

Préface

Roland Pérez

Tout observateur de nos sociétés et des corpus utilisés pour exprimer les représentations de leurs activités a pu être frappé de l'utilisation de certains vocables et l'évolution de ceux-ci dans l'espace et le temps. Certaines expressions sont apparues, généralement *via* la publication d'un travail scientifique, puis se sont imposées, devenant parfois un concept universellement accepté et utilisé ; ainsi, en économie, le concept d'« externalité », proposé par A. Marshall il y a un siècle et qui, après quelques controverses (Pigou, Straffa, Knight) et quelques précisions (Viner, Meade, Perroux, ...), est devenu courant et admis par tout économiste. En revanche, d'autres expressions, après avoir suscité l'intérêt lors de leur première formulation, sont restées limitées à un auteur ou une école de pensée ; ainsi le concept d'« *embeddedness* » (encastrement) est resté spécifique à la nouvelle économie institutionnelle (Polanyi, Granovetter) et n'est pas encore généralisé. D'autres expressions, enfin, n'ont pas le même sens selon le contexte concerné ou la langue utilisée ; ainsi l'EVA (*Economic Value Added*) de la finance de marché, bien que faisant l'objet d'une marque déposée, n'a évidemment rien à voir avec la « valeur ajoutée » définie par des économistes français d'inspiration marxiste et calculée par la comptabilité nationale.

Qu'en est-il du concept de « gouvernance » qui fait l'objet du présent ouvrage ? On connaît les conditions dans lesquelles ce mot, d'origine latine (*gubernare*) est revenu en France, où il n'était plus utilisé, *via* la langue anglaise, porté par le mouvement dit de « *Corporate Governance* » qu'ont connu les États-Unis au tournant des années 1980. Ce mouvement est né en réaction aux excès

du pouvoir managérial devenu omniprésent, notamment dans les grandes entreprises, comme l'avaient noté maints observateurs (Berle et Means, Burnham, Chandler) ; il marquait le « retour de l'actionnaire » (L'Hélias), plus précisément le poids grandissant des fonds d'investissement, notamment les fonds de pension, soucieux de contrôler l'utilisation de leurs placements¹.

Cette pression prônant une « *Shareholder Oriented Corporate Governance* », caractéristique d'un « capitalisme financiarisé » (expression qui est à la limite du pléonasme), s'est, à son tour, vue contestée par tous ceux qui étaient bien d'accord pour un contrôle des managers de l'entreprise, dans une relation « principal-agent » prônée par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling), mais pas par les seuls actionnaires, afin de pouvoir donner la parole aux autres « parties prenantes » concernées par les activités de la firme (salariés, consommateurs, habitants des écosystèmes...). Ces deux points de vue opposés ont donné lieu à deux Écoles de la *Corporate Governance*, se livrant à un match épique « *stakeholders* » versus « *stockholders* »² ; débat passionné qui a assuré une utilisation croissante du concept de gouvernance, tant dans les pays anglo-saxons que par le Monde.

En France, les premières traductions du concept ont été prudentes : dans un premier temps en parlant de « gouvernement d'entreprise » en mettant ces termes entre guillemets³, puis en abandonnant lesdits guillemets, mais en gardant la même expression⁴. Cependant, cette dernière a été progressivement abandonnée au profit de « gouvernance » ; à notre sens pour plusieurs raisons convergentes : utiliser un vieux mot français (pour lequel c'est un « retour au bercail »), faciliter le rapprochement avec le terme anglais *governance*, éviter des malentendus avec le « gouvernement » en tant qu'institution relevant

1 Ce n'est pas par hasard que le premier Code de gouvernance a été celui promulgué par un fonds de pension : CalPERS (*California Public Employees' Retirement System*) cf. CALPERS *Global Principles of Corporate Governance*.

2 Jeu de mots sur « porteurs d'enjeux » versus « porteurs d'actions », match que l'on a parfois baptisé « Freeman vs Friedman » du nom des deux chefs de file respectifs : R. Edward Freeman (1984) et Milton Friedman (1970).

3 Ainsi le dossier intitulé : Corporate Governance – « le Gouvernement d'entreprise » publié par la *Revue d'Economie Financière* (n° 31, hiver 1994), avec le soutien de la COB ; document qui est, semble-t-il, la première publication d'envergure consacrée à ce thème en France (hors travaux précurseurs de Gérard Charreaux à Dijon).

