l'autre et insuffisante pour que tous puissent peser dans un débat collectif sur la question. La notion d'horizontalité était floue. Pour faire évoluer son dispositif de gouvernance, ce collectif avait besoin d'élaborer et de partager une représentation de sa gouvernance explicitant la dimension participative et le rôle joué par les leaders. Cette association nous est ainsi apparue constituer un terrain propice pour tester notre modèle analytique, couplant structure, activité et leadership: elle fournissait l'opportunité d'élaborer un référentiel de la gouvernance basé sur notre modèle, en faisant apparaître les parts respectives du collectif et de l'individuel, et d'étudier son utilisation par le collectif dans un processus de méta-gouvernance et l'éventuel apprentissage organisationnel qui pourrait en résulter.

Dans ce contexte, la RI a été négociée avec le collectif de l'écolieu, à la demande de celui-ci et par l'intermédiaire du superviseur. Le but était de créer les conditions pour que le comité de pilotage puisse trouver par lui-même une structuration et un fonctionnement conciliant ses valeurs, et notamment son intention de renforcer la dimension participative de la gouvernance, avec les contraintes induites par le développement de l'association.

#### **4.2.4 Déroulement du processus de méta-gouvernance**

Le processus a consisté à élaborer un référentiel de la gouvernance existante mettant en évidence la partition en dimensions collective et individuelle, et à l'utiliser pour déterminer la faisabilité d'un transfert de l'activité du superviseur vers une éventuelle cocoordination partagée entre plusieurs responsables.

Le référentiel a été élaboré par le couplage d'analyses de la structure, des activités et du leadership. La RI s'est déroulée sur 5 mois, avec, au quatrième mois, un séminaire de 2 jours du comité de pilotage concentrant l'essentiel du travail collectif. Le processus est décrit ci-dessous avec ses différentes étapes.

- 1) **Etude ethnographique** de l'association (entretiens, observation participante, shadowing, collecte de documents-sources);
- 2) **Elaboration d'une première version d'un référentiel**, par le chercheur-intervenant;
- 3) **Co-construction avec un groupe test** : manipulation et validation du référentiel; coconstruction du déroulement du séminaire de méta-gouvernance;
- 4) **Séminaire /1: Analyse de la gouvernance existante** (5h avec une vingtaine de membres du comité de pilotage): travail en groupes, puis en session plénière ;
- 5) **Séminaire /2: Travail collectif d'adaptation de la gouvernance** (7h): en groupes, identification des tâches du superviseur transférables à la cocoordination ; séance plénière de restitution et de partage. Ce travail conduit à un blocage, avec remise en question du principe d'une cocoordination. Un groupe ad hoc de volontaires est alors constitué pour dénouer la situation. Sur la base des propositions de ce groupe, et après débat, le collectif aboutit à un consensus et à une série de prises de décision.
- 6) **Analyse ex-post et retour réflexif** par le chercheur-intervenant (2<sup>e</sup> version du référentiel); élaboration des fiches de poste des cocoordonnateurs.

## 5. Résultats

### 5.1 Cas du supermarché coopératif

Les effets opérationnels de l'intervention ont été relativement limités, ce qui s'explique par des contraintes et difficultés dont l'analyse fournit des bases importantes pour l'avancement de cette étude et notamment pour la seconde intervention sur l'écolieu.

Ne voyant dans la gouvernance existante qu'une organisation temporaire en attendant de trouver mieux, le groupe sollicitait une démarche prospective pour évaluer l'adéquation de différents scénarii de gouvernance aux particularités du projet. L'intervention a répondu à cette attente en concentrant l'analyse sur des scénarii prospectifs couplant structure et activité de gouvernance. Nous avons observé une difficulté pour les acteurs sans expérience du management et/ou du pilotage de projet à identifier et à comprendre les tâches de gouvernance. Cette difficulté n'a toutefois pas été rencontrée pour le petit groupe chargé de préparer le travail collectif en simulant la répartition des tâches sur les composantes de la structure de gouvernance, pour chaque scénario. Dans ce travail en petit groupe, les participants s'arrêtaient sur les tâches non évidentes pour tous, les acteurs plus experts invoquant des situations concrètes vécues pour faciliter la compréhension des autres. Ce groupe a ainsi élargi sa compréhension de la notion de gouvernance en se ramenant à des situations vécues, *confirmant l'intérêt d'une approche de la gouvernance associant structure et activité*. Nous en avons déduit que *la difficulté rencontrée par les autres membres du comité de pilotage aurait été atténuée s'ils avaient commencé par une analyse préliminaire de la gouvernance existante avant de s'engager dans une réflexion prospective, et par une manipulation des tâches de l'activité de gouvernance au travers d'un travail en petits groupes favorisant les transferts d'expertise*.

Par ailleurs dans ses échanges pour comparer les différents scénarii identifiés, ce collectif n'a pu converger sur un consensus. Nous l'expliquons par l'absence d'outil sur la question du leadership. En effet, celle-ci était sous-jacente à de nombreux échanges et bloquante, sans être abordée de front. *Nous en avons conclu que structure et activité ne suffisaient pas pour fournir aux acteurs d'un collectif un référentiel utilisable pour améliorer leur gouvernance: la question du leadership devait leur être associée*.

### 5.2 Cas de l'écolieu

Cette seconde intervention a conduit à la conception collective d'ajustements majeurs du système de gouvernance (mise en place d'une coordination) et à la validation d'un plan de mise en œuvre basé sur un principe d'expérimentation/adaptation. Elle a débouché sur l'enclenchement d'une nouvelle RI, visant à produire de la réflexivité sur l'expérimentation engagée.

La manipulation par le collectif d'une première version de référentiel établie par le chercheur-intervenant a constitué une situation d'apprentissage collectif et a permis une montée en expertise du groupe. Celle-ci a conduit à l'ajustement du référentiel proposé. Sur cette base, une réflexion prospective a pu s'engager sur la dimension participative de la gouvernance. L'approche systémique de la gouvernance que nous avons utilisée, couplant structure, activité et leadership, nous a permis d'identifier et de décrire au travers de ces travaux une étroite compatibilité, dans cette organisation, entre leadership et dimension participative de la gouvernance.

Nous décrivons les résultats tout d'abord en termes de référentiels produits et d'apport de ces référentiels pour comprendre l'articulation des dimensions collective et individuelle de la gouvernance. Nous terminons cette section par une analyse de la capacité de méta-gouvernance de l'organisation.

#### 5.2.1 Référentiel de la gouvernance existante élaboré par le chercheur-intervenant

A partir de notre modèle systémique, nous avons élaboré le référentiel en trois volets : une analyse de la structure du système de gouvernance ; une analyse d'activité; et une analyse de leadership.

### 5.2.1.1 Analyse de structure

Selon ses statuts, l'association est dirigée par un conseil de membres élus (collège des co-responsables), sans président (association loi 1901 de type collégial). Nous décrivons dans les tableaux 1 et 2 la structure de la gouvernance observée. Elle est formée de 10 instances et de 15 fonctions individuelles. Elle comporte un niveau global et un niveau local, sectoriel. Le comité de pilotage est perçu par les acteurs comme l'instance principale de la gouvernance, bien que dans les statuts, ce rôle soit dévolu au collège des co-responsables. A noter qu'un "point ressenti" se déroule chaque mois, où les membres de l'équipe permanente expriment individuellement leurs difficultés (sans que des solutions y soient discutées). Cette instance joue un rôle de régulation des tensions et de la dynamique collective. Elle a donc par là-même une incidence indirecte sur le système de gouvernance participative, comme sur l'ensemble des autres activités de l'écolieu. Dans une optique de simplification du référentiel pour en faciliter la manipulation par les acteurs, nous ne l'avons pas incluse dans la structure de gouvernance, car elle n'a pas de prérogatives de prise de décision.

