

# Introduction



Cet ouvrage collectif dans cette édition Canadienne présente une sélection de textes par le conseil scientifique des actes du colloque international organisé en partenariat avec l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et l'université Paul-Valéry à Montpellier les 28 et 29 juin 2018. Ce colloque international intitulé « La gouvernance dans tous ses états » a réuni plus de deux cents chercheurs et professionnels de plusieurs champs disciplinaires aussi divers que les sciences de gestion, les sciences économiques, la sociologie, la géographie, le droit, l'aménagement du territoire. Cette diversité se retrouve également dans les origines des participants, de plus de douze nationalités différentes : France, Canada (Québec), Belgique, Suisse, pays de l'Afrique francophone, Cameroun, Maroc, Côte d'Ivoire, Algérie, Sénégal, Gabon, etc. Cent trente-deux communications ont été présentées au sein de trente-deux ateliers. Le colloque a donné lieu à de multiples échanges de points de vue entre chercheurs et praticiens.

Cette manifestation a donné lieu à une première publication de seize contributions dans un ouvrage intitulé « La gouvernance dans tous ses états » paru en février 2021 aux éditions Management & Société – EMS en France.

Cet ouvrage rassemble une sélection de vingt-trois contributions qui est le résultat d'un long processus de travail et de révisions, avec de nombreux va-et-vient entre les auteurs et les membres du conseil scientifique. Que tous les auteurs voient dans cette introduction un remerciement pour leurs apports, leur réactivité et leur patience.

Cet ouvrage est également le fruit de leur expertise, de leurs recherches et de leurs expériences. Le projet de réaliser ce colloque international à Montpellier avec l'Université du Québec en Outaouais autour de la thématique de la gouvernance prend sa source dans une manifestation scientifique au format similaire organisée en mai 2017 à l'université de Mc Gill à Montréal dans le cadre du 85<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS sur le thème « Gouvernance et performance : une perspective

internationale». Dans l'appel à communications en 2018, nous avons souhaité poursuivre nos échanges sur la thématique de la gouvernance dans une perspective protéiforme et pluridisciplinaire au sein d'une université spécialisée en sciences humaines et sociales.

Il est vrai qu'il existe de nombreux ouvrages sur le thème de la gouvernance, et de nombreux travaux scientifiques émanant d'associations académiques, comme l'Association Académique Internationale de Gouvernance (AAIG), se sont développés depuis une vingtaine d'années. Nous proposons ici un ouvrage de recherche spécifique et original. Il s'appuie sur une approche hétérodoxe de la gouvernance sur le plan scientifique en combinant théories et pratiques. L'objectif est en effet de discuter de la gouvernance dans toutes ses dimensions, étant donné son caractère polysémique, pluridimensionnel et multidisciplinaire. La gouvernance, comme thématique transversale, est abordée dans cet ouvrage selon différentes perspectives : gouvernance d'entreprise, gouvernance transformationnelle et humaine, gouvernance dans les organisations de l'économie sociale et solidaire et nouvelles formes de gouvernance en lien avec la création de valeur et la performance.

Interrogeant l'organisation des pouvoirs décisionnels dans les entreprises et les organisations, la thématique de la gouvernance appelle des analyses multidisciplinaires. Fondamentalement, elle questionne la place des entreprises dans la/les société(s), leur comportement vis-à-vis du management, du droit, des critères sociaux, éthiques et sociétaux. Dans un contexte où les défis sont de plus en plus complexes et pressants, les formes et les mécanismes de la gouvernance contribuent à faire avancer les normes productives et ainsi à endogénéiser les dimensions humaines, sociales et environnementales, au-delà des critères de rentabilité économique et financière. L'exercice du pouvoir dans les organisations soulève lui-même un enjeu organisationnel et cognitif que les différentes contributions à cet ouvrage viennent éclairer : comment le socle légal des instances de gouvernance est-il construit ? Quelles instances extralégales le complètent ou l'adaptent, voire même quelles innovations et nouvelles formes de gouvernance sont développées ?