Tableau 1: Composants du niveau global de la structure de gouvernance

Composant	Composition	Rôle légitimité et perçu par les acteurs
<b>Composants collectifs</b>		
Assemblée générale (AG)	Tous les adhérents/ouvert à tous ceux souhaitant participer	Rendu compte de l'activité de l'association; communication externe (à chaque séance, des extérieurs viennent participer); élection des bénévoles co-responsables
Comité de pilotage (CP)	Equipe permanente et bénévoles co-responsables associatifs Ouvert à tous en observateurs	Coordination; gestion courante qui ne peut être résolue en commission; questions liées à la stratégie
Collège des responsables (A)	9 co-responsables élus à l'AG parmi les membres bénévoles	Responsabilité de la fonction RH Intervention sur les questions RH qui ne parviennent pas à être solutionnées en CP
Points hebdo	Toute l'équipe permanente	Coordination des commissions et de l'ensemble des activités; décisions liées à la vie du lieu
<b>Composants individuels</b>		
1 coordonnateur et un assistant à la coordination	Salariés	Coordination; supervision RH; gestion RH et financière; facilitation vie associative; représentation à l'extérieur; développement et stratégie
1 représentant légal	1 bénévole membre du collège des responsables élu par ce dernier	Représentation légale; signature des contrats
2 superviseurs RH	2 bénévoles élus par le collège des responsables, en son sein	Responsabilité RH; réalisation des entretiens annuels

Tableau 2: Composants du niveau local de la structure de gouvernance

Composant	Composition	Rôle légitimité et perçu par les acteurs
<b>Composants individuels</b>		
6 commissions thématiques	Tous les membres coopérant sur la thématique	Reporting des salariés sur leur activité; pilotage de l'activité du pôle (élaboration des stratégies sectorielles, prises de décision opérationnelle)
<b>Composants individuels</b>		
4 responsables de pôles	salariés	Accompagnement des animateurs de commission; supervision des personnels permanents du pôle
6 animateurs de commission	Bénévoles	Animation des commissions

### 5.2.1.2 Analyse d'activité

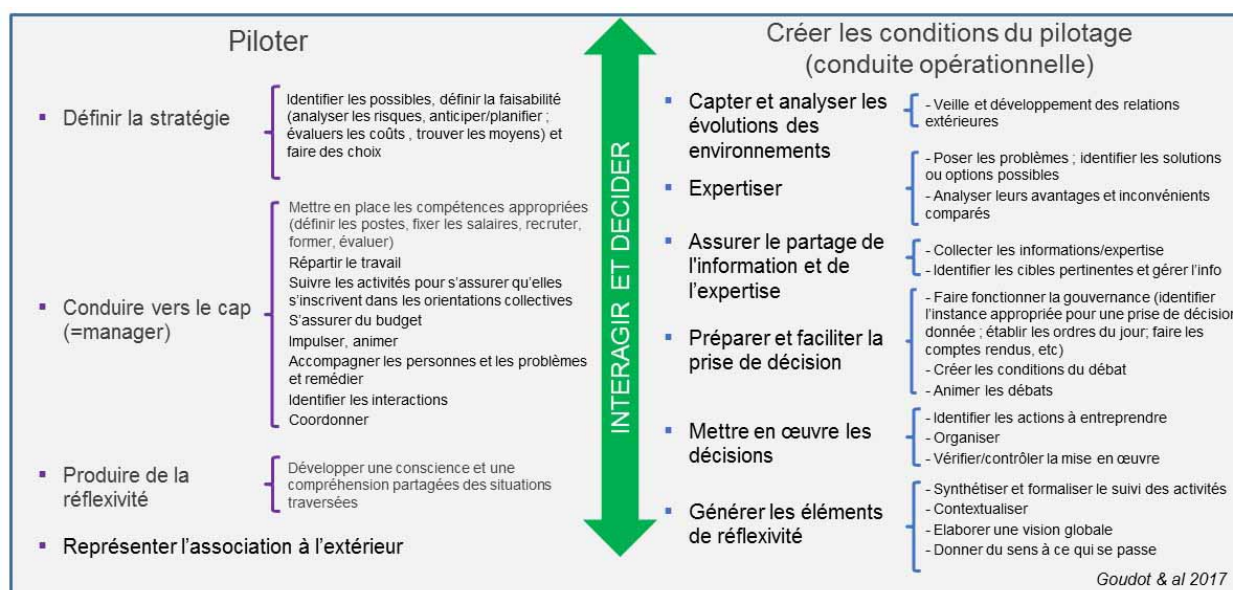
L'activité de pilotage dans les entreprises fait encore l'objet de recherches actives, notamment avec le courant sur la réflexivité (Widmer, Schippers & West, 2009) (Schippers, West & Dawson, 2015). Celle des associations et des entreprises sociales semble n'avoir pas encore fait l'objet de travaux, alors que ces organisations présentent des spécificités en matière de gouvernance (comme la dimension participative souvent recherchée ou l'instabilité des collectifs du fait de la problématique de l'engagement bénévole, précédemment évoquées) ne permettant pas une transposition directe des représentations élaborées sur les entreprises. L'analyse d'activité a par conséquent été réalisée à partir d'observations empiriques, en cherchant à restituer une arborescence au plus près du vécu des acteurs.

Nous plaçant dans la perspective de Hufty (2011), nous avons cherché à identifier les tâches « relevant d'interactions ou de prise de décision entre acteurs impliqués dans un problème collectif, qui conduisent à la création, au renforcement ou à la reproduction des normes sociales, et/ou à l'engagement d'actions collectives orientées par des objectifs ».

Si cet inventaire a été réalisé dans un souci d'exhaustivité, avec l'exigence de tirer au maximum parti des observations empiriques, la catégorisation a été effectuée en assumant une part d'arbitraire. L'idée était de permettre au groupe, à partir d'une proposition « martyr », d'appréhender la complexité des tâches mises en jeu pour élaborer sa propre représentation, en ajustant notamment la catégorisation et la formulation des items.

La Figure 1 présente le résultat de cette analyse.

Figure 1: Analyse d'activité par le chercheur-intervenant, au niveau global



Le fait d'interagir et de décider y est souligné comme un mécanisme transversal à toutes les tâches de gouvernance.

Parmi les tâches identifiées, un premier ensemble apparaissait contribuer directement à « l'engagement d'actions collectives orientées par des objectifs », dont nous avons fait une catégorie Pilotage avec 3 sous-entrées: Définir la stratégie, Conduire vers le cap (manager) et Produire de la réflexivité. Cette catégorisation rejoint celle proposée par Wildmer & al (2009) avec les entrées *Planning*, *Action/adaptation* et *Reflection*.

Nous avons identifié un second ensemble de tâches contribuant à créer les conditions de la réalisation des tâches citées précédemment, que nous avons rassemblées dans un volet « Créer les conditions du pilotage ». Nous les avons catégorisées sous les mentions Capter et analyser les évolutions des environnements, Expertiser, Assurer le partage de l'information et de l'expertise, Préparer et faciliter la prise de décision, Mettre en œuvre les décisions et Générer les éléments de réflexivité.

### 5.2.1.3 Couplage des analyses de structure et d'activité

La Figure 2 montre un extrait du tableau utilisé pour l'analyse croisée entre activité et structure. Pour chaque tâche (lignes) sont identifiés les composants (colonnes) qui la réalisent (par le symbole X), en précisant le cas échéant la nature de la contribution (P pour Préparation/expertise, élaboration des propositions; D pour décision) et le niveau de la structure concerné (L pour local et G pour global). Cette analyse permet d'identifier l'activité déployée par chaque composante du système de gouvernance, faisant apparaître les tâches réalisées individuellement (par exemple ci-dessous « Trouver les moyens »), celles réalisées collectivement (par exemple ci-dessous « décider » pour la tâche « Définir

la stratégie »), et celles qui impliquent à la fois individus et groupes (par exemple « proposer » pour la tâche « Définir la stratégie).

Figure 2: Vue du tableau d'analyse de répartition de l'activité sur la structure

Tâches de gouvernance		Remarques	Resp. pôle	Coordonnateurs	Superviseurs RH	Points hebdo	Commissions d'activité	Copil	Col. coresponsables	AG
<b>Définir le cap</b>	définir la stratégie, les objectifs ;		L : P et D	G et L : P		L : P et D G : P	L : P et D G : P	P et D		P
	intégrer les innovations ;			P				D		
	s'adapter aux évolutions des environnements			P				D		
<b>Définir la trajectoire</b>	analyser les risques ;			X				X		
	évaluer les coûts et les moyens ; monter le budget			X						
	hiérarchiser les priorités définir les stratégies d'action ;			P				D		
	anticiper/planifier ;			X						
<b>Conduire vers le cap</b>	trouver les moyens (montage de demandes de financement)			X						
	mettre en place les compétences appropriées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• définir les postes ;</li> <li>• fixer les salaires ;</li> <li>• recruter ;</li> <li>• former ou faire former ;</li> <li>• évaluer</li> </ul>	Modalités participatives, ad hoc Les entretiens d'évaluation sont réalisés par les superviseurs RH, sur la base des avis collectés auprès de la coordination et des salariés	P P L X	P P X X	P P X X	P X X X	D D X X	D D X X		
	répartir le travail		X	X						
	suivre les activités au quotidien		X	X						

Goudot & al 2017

Devant la difficulté rencontrée par le groupe test à manipuler cet outil, nous avons produit une vue de ce référentiel en opérant deux simplifications:

1) Nous avons focalisé l'analyse sur le niveau global, en faisant l'hypothèse que le niveau local pouvait être considéré comme un ensemble de sous-systèmes de gouvernance. Déduite de nos données empiriques, cette hypothèse était fondée d'une part sur le fait que la gouvernance de cette association fonctionnait sur le principe de subsidiarité et d'autre part que les commissions apparaissaient fonctionner à l'instar du comité de pilotage, tant en termes de dynamique collective que de posture des responsables.

2) Nous avons présenté le couplage des analyses de structure et d'activité de manière simplifiée, par une vue montrant l'arborescence des tâches de l'activité de gouvernance (la figure 2), avec un soulignement des tâches pour lesquelles le poids du leader l'emporte sur celui du collectif.

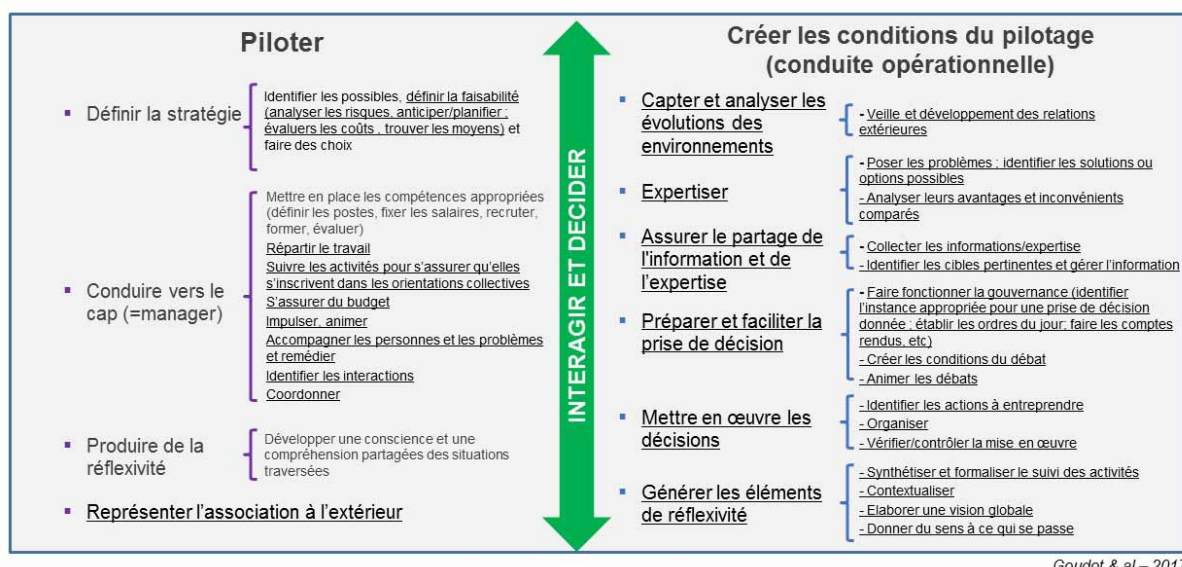
La Figure 3 montre le résultat présenté aux acteurs.

Nos observations de la répartition de l'activité de gouvernance au niveau global sur les instances collectives (principalement le comité de pilotage) et sur les fonctions individuelles (principalement la fonction de superviseur) ont confirmé la dimension participative de la gouvernance de cet écolieu, avec un collectif moteur sur la définition de la stratégie, sur la gestion des compétences et des rémunérations et sur la réflexivité. L'analyse a permis par ailleurs d'identifier un rôle individuel du superviseur couvrant d'une part un ensemble de tâches créant les conditions du pilotage, centrées sur les instances collectives, et d'autre part des tâches de management, centrées sur les personnes.

Pour bon nombre de tâches toutefois, la réalisation faisait intervenir à la fois le superviseur et le collectif, ce que cette présentation simplifiée ne permet pas de visualiser. Par exemple la tâche « Identifier les actions à entreprendre », sous-tâche de la tâche « Mettre en œuvre les décisions », pouvait dans certains cas être du seul fait du superviseur, et dans d'autres être réalisée collégalement en comité de pilotage.



Figure 3: Analyse de structure et d'activité proposée comme support de réflexion collective : la partition individuel/collectif est matérialisée en soulignant les tâches à dominante individuelle



### 5.2.1.4 Analyse du leadership

De la première intervention, nous avons déduit la nécessité d'introduire la question du leadership pour modéliser la gouvernance. Pour la seconde intervention, nous l'avons intégrée à notre modèle en tant que principal déterminant de la dynamique d'interactions entre composants du système. Le leadership forme ainsi le troisième volet du référentiel produit.

Nous avons observé le comportement du superviseur (leader) en regard du comportement du collectif ou des autres acteurs individuels, dans la réalisation des tâches de création des conditions du pilotage, dans les temps collectifs et dans les temps de préparation de ces derniers (back-office). Nous l'avons également observé dans ses tâches de management. Nous restituons ici les principales tendances observées, qui traduisent un fonctionnement de l'organisation cohérent en regard des valeurs et du projet associatif. Un portrait plus détaillé permettrait de nuancer cette représentation, mais sans en modifier les lignes principales.

#### Tâches de création des conditions du pilotage, centrées sur les instances collectives

Dans les temps collectifs, nous avons observé une gouvernance de nature participative, avec une capacité collective de pilotage (élaboration d'expertise, analyse stratégique, réflexivité et prise de décision):

- Les objectifs de la tâche en cours étaient explicités et soumis à approbation. Les problématiques étaient exposées de manière claire et des questions étaient posées pour lever les ambiguïtés.
- La question des valeurs et de l'éthique était centrale et récurrente dans les échanges, qui revenaient régulièrement au projet associatif pour le questionner ou pour ramener les débats aux engagements pris collectivement.
- Un cadrage du temps était collectivement approuvé. A côté d'un rôle fixe d'animation partagé entre le superviseur et une ou deux autres personnes pouvant être des bénévoles (suivi du cadrage du temps, synthèse des débats et contextualisation), la dynamique collective était soutenue par des rôles tournants investis spontanément (médiation et distribution/régulation de la parole).
- La dynamique collective apparaissait participative : les participants (de l'ordre de 15 à 25 en fonction des instances et des séances) étaient généralement concentrés et impliqués; la capacité d'influence était relativement distribuée; si le superviseur apparaissait plus particulièrement influent dans la réflexion stratégique, plusieurs membres pesaient également plus fortement dans les

débats : des leaders implicites coexistaient ainsi aux côtés du superviseur. La circulation de la parole était fluide, sur la quasi-totalité du groupe. Les plus jeunes et récemment intégrés à l'écolieu apparaissaient toutefois moins actifs dans les débats, sans en être exclus. Les débats se déroulaient dans un climat de bienveillance et d'écoute mutuelle, sans agressivité même en cas de désaccord. Dans la dynamique de recherche de consensus, des divergences s'exprimaient, dont le dépassement constituait un moteur de la réflexion collective: la recherche de consensus dans la résolution de problèmes et dans la réflexion stratégique apparaissait relever pour partie d'une démarche hégélienne de dépassement des contradictions dialectiques (Engeström, 2011).