Bien que toutes les disciplines s'accordent sur la place de la gouvernance comme facteur pour atteindre des objectifs politiques et organisationnels, une définition uniforme du concept de gouvernance n'est pas établie. En raison de son fort attrait intuitif, des définitions précises de ce concept sont rarement jugées nécessaires. Par conséquent, lorsque ce vocable est évoqué dans divers contextes, il peut être difficile de savoir si référence est faite aux structures organisationnelles, aux processus administratifs, aux systèmes d'incitations ou aux règles de fonctionnement.

En science politique par exemple, la gouvernance renvoie à la coordination et au contrôle d'acteurs autonomes, mais interdépendants, soit par une autorité externe, soit par un mécanisme interne d'auto-régulation ou d'autocontrôle (Benz et al., 2007). Dans les sciences de gestion, la gouvernance d'entreprise désigne en substance les dispositifs, contrôles et procédures qui existent pour s'assurer que la direction agit dans l'intérêt des actionnaires et des différentes parties prenantes aux activités de l'entreprise.

Si on note des différences de perspectives, de niveaux d'intervention et d'intérêts dans ces diverses orientations de la gouvernance, elles se rejoignent toutes sur certains éléments clés comme des éléments d'autorité, de légitimité, de légalité et de responsabilité. Elles laissent entrevoir l'existence de contrats explicites ou implicites entre les dirigeants et des parties prenantes, avec une répartition des responsabilités, des droits et des récompenses, ainsi que des procédures de conciliation des intérêts parfois conflictuels des parties prenantes et des processus de contrôle et de transmission de l'information.

Face à cette dualité d'éléments de convergence et de divergences entre différentes orientations de la gouvernance, l'objectif de cet ouvrage est triple. Il s'agit tout d'abord de faire ressortir la tonalité que revêt la gouvernance dans chacune des familles disciplinaires où elle est étudiée. Ensuite, il est question de souligner les récents développements et les défis actuels de la gouvernance dans chacune des dimensions évoquées plus en amont. Enfin, l'ouvrage entend confronter les pratiques de gouvernance et leur conception théorique dans le dessein d'examiner leur plus-value au sein des organisations.

La dimension internationale est également présente dans l'ouvrage afin d'examiner les modèles et les structures de gouvernance présents dans différents pays et dans différentes organisations, dans la mesure où ces modèles dépendent fortement de l'environnement institutionnel, économique et social, ainsi que du poids relatif des différentes parties prenantes. Cette dimension contribue également à partager un certain nombre d'observations scientifiques dans la perspective d'une réflexion vers un management comparé. Les différentes analyses de la littérature existante sur la gouvernance, mais aussi plusieurs études de cas, montrent un panorama riche d'approches et de théories stimulantes intellectuellement et utiles pour le management des organisations. Cet ouvrage vise aussi à soulever de nouvelles pistes de recherche pour poser clairement l'idée d'un renouveau du « management du management » (Pérez, 2003). En effet, il nous semble important de définir la gouvernance comme un concept polymorphe en débat et en (re) construction dans les analyses sur le management des entreprises et des organisations. La recherche en sciences humaines et sociales montre que la conception du mode de gouvernance a incontestablement un impact sur la création de valeur (Caby, Hirigoyen, Prat dit Hauret, 2013). L'enjeu de gestion est alors de construire des agencements cohérents entre gouvernance et styles de leadership. Dans cet ouvrage, nous voudrions aussi défendre une approche de la gouvernance plus responsable et plus inclusive, nécessitant une conception du management qui favorise l'intelligence et l'action collective, mais aussi l'atteinte des objectifs stratégiques et organisationnels. Dès lors, le défi des managers et des leaders est d'opérer des choix pertinents des modes et mécanismes de gouvernance dans le cadre du management des relations avec leurs subordonnés, comme le suggère par exemple la théorie de leaders-members exchange (LMX, Graen, Uhl-Bien, 1995; Graen, 1996). Dans ces conditions, l'identification des spécificités des différentes approches de la gouvernance dans cet ouvrage amène à s'interroger sur la pertinence des dimensions (mécanismes) et des modes (formes) de gouvernance adaptés face aux défis contemporains de plus en plus complexes.