Dans les échanges, le superviseur n'occupait pas une position centrale, étant le plus souvent un acteur parmi les autres. Par contre, il apparaissait stimuler la capacité de pilotage collectif, en jouant le rôle de catalyseur ou d'aiguillon stimulant les contributions des autres acteurs, auxquels il passait facilement la main. Par exemple en situation de traitement d'un problème, il pouvait intervenir pour poser les problèmes et proposer des solutions, mais de manière à inviter au rebond sur ses interventions et à en permettre la controverse et la manipulation. Sa contribution était par ailleurs également déterminante, et facilitatrice, pour la dynamique de groupe, par l'endossement d'une forme d'autorité pour ramener le groupe aux engagements pris collectivement et individuellement: valeurs, objectifs, règles/normes et moyens. Mais le collectif, ou des membres du collectif, pouvaient également endosser une telle posture, ce que facilitait le retrait du leader de sa propre posture d'autorité individuelle. Nous avons ainsi régulièrement observé, dans les situations de gouvernance, un glissement de cette autorité du superviseur vers le collectif et vice-versa. La posture de ce leader se modulait ainsi en fonction de la dynamique collective. Pour cela, le leader oscillait d'une vision globale de l'activité de gouvernance et de son déploiement sur la structure formée de groupes et d'individus, à des visions de situations concrètes de terrain où s'ajuste l'action. Elle relevait ainsi d'une pensée systémique (Checkland, 1999) (Smith, 2001).

Outre ces contributions dans les temps collectifs, le superviseur réalisait une part des tâches de création des conditions du pilotage dans des temps individuels de back-office, en s'appuyant sur les outils d'animation collective et du mode projet: ingénierie des processus collectifs (conception des configurations de gouvernance collective en termes de choix d'instances, lieux, rythmes, proposition d'ordres du jour, exploitation des séances, etc); réalisation d'expertises; mise en forme des informations à présenter aux instances, etc. Nous avons observé que l'essentiel de ce back-office ciblait la préparation des temps collectifs.

Ces tendances observées dans le comportement du leader et du collectif dessinent une contribution du leader facilitatrice de la dimension participative de la gouvernance, par la stimulation de la capacité collective de pilotage, par l'endossement d'une forme d'autorité soutenant le collectif dans la prise en compte de ses engagements, et par une adaptation de la posture du leader à la dynamique collective, en soutien de celle-ci. Cette facilitation était produite au travers des tâches de création des conditions du pilotage, par des interventions dans les temps collectifs, mais aussi par un travail préparatoire de back-office.

Avec une gouvernance de nature participative et un leader jouant un rôle essentiel pour créer les conditions de cette participation, cet écolieu est apparu constituer un cas de compatibilité étroite entre leadership et gouvernance participative.

### **Tâches de management, centrées sur les personnes**

Le superviseur entretenait des relations de confiance avec les membres actifs de l'association, voire des relations de connivence ou d'amitié, à l'instar de la majeure partie des membres actifs. Se comportant avec franchise, il revenait régulièrement sur ses propres erreurs, et relevait les erreurs commises par les acteurs de l'écolieu sans que nous ayons perçu de jugement ou de gêne. Il apparaissait ainsi entretenir un climat propice à ce que chacun exprime son opinion, y compris en cas de dysfonctionnements (authenticité et tolérance interpersonnelle). Il mettait peu en avant ses propres réussites ou la part de sa contribution dans la réussite collective (humilité). Il se montrait exigeant sur



la qualité des productions et sur le respect des règles adoptées collectivement. Il incitait les personnes qu'il accompagnait à clarifier leurs objectifs professionnels, en regard du projet associatif, et à s'y ramener dans le travail (fixation du cap). Il les incitait à gagner en autonomie et à développer leur activité professionnelle sur les orientations leur tenant à cœur, en les ramenant toutefois au projet associatif et aux engagements pris collectivement (encouragement de l'autonomie et du développement personnel).

## **Apprentissage organisationnel**

La perspective historique permet de relativiser ce portrait à grands traits de la relation entre le collectif et le leader de cet écolieu. D'après les entretiens réalisés avec des "anciens" de l'association, cette relation n'était pas acquise au lancement du projet: elle s'est forgée au travers des interactions entre les membres de l'écolieu et au travers de la dynamique collective. Par un ajustement mutuel progressif motivé par une forte adhésion à des valeurs communes, notamment démocratiques, les acteurs et leur collectif ont fait évoluer leur leader, qui les a également faits évoluer dans une relation d'interdépendance. Plusieurs "figures" de l'association, leaders implicites, ont à ce titre joué un rôle particulièrement important, en s'opposant aux postures du leader qui ne laissaient pas suffisamment de place au collectif ou qui relevaient de la manipulation. Ainsi la compatibilité ménagée entre leadership et dimension participative de la gouvernance résulte d'un processus d'apprentissage organisationnel, que pourrait avoir favorisé la place centrale donnée dès l'origine par cette association à la réflexion sur la gouvernance et sur la dynamique de groupe.

## **Conséquences sur l'organisation**

Dans les entretiens réalisés s'exprimaient majoritairement une satisfaction des personnels concernant la gouvernance de l'écolieu et concernant leur propre expérience du travail, notamment en termes de ressenti d'autonomie et de développement personnel.

Si des tensions pouvaient s'exprimer aux différents niveaux de l'organisation, le climat était marqué par la confiance et les conflits étaient majoritairement résolus sans enquistement.

Nous avons observé une capacité individuelle et collective à tenir les engagements en termes d'objectifs et à faire avec des moyens limités qui traduit une efficacité de l'organisation.

Dans les entretiens, mais aussi dans les situations collectives et dans les temps informels, les personnes exprimaient régulièrement un souci de l'intérêt collectif, ainsi qu'une adhésion au projet associatif conçu à visée de transformation sociétale, relevant d'un engagement politique. Nous avons observé une récurrence de l'évocation des valeurs et de l'éthique dans les échanges formels et informels, avec l'expression d'un souci de l'équité. Ceci traduit une dimension de citoyenneté vécue par les acteurs de l'écolieu et de responsabilité sociétale de cette organisation.

Le panel de projets conduits, pérennisés et en interaction (formant écosystème), le dépassement des manifestations d'hostilités de l'environnement en évitant le réflexe de repli, l'accroissement rapide de la technostructure, les modifications régulières des modes d'organisation pour faire face aux difficultés rencontrées, traduisaient une capacité d'adaptation organisationnelle singulière de cet écolieu sur ces six premières années d'existence.

Enfin, l'écolieu présentait une relative stabilité de sa population bénévole: les bénévoles pouvaient s'y impliquer activement sur des périodes de l'ordre d'une ou deux années, voire plus. Leur désengagement s'effectuait en outre généralement de manière progressive, en maintenant des liens (implications occasionnelles, participation aux événements organisés) sur la durée.

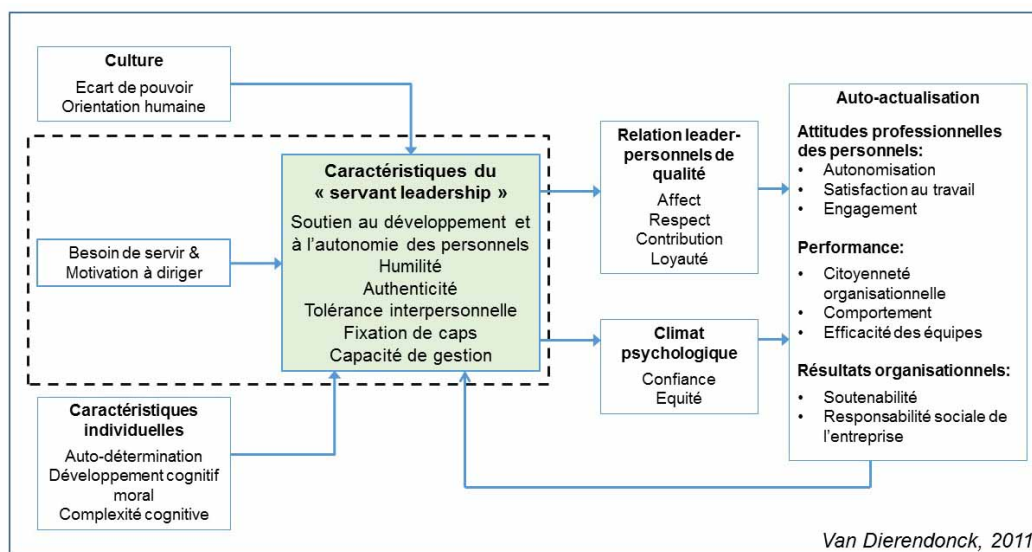
L'alliance entre climat de confiance et d'équité d'une part, et capacité d'adaptation et de développement de l'organisation (traduisant une efficacité dans l'action) d'autre part, sont de possibles facteurs de facilitation de l'engagement bénévole, là aussi liés nous semble-t-il à la compatibilité leadership/participation.

## Type de leadership

Parmi les types de leadership identifiés dans la littérature, celui du leadership serviable nous est apparu le plus proche du couplage observé entre le comportement du superviseur vis-à-vis des acteurs de l'écolieu et les caractéristiques organisationnelles de ce dernier: tous les items caractérisant ce type de leadership se retrouvent en effet dans les observations de l'écolieu. Ce leadership procède de la motivation à diriger combinée à celle de servir. La Figure 4 montre le schéma décrivant ce modèle, tel que proposé par Van Dierendonck (2011) et que nous avons traduit en français.

La partie gauche décrit les antécédents associés à ce type de leadership, tandis que la partie droite décrit ses conséquences sur les relations personnelles entre le leader et ses subordonnés, sur le climat psychologique et sur l'organisation. Une flèche en feed-back traduit l'interdépendance entre les caractéristiques du leader et celles des subordonnés et de l'organisation.

Figure 4: le modèle du « servant leader », d'après Van Dierendonck



### 5.2.2 Manipulation du référentiel par le collectif

Le collectif a travaillé sur le schéma de la Figure 3 pour déterminer à son tour, à l'instar du chercheur-intervenant, la dimension collective ou individuelle dominante dans la réalisation de chaque tâche. Il s'est arrêté pour cela sur bon nombre des tâches inventoriées, en invoquant des situations concrètes du quotidien pour les comprendre, en particulier, sur les tâches du volet Créer les conditions du pilotage, mais aussi sur la tâche Produire de la réflexivité. Une appropriation progressive, au fur et à mesure de cette manipulation, de la complexité du travail de la gouvernance, s'est ainsi effectuée, relevant d'un processus d'apprentissage collectif.

Si ce travail collectif a produit une mise en conscience de l'amplitude du rôle joué par le superviseur dans la gouvernance, et de sa dimension facilitatrice de la participation et de la dynamique collective, il a aussi conduit à minimiser ce rôle, par rapport à l'analyse de l'intervenant-chercheur. Par exemple pour les tâches Expertiser, Poser les problèmes, ou Analyser les risques, les acteurs se sont mis d'accord sur le fait que le superviseur amenait des éléments d'amorçage, de telle manière que le collectif était en capacité de s'en saisir pour reprendre la main. A noter que dans les échanges à ce sujet, l'influence du superviseur a été particulièrement déterminante, ce qui illustre paradoxalement sa capacité d'influence sur le groupe.

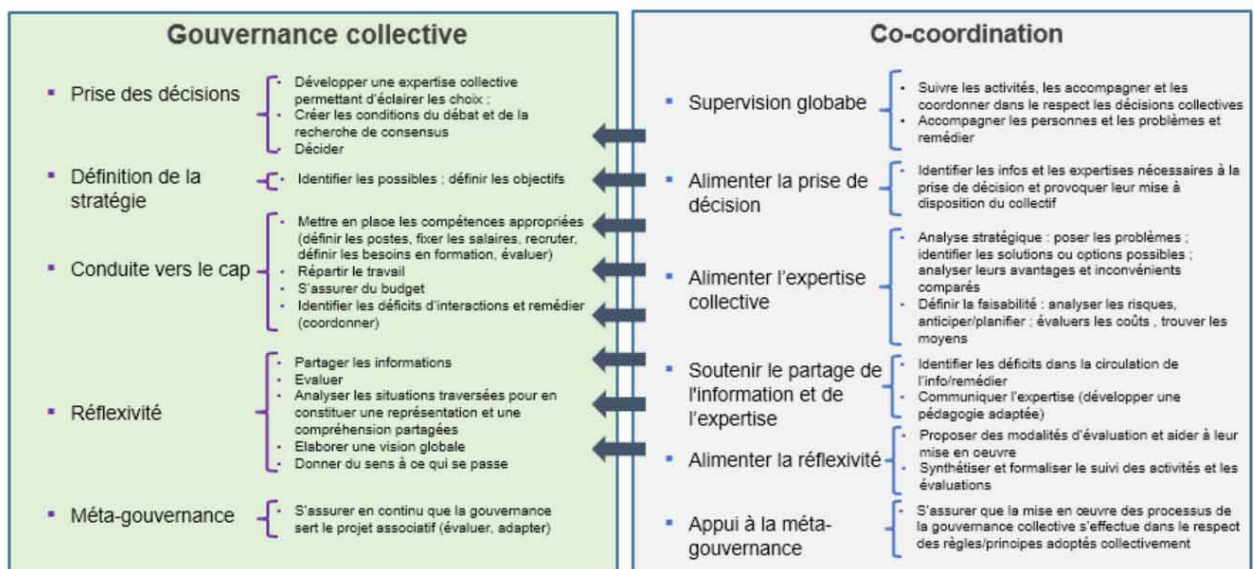
Après cette prise de conscience du rôle du superviseur dans la gouvernance et notamment dans les tâches de management, la lecture collective du schéma du leadership serviable (Figure 4) a conduit le groupe à identifier dans le schéma une description du comportement de leurs responsables de pôle et du superviseur et la traduction d'un état d'esprit, voire d'une culture, de l'association.

Ce travail collectif sur la gouvernance existante a ainsi produit l'acceptation de la notion de leadership, dans son acception "serviable". Il a confirmé l'étroite compatibilité entre la dimension participative (collective) de la gouvernance et le rôle et comportement du superviseur.

### 5.2.3 Référentiel prospectif de la gouvernance

Le comité de pilotage a ensuite examiné, pour chaque tâche réalisée par le leader, si une prise en charge distribuée sur plusieurs personnes était envisageable (principe de "cocoordination"). La Figure 5 présente les résultats de ce travail, tels qu'analysés ex-post par le chercheur-intervenant. La représentation "prospective" que ce collectif a élaborée d'une gouvernance plus participative distingue un pilotage assuré collectivement, d'une fonction de coordination qui crée les conditions du pilotage collectif et qui assure un management de type serviable.