Cet ouvrage est ainsi le résultat de nombreuses recherches et d'accompagnement d'entreprises ou d'organisations sur le thème de la gouvernance. Il reprend aussi les fruits de plusieurs

recherches-interventions réalisées par des chercheurs impliqués dans des démarches de conduite du changement au sein d'organisations variées. Il est structuré en six parties de trois à quatre chapitres. Les vingt-trois chapitres rédigés par trente chercheurs et praticiens permettront d'approfondir le concept de gouvernance à partir d'une approche multidimensionnelle. Au-delà des apports conceptuels, l'ouvrage propose aussi plusieurs grilles de lecture possible et des outils d'actions à l'attention des dirigeants et des managers.

Dans la première partie intitulée Gouvernance d'entreprise et profils de dirigeants, le chapitre de **Jocelyne Dupouy** vise à apporter un éclairage sur les impacts du système de gouvernance d'une entreprise sur le fonctionnement et la performance de son équipe de direction. **Jihed Ghrab** étudie la relation entre le capital socio-émotionnel et la pérennité de l'entreprise familiale. Il souligne les avantages de l'unité familiale dans un contexte de transmission familiale. Ces travaux menés sur quatre PME familiales montrent que le capital socio-émotionnel influence le comportement. Dans un tel contexte, l'unité familiale affecte l'intention stratégique en influençant l'action et favorise la concrétisation de la transmission familiale. **Badini Haoua Koné** propose des éléments de réponse aux questionnements liés au fonctionnement du conseil d'administration élargi aux salariés. Ces travaux concernent une banque commerciale en Côte d'Ivoire. **Raef Gouiaa** analyse le rôle des systèmes de gouvernance et de gestion dans l'alignement stratégique des TI. D'autre part, **Faviola Tapoyo** pose l'idée que les pratiques spirituelles des dirigeants peuvent être des outils participant à la performance de leur leadership.

La deuxième partie est axée sur la gouvernance informationnelle et transformationnelle. À partir d'une étude empirique menée sur les sociétés cotées françaises appartenant au SBF, **Atek Boumaza Hayet** montre l'intérêt de la mise en place d'un comité d'audit comme dispositif efficace pour limiter la pratique de la gestion du résultat. **Hicham Sbai et Salah Oulfarsi** étudient l'impact des mécanismes de gouvernance et plus précisément la concentration de propriété et la structure du conseil d'administration sur la gestion du risque de crédit des banques marocaines. Les auteurs montrent que la concentration de propriété est positivement liée au risque de crédit. Plus le nombre des administrateurs siégeant dans le conseil d'administration

augmente, plus le risque de crédit est faible. **Roxana Stroë** étudie l'importance de la gouvernance transformationnelle au sein d'une entreprise de presse. Le but de la recherche est de vérifier l'impact de l'identité professionnelle du métier de journaliste sur les mécanismes de gouvernance.

La troisième partie aborde la gouvernance dans les organisations d'économie sociale et solidaire. **Laura Flores** y propose d'étudier la gouvernance au sein d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) au travers de la mise en place d'un espace de coworking. Après avoir identifié les mécanismes de gouvernance de la CAE, il s'agira de démontrer en quoi les mutations en cours dans cette organisation peuvent contribuer à un décloisonnement et à l'intégration de nouvelles parties prenantes. Dans son chapitre, **Lucile Renard** apporte des clés de compréhension sur la notion de performance appliquée au contexte d'ONG environnementales : le recours aux financements issus d'entreprises privées pour une meilleure performance financière, peut-il impacter directement la légitimité et donc la performance sociale des ONG? **Cheikh Faye et Salmata Ouedraogo** analysent à travers les décisions adoptées par un conseil d'administration, la congruence des intérêts de l'organisme avec ceux des organisations patronales et syndicales d'où sont issus les administrateurs. Ils examinent également les limites éventuelles de la concertation sociale, sur laquelle repose le paritarisme.