Figure 5: Représentation prospective résultant de la recherche-intervention sur l'écolieu



Cette représentation matérialise la répartition de l'activité entre le collectif (à gauche) et l'individuel (à droite), permettant une approche visuelle du couplage entre structure et activité. Facilitant la manipulation collective, elle fournit un outil de méta-gouvernance simple à appréhender pour des non-spécialistes.

Ce travail prospectif n'a pas amené d'ajout ou de suppression de tâches. Il a par contre modifié la catégorisation et a produit des prises de conscience sur les poids de certaines tâches dans l'activité. Par exemple, les acteurs ont réalisé que leurs pratiques de gouvernance donnaient peu de place à la réflexivité et que figurait là une piste d'amélioration. La prise de décision stratégique a été un autre exemple de tâche débattue : les participants ont convergé sur le fait qu'elle était au cœur de la gouvernance et devait entièrement relever du collectif. Le chercheur-intervenant l'a traduit ici en faisant apparaître la prise de décision comme la première tâche du volet Gouvernance collective. Les manipulations de la représentation par le collectif ont aussi joué, et c'était là une part essentielle du processus de méta-gouvernance en regard des attentes du groupe, sur la répartition du poids de l'activité entre collectif et individus.

L'introduction du leadership dans le modèle a permis au groupe d'aborder la question de la hiérarchie et du management, en raisonnant à partir de l'activité sur le type de leader compatible avec un fonctionnement participatif de la gouvernance. Projetant la question au-delà de leur leader actuel, comme un idéal de comportement vers lequel tendre, le collectif a pu déduire des actions concrètes de consolidation du management, comme l'élaboration d'un plan de formation interne à un leadership de type serviable.

## 5.2.4 Capacité de méta-gouvernance

Après avoir travaillé sur le référentiel de la gouvernance, les acteurs de l'écolieu ont pris un ensemble de décisions visant la modification de leur gouvernance, avec des dispositions concrètes (plan d'action) pour mettre en place ces évolutions: passage de 2 à 4 pôles; passage à une cocoordination avec un rôle précisément défini notamment en termes d'articulation de ce rôle avec celui des instances collectives de pilotage; nomination des co-coordonnateurs; adoption d'une méthode d'implémentation: par expérimentation avec dispositif de réflexivité; mise en place d'un plan de formation interne au leadership serviable.

Les débats qui ont conduit à ces décisions ont impliqué tous les membres du collectif, avec des situations de tension générées par l'évocation de risques liés à ces décisions. Compte-tenu de la difficulté initiale de ce groupe à aborder de front les questions de management, cet ensemble de décisions prises en l'espace de quelques heures nous semblent traduire un renforcement de sa capacité de méta-gouvernance. En effet, plusieurs prises de conscience engendrées par le processus apparaissent déterminantes dans ce renforcement:

- le pilotage participatif de l'organisation implique qu'en soient créées les conditions, au travers d'un ensemble de tâches nécessitant des responsabilisations individuelles;
- reconnaissance de l'utilité de la fonction de management, quand elle est exercée de manière à soutenir la dimension participative de la gouvernance et à soutenir le développement et l'autonomie des personnels;
- le leader est un élément dans un tout; leaders et acteurs/collectif sont en interaction et se déterminent mutuellement: ils font système; la dimension participative n'est pas incompatible avec le leadership;
- interrelations entre les multiples tâches mises en jeu par les pratiques de gouvernance, donnant à cette dernière une dimension de complexité;
- la méta-gouvernance peut consister à améliorer la gouvernance en remédiant aux possibles déficits dans l'activité.

Cette évolution des représentations du collectif et le renforcement observé de sa capacité de méta-gouvernance sont des indices de la pertinence du modèle proposé en regard de la finalité sociale visée.

## 6. Discussion

Le modèle proposé, couplant structure, activité et leadership, et basé sur la TGS (Le Moigne, 1994) produit une représentation de la gouvernance organisationnelle explicitant *ce que fait le système*. Dans un contexte académique où manque encore un cadre analytique de la gouvernance organisationnelle permettant d'en décrire les mécanismes sous-jacents et de fournir une représentation intégrant sa dimension de complexité (Hufty, 2016), cette nouvelle approche de la gouvernance organisationnelle permet d'intégrer et de révéler la complexité organisationnelle, tout en restituant la cohérence fonctionnelle de l'ensemble et en rendant visibles les parts respectives du collectif et des leaders dans le système de la gouvernance.

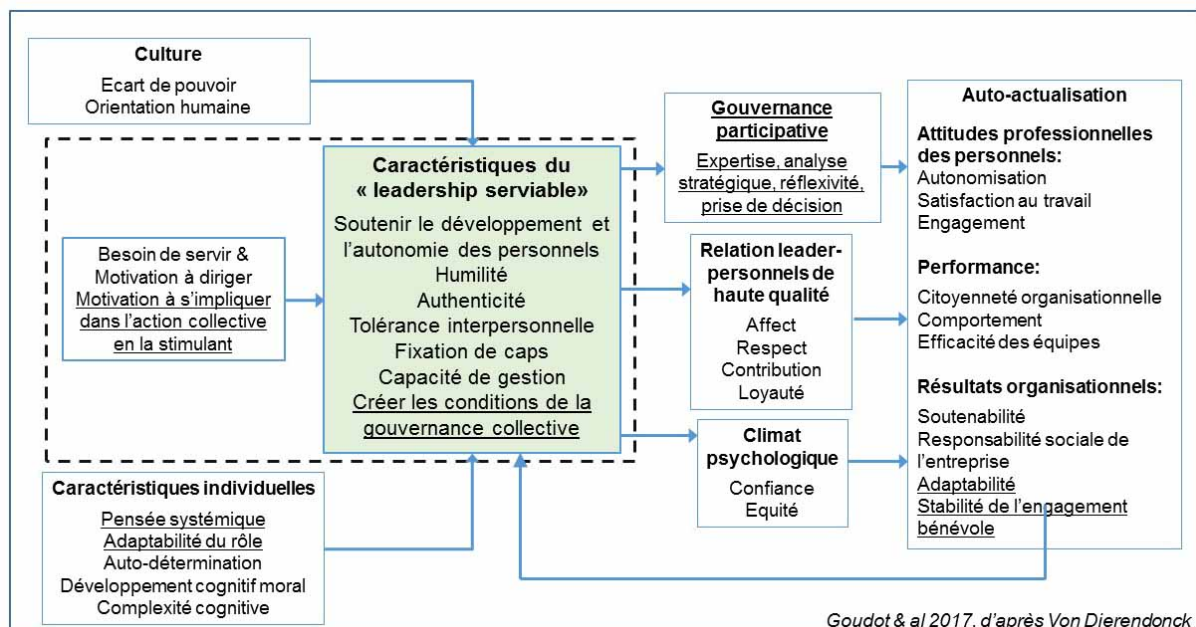
Nos travaux montrent que les référentiels produits à partir de ce modèle peuvent être appréhendés et manipulés collectivement par des acteurs non experts pour interroger la dimension participative de leur gouvernance et son articulation avec l'existence de leaders. Le focus sur l'activité permet aux acteurs de se décentrer des problématiques de structure, de pouvoir et de prise de décision, pour envisager la gouvernance participative en se ramenant à des situations concrètes. Ce modèle systémique apparaît ainsi propre à faciliter l'implémentation de processus collectifs de méta-gouvernance dans les organisations de l'ESS.