La quatrième partie est consacrée à la gouvernance publique. **Amina Zohra Chemlal et Wassila Tabet Aouel** identifient les dispositifs indispensables à une bonne gouvernance des universités. La démarche proposée cherche à démontrer le besoin d'évoluer vers une gestion fondée sur les objectifs, la performance, l'autonomie et la participation. **Christophe Barbier** s'interroge sur le nouveau rôle des responsables d'établissements d'enseignement compte tenu de leurs défis portant sur l'amélioration de la performance des établissements et la maîtrise des tensions plurielles. **Jean-Philippe Gil** étudie des voies d'amélioration de la gouvernance d'un EHPAD en observant l'impact que produit sur la gouvernance la mise en place d'un management participatif par le CARE. Ces nouvelles pistes de travail prennent appui sur les principes de l'éthique du CARE appliqués au management dans un cadre méthodologique de recherche-action en

science de gestion. À partir d'une étude empirique réalisée auprès d'une collectivité territoriale de 797 agents titulaires, **Florence Noguera et Eric Scarazzini** proposent d'analyser les causes et les effets des tensions de rôles vécues par les cadres des collectivités territoriales sur l'implication et de réfléchir à des perspectives d'amélioration permettant un meilleur équilibre entre le leadership politique et d'expertise dans la gouvernance des collectivités territoriales.

La cinquième porte sur la gouvernance territoriale. **Marielle Babeau** examine les modalités pratiques de mise en œuvre d'une gouvernance des structures dédiées à la mobilité professionnelle territoriale. **Rédouane El Yazidi et Rachid Hajbi** montrent à partir de travaux réalisés au Maroc, que les Cours des Comptes contribuent fortement à la mise en œuvre de règles, de principes et de valeurs de la bonne gouvernance territoriale. **Fatiha Fort, Isabelle Bories-Azeau, Florence Noguera et Catherine Peyroux** s'interrogent sur la conception de la gouvernance des structures locales d'accompagnement entrepreneurial et en particulier sur l'intérêt de redéfinir l'action politique dans les territoires. Après avoir précisé les formes de gouvernance des incubateurs publics existants, elles identifient les pratiques de gouvernance susceptibles de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes sur un territoire. Cette partie s'achève avec l'étude de **Régine Roche** qui décrypte un nouveau modèle de performance des réseaux territorialisés d'organisations hospitalières.

Et enfin, une sixième partie discute des liens entre la gouvernance et le développement en Afrique. **Arwata Salah Baba** analyse les difficultés économiques, sociales, sécuritaires et réglementaires des entreprises multinationales du secteur minier au Niger. **Fabrice Arnaud Guetsop Sateu** examine l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des PME camerounaises. À partir d'une étude statistique et économétrique menée sur un échantillon de 400 PME camerounaises, il constate qu'il existe une relation positive et significative entre les mécanismes de gouvernance et la performance de la PME. Les travaux de **Serge Ndayirata** portent sur l'influence des pratiques organisationnelles et de leur contexte d'application sur l'intention des médecins de quitter volontairement leurs hôpitaux. Il montre que cette dernière est particulièrement liée au soutien organisationnel et la justice procédurale perçus des pratiques de GRH, à la dotation des

hôpitaux en équipements et au niveau de vie socio-économique des médecins. **Louis Bernard Tchekoumi** analyse la performance des groupements d'intérêt commun du secteur agricole du Cameroun.

Les vingt-trois chapitres retenus dans cet ouvrage, loin de couvrir tout le champ des problématiques relatives à la gouvernance, proposent de nouvelles pistes de réflexion pour les chercheurs et les praticiens. L'ouvrage s'adresse donc également à un public d'experts et de consultants intervenants dans différentes organisations.

Nous remercions l'équipe du Groupe de Recherche sur la Performance de l'Université du Québec en Outaouais, représentée par Muriel Dufour et Félix Zogning, l'équipe de gouvernance et territoire du Labex Entreprendre de Montpellier représentée par Isabelle Bories-Azeau, Florence Noguera, Fatiha Fort et Catherine Peyroux, ainsi que l'équipe Futur Éco du programme de la Maison des Sciences Humaines (MSH), représentée par Cyrille Ferraton, Laurence Dreyfuss et Delphine Vallade, qui ont contribué à la réussite de cette manifestation scientifique.

Nous remercions très chaleureusement les relecteurs pour leur travail attentif et pour la richesse de leurs suggestions.

Enfin, nous tenons également à remercier les sponsors, la MSH, le laboratoire CORHIS, l'Université Paul Valéry, l'Université du Québec en Outaouais et le Labex Entreprendre Territoire/Gouvernance, qui ont soutenu la manifestation scientifique et les frais de publication.