## Un nouveau type de leadership, pro-participatif ?

Nous avons identifié dans le rôle et le comportement du leader de l'écolieu étudié toutes les caractéristiques du leadership serviable. Nous avons toutefois également identifié un ensemble de traits et de tâches déterminants pour soutenir les pratiques de gouvernance participative, qui ne se retrouvent pas dans cet archétype: en termes de caractéristiques générales du leadership, l'activité du leader est orientée sur la création des conditions de la gouvernance collective; sa motivation est non seulement liée au besoin de servir et de diriger mais aussi à celui de s'impliquer dans la dynamique collective en la stimulant; en termes de caractéristiques individuelles, le leader mobilise une pensée holistique et une capacité d'adaptation du rôle joué; en termes de caractéristiques de l'organisation, l'organisation présente une dimension participative de sa gouvernance avec une capacité effective de pilotage collectif, ainsi qu'une adaptabilité et une relative stabilité de l'engagement bénévole.

Nous suggérons que ces caractéristiques jouent un rôle essentiel dans la compatibilité observée entre dimension participative de la gouvernance et existence de leaders, et que cette compatibilité assure un état d'équilibre important pour le bon fonctionnement de la gouvernance d'une telle organisation. Celle-ci résulterait d'une interdépendance étroite et adaptative entre acteurs/collectif et leader, au travers de laquelle ce dernier déploierait une posture couplant le comportement de leadership serviable, une capacité à stimuler la dynamique collective dans le système de la gouvernance et une pensée systémique. De notre point de vue, et contrairement aux approches actuelles sur le leadership dans l'ESS, ce leadership ne préexiste pas à la situation de fonctionnement participatif, mais est lui-même un rouage co-construit par l'interaction entre le collectif et le leader, qui fait partie intégrante du collectif. Ce couplage produit un leadership qui, s'il est apparenté au leadership serviable, s'en démarque par sa stimulation de la dimension participative/collective. Nous postulons que le leadership observé dans cet écolieu constitue un type de leadership non encore identifié dans la littérature, que nous qualifions de "pro-participatif". Le schéma Figure 5 en résume les principales caractéristiques. Les apports au type "serviable", décrits dans les sections précédentes, sont mis en évidence par un soulignement.

Figure 5: Un leadership "pro-participatif"?



L'attitude d'humilité et les comportements de création des conditions de la gouvernance collective associés à ce type de leadership sont des éléments d'un tout dont le moteur est la dynamique collective plutôt que la dynamique individuelle. Ils composent un profil à l'opposé du profil de l'entrepreneur social "héroïque" mis en avant par l'école américaine de l'innovation sociale (Defourny & Nyssens, 2014).

A ce type de leadership sont peut-être associés des risques psycho-sociaux spécifiques. Le superviseur évoquait un ressenti d'épuisement ayant en partie motivé sa décision de retrait du projet. L'adaptation permanente de la posture d'autorité et de management pour créer les conditions d'une dynamique collective pourrait en être la cause. Cette adaptation constitue une variable d'ajustement d'un équilibre instable entre participation et leadership. Sous la pression du collectif soucieux de maintenir la dimension participative de la gouvernance, le leader réalise le maintien de cet équilibre dans une tension entre valeurs de démocratie et de collégialité d'une part, et nécessité d'autre part, pour progresser effectivement dans la mise en œuvre du projet associatif, de prendre des initiatives individuelles, des décisions et d'assumer une autorité. Cette tension pourrait relever d'une dissonance cognitive (Festinger, 1957).

### **Positionnement du chercheur**

L'utilisation du modèle pour élaborer des référentiels de gouvernance organisationnelle passe nécessairement par une approche ethnographique, qualitative. En effet, les acteurs ont des connaissances très inégales et faibles pour la plupart, des tâches mises en jeu dans la gouvernance. Les leaders eux-mêmes ne conscientisent pas toujours leurs modes d'action. L'observation de l'activité in situ par le chercheur s'en trouve par conséquent requise. L'observation participante et le shadowing se sont révélées des méthodes particulièrement adéquates pour l'analyse d'activité, mais qui impliquent un travail de positionnement délicat de la part du chercheur. Capturer l'activité au plus près de ce qu'elle est *en réalité* suppose de minimiser l'impact du regard de l'observateur. La suspicion d'un mésusage de cette connaissance dans des jeux de pouvoir peut amener les acteurs à modifier leur activité ou à rejeter l'observateur. L'enjeu est de construire une relation de confiance avec les acteurs observés, en trouvant la place qui rende à la fois naturelle la présence du chercheur tout en plaçant celui-ci en retrait des enjeux de gouvernance, ce qui n'est pas trivial dans une organisation où chacun est par définition partie prenante de la gouvernance collective. Nous avons adressé cette difficulté de deux manières. Tout d'abord, nous avons fait de la place du chercheur une question récurrente du processus de méta-gouvernance, abordée de front avec le collectif. Un des acteurs a ainsi proposé, lors de la restitution des résultats de la recherche-intervention, de modifier le référentiel en introduisant le chercheur comme un des composants de la gouvernance: proposition que nous retenons pour nos prochains travaux. Ensuite, le chercheur-intervenant a pris place dans l'organisation en participant au maraichage et à la gestion de la vie collective. Il s'est placé en distance vis-à-vis des questions abordées dans les temps de gouvernance, ne s'impliquant, avec une posture la plus neutre possible, que dans la stricte nécessité imposée par la conduite de la recherche-action.

Par ailleurs, s'il s'agit, comme ici, de permettre à un collectif d'acquérir une autonomie dans sa capacité de méta-gouvernance, l'intervention du chercheur peut entraver l'atteinte de cet objectif. Là aussi, ce risque peut être minimisé en limitant le rôle du chercheur-intervenant à l'apport de réflexivité, d'expertise et à l'ingénierie de modèle, de processus et d'outils, en évitant de prendre position dans les débats. L'intégration dans la démarche d'une période de plusieurs semaines d'étude ethnographique a facilité cette mise en distance: le chercheur avait pu trouver une place d'observateur participant avant d'intervenir dans les temps collectifs.

### **Biais d'isomorphisme**

Dans l'approche utilisée, nous avons produit des "vues" de l'organisation (analyse d'activité, analyse de leadership, analyse de scénarii de structure de gouvernance) qui ont pu déterminer en partie les représentations forgées par les acteurs. Ce biais méthodologique introduit un risque d'isomorphisme institutionnel mimétique (Enjolras, 1996), si l'approche est déployée sur d'autres associations. La démarche ethnographique suivie ici peut permettre d'éviter ce biais: il s'agit d'élaborer des versions préliminaires de référentiels à soumettre aux acteurs qui soient au plus près des organisations, à partir d'observations empiriques. La posture du chercheur, la plus neutre possible et questionnant ses propres représentations, est également déterminante pour éviter ce biais.

## Limite de la posture du leader

Une dernière limite à ces travaux, et non la moindre, pourrait résider dans la posture des leaders. Dans l'écolieu étudié, le leader était en demande de la démarche. Son profil pro-participatif faisant système avec le collectif, lui permettait d'assumer un regard collectif critique sur son rôle. Dans le cas du supermarché coopératif par contre, le leader était plutôt réticent vis-à-vis de la progression de la démarche soutenue par le collectif. Cette réticence peut avoir joué dans la dynamique collective, qui n'a pas abouti à résoudre les problèmes de gouvernance. Cette expérience nous fait envisager une inadéquation possible de la méthode proposée avec des leaders dont le profil ne serait pas *pro-participatif*. Notre approche trouverait alors plutôt son utilité dans des collectifs en émergence, aspirant à des gouvernances de nature participative, pour faciliter la "mise en système" des leaders et du groupe, au travers d'un processus d'apprentissage mutuel des ressorts de la gouvernance organisationnelle.

## Perspectives de recherche

Pour ce volet exploratoire, nous sommes restés sur une utilisation simplifiée de la TGS. Les résultats invitent à poursuivre en enrichissant le modèle :

- Cette première étape envisageait la gouvernance dans une vision statique (image au temps  $t$ ). L'étape suivante est de considérer l'activité dans sa dynamique, sous l'angle des processus.
- En première approximation, nous avons réduit la nature de l'interaction entre composants de la structure de gouvernance au type de comportement des leaders. Le rôle des artefacts dans la dynamique collective et la manière dont en usent les leaders est une piste qui nous semble prometteuse pour compléter cette hypothèse. La théorie de l'activité pourrait en cela offrir un couplage fructueux avec l'approche systémique (Engeström, Mietinen & Punamäki, 1999) (Clot & Béguin, 2004).
- Nous avons étudié la partition entre dimensions collective et individuelle de la gouvernance en termes de dominante. Une analyse plus fine pourrait permettre d'approfondir l'étude du type de leadership pro-participatif.
- La quatrième perspective d'affinement se situe dans la prise en compte des différents niveaux du système de gouvernance. Notre analyse était centrée sur le niveau global. Peut-on effectivement décrire la gouvernance comme un ensemble de sous-systèmes? Il s'agira d'étudier les possibles échos entre les mécanismes à l'œuvre dans chacun des niveaux de la gouvernance.

L'élaboration de référentiels de gouvernance d'autres organisations de l'ESS, à commencer par d'autres écovillages, en explorant les différentes hypothèses formulées ici, constitue l'étape suivante de nos travaux. Il s'agira d'enrichir le modèle par confrontation à d'autres configurations organisationnelles, en cherchant à identifier les différences qui fondent les spécificités des organisations, notamment dans leurs capacités d'adaptation aux évolutions des environnements extérieurs, d'innovation sociale et de maintien de l'engagement des acteurs bénévoles. Ainsi ces travaux ouvrent-ils une perspective anthropologique prometteuse sur la gouvernance des organisations de l'ESS. Celle-ci se heurtera toutefois à une limite de l'approche ethnographique: les temps d'investigation nécessairement longs permettent difficilement d'envisager l'étude d'un large panel d'organisations. Le choix des terrains apparaît ainsi constituer un enjeu majeur pour la suite de ces travaux.

## 7. Conclusion

Proposer aux acteurs de l'ESS d'appréhender la gouvernance organisationnelle en couplant activité, structure et leadership, dans une approche systémique, leur permet de se décentrer des problématiques de pouvoir et de prise de décision, et de représentations de la gouvernance focalisées sur le rôle des leaders. Avec ce pas de côté, la gouvernance devient un système où acteurs/collectif et leader s'ajustent mutuellement, la méta-gouvernance une réflexion sur *ce que fait* le système et sur l'état de celui-ci produit par l'articulation des rôles respectifs des groupes et des leaders dans l'activité de gouvernance.

Le modèle proposé ici répond ainsi à un enjeu crucial pour la recherche comme pour les organisations de l'ESS: comprendre les mécanismes produisant une compatibilité entre l'existence d'un leader et la dimension participative de la gouvernance organisationnelle, et permettre aux collectifs le souhaitant le passage d'une organisation hiérarchisée autour d'un leadership charismatique individuel vers une organisation moins hiérarchisée autour d'un leadership pro-participatif.

Les premiers pas sur cette voie sont prometteurs et invitent à poursuivre en ce sens en éprouvant modèle et démarche auprès d'autres organisations de l'ESS, voire au-delà.



# Bibliographie

- Angel, V. & Hermans, J. (2016) *La dérive de mission : Questionnements et conceptualisation à partir du processus entrepreneurial*. In: 26 October 2016 Québec. p.
- Argyris, C. (1985) *Action science*. Jossey-Bass.
- Bérard, C. (2009) *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*. Université Paris-Dauphine et Université du Québec.
- Bertalanffy, L. von (2012) *Théorie générale des systèmes*. Dunod.
- Braconnier, P. & Caire, G. (2012) Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale. *Marché et organisations*. (9), 67–88.
- Bucolo, E., Eynaud, P. & Haeringer, J. (2014) *La gouvernance des associations en pratique*.
- Charreire, S. & Durieux, F. (2014) Explorer et tester : deux voies pour la recherche. In: *Méthodes de recherche en management*. Dunod. p.
- Checkland, P. (1999) *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective*. 1 edition. Chichester ; New York, Wiley.
- Clot, Y. & Béguin, P. (2004) L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*. 01 (2).
- David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (2001) La recherche-intervention, généralisation des méthodes de recherche en management. In: *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert. p.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2014) The Breakthrough of Social Enterprise: Conceptual Clarifications. *L'Option de Confrontations Europe*. (33), 23–27.
- Dierendonck, D. van (2011) Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. 37 (4), 1228–1261.
- Engeström, Y. (2011) Théorie de l'Activité et Management. *Management & Avenir*. (42), 170–182.
- Engeström, Y., Mietinen, R. & Punamäki, R.-L. (1999) *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge University Press.
- Enjolras, B. (2009a) A Governance-structure approach to voluntary organizations. *EMES Working Papers*. (09/01).
- Enjolras, B. (2009b) Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives. *Revue internationale de l'économie sociale*. (314).
- Enjolras, B. (1996) Associations et isomorphisme institutionnel. *RECMA*. (261).
- Enjolras, B. (2005) Regimes of governance and general interest. *Working paper CIRIEC, Liège, Belgique*. (1).
- Festinger, L. (1957) *A Theory Of Cognitive Dissonance*. Stanford, Stanford University Press.
- Friedberg, E. (1997) *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Éd. du Seuil.
- Grosjean, S. & Groleau, C. (2014) L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. HS (Supplément), 13–23.
- Homans, G.C. (1968) *The human group*. Routledge and Kegan Paul.
- Huberman, A.M. & Miles, B.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Université.
- Hufty, M. (2011) *Investigating Policy Processes: The Governance Analytical Framework (GAF)*.
- Hufty, M. (2016) La gouvernance : polysémique, banale et neutre ? *Studia Europae*. LX1 (1), 103–133.
- Landry, M. (1995). A note on the concept of "problem." *Organ. Stud.* 16, 315–343.

- Le Moigne, J.-L. (1994) *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. Presses universitaires de France.
- Lyons, M.H., Adjali, I., Collings, D., and Jensen, K.O. (2003). Complex Systems Models for Strategic Decision Making. *BT Technol. J.* 21, 11–27.
- Mahmood Nooraie (2008) Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process. *Management Decision.* 46 (4), 640–655.
- Meier, O. & Schier, G. (2009) Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir.* (20), 179–198.
- Nyssens, M. & Defourny, J. (2016) Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *ICSEM Working Papers.* (33).
- Sardas, J.C. & Guénette, A.M. (2003) Qu'est-ce que la recherche-intervention ? *Revue économique et sociale.* 2, 123–126.
- Savall, H. (2004) *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe*. Economica.
- Schippers, M.C., West, M.A. & Dawson, J.F. (2015) Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context. *Journal of Management.* 41 (3), 769–788.
- Simon, H.A. (1964) Approaching the theory of management. In: *Toward a Unified Theory of Management*. McGraw-Hill Book Company. New-York. p.
- Smith, M.E. (2001) systematic thinking or a quick fix: a managerial dilemma. (cover story). *Supervision.* 62 (7), 3.
- Spear, R., Cornforth, C. & Aiken, M. (2009) The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics.* 80 (2), 247–273.
- Tessier, R. & Tellier, Y. (1991) *Théories de l'organisation : personnes, groupes, systèmes et environnements*. Presses de l'Université du Québec.
- Touraine, A. (1955) *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. C.N.R.S.
- Vásquez, C. (2014) Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels.* HS (Supplément), 69–89.
- Whyte, W.F. (2002) *Street corner society : la structure sociale d'un quartier italo-américain*. la Découverte.
- Widmer, P.S., Schippers, M.C. & West, M.A. (2009) Recent Developments in Reflexivity Research: a review. *Psychology of everyday activity.* 2 (2).



**EMES network**  
building knowledge together