4 Ainsi l'ouvrage, devenu une référence de base, édité par G. Charreaux (*Economica*, 1997) prend pour titre : *Le Gouvernement des entreprises*, mais garde en sous-titre *Corporate Governance*. À la même époque, Pierre-Yves Gomez publiait un autre ouvrage de référence, intitulé *Le gouvernement de l'entreprise* (InterEditions, 1996) et fondait, au sein de l'École de Management de Lyon, l'IFGE (Institut Français de Gouvernement des entreprises).

d'un État⁵. Actuellement, *ite misa est*, l'expression « gouvernance » est consacrée⁶.

Au-delà de ces variations sémantiques, le concept de « gouvernance » a connu un développement considérable ces dernières décennies : ceci par des élargissements successifs de son domaine d'application.

1. Tout d'abord, la « *Corporate Governance* », qui ne concernait initialement que les grandes sociétés cotées – celles pour lesquelles la relation d'agence actionnaires-managers et le débat *stakeholders-stockholders* avait le plus de sens – s'est élargie à d'autres catégories d'entreprises, de tailles différentes et de statut juridiques variés. Analyser la gouvernance d'une ETI (entreprise de taille intermédiaire), d'une joint-venture (filiale commune) ou d'une coopérative est devenu classique.
2. Ensuite, les problématiques en termes de gouvernance ont débordé le seul domaine des entreprises pour s'appliquer à toutes formes d'organisations humaines finalisées : associations, fondations, clubs sportifs ou culturels, instances politiques, syndicales, universitaires, religieuses... Dans toute organisation, qu'elle soit ouverte ou fermée, à but lucratif ou non, savoir comment sont nommés les dirigeants, à quel référentiel ils se réfèrent, comment et à qui rendent-ils compte et avec quelles conséquences... bref, quel est le régime de gouvernance de cette organisation ; ces questions sont devenues pertinentes. De nos jours, il est légitime de s'interroger sur la gouvernance de telle ou telle organisation, surtout lorsqu'un événement insolite survient (accident, délit de divers types, comme par exemple un détournement de fonds dans une association/fondation à but non lucratif...).
3. Faut-il aller plus loin et parler de gouvernance d'une manière plus extensive ? Pour notre part, nous ne le pensons pas, car une telle extension peut se révéler négative si elle n'est pas justifiée.

5 Le mot « gouvernement » a en effet deux sens possibles : un, général relatif à la façon de gouverner, l'autre, plus précis désignant une institution régaliennne (ex. : le gouvernement de la France). Malgré les travaux remarquables de Michel Foucault sur « la gouvernementalité », le risque de confusion était patent. C'est ce qui nous a conduit, pour ce qui nous concerne, à adopter l'expression « gouvernance » (cf. R. Pérez, *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte – Repères, 2003).

6 Si la *Revue d'Economie Financière* a gardé l'ancienne expression dans le nouveau dossier qu'elle a publié : « Le gouvernement d'entreprise – Nouveaux enjeux » (n° 130, 2° trim. 2018), P.-Y. Gomez, directeur de l'IFGE, a intitulé *La gouvernance d'entreprise*, le récent manuel qu'il a consacré à ce thème (PUF – Que sais-je ?, 2019). L'association scientifique de référence, dans le monde francophone, fondée en 2009, s'est intitulée Association Académique Internationale de Gouvernance (AAIG) et la revue de référence (publiée par l'IFA) est la *Revue française de gouvernance d'entreprise* (RFGE).

Le vocable « gouvernance » risque de devenir un mot usuel que beaucoup de personnes utilisent, parce qu’il paraît moderne, mais sans bien en connaître la signification. Déjà, nous voyons, ici ou là, des utilisations qui ont peu de sens, voir qui jettent la confusion, la plus fréquente étant celle d’utiliser le mot gouvernance comme synonyme de gestion ou de management, alors même que la gouvernance ne se substitue pas au management, mais exprime – comme nous aimons le rappeler – « le management du management ».

Les considérations précédentes sur l’origine du concept de gouvernance, son adaptation en France, son approfondissement et son utilisation croissante, voire parfois d’une manière excessive, justifient pleinement l’initiative des collègues de l’Université Paul-Valéry à Montpellier (UPV), d’organiser, en partenariat avec l’Université du Québec en Outaouais (UQO), un colloque sur « la gouvernance dans tous ses états » ; rencontre internationale qui s’est tenue fin juin 2018 à Montpellier et dont est issu le présent ouvrage. Il était, en effet, souhaitable de faire un point sur les problématiques en termes de gouvernance, en présentant et analysant ses différentes expressions et en les illustrant par un examen des pratiques constatées.

Le projet qui a soutenu ce colloque dont les communications ont alimenté l’ouvrage est présenté dans l’introduction rédigée par les coordinateurs. Pour avoir participé à cette rencontre, nous pouvons témoigner de plusieurs de ses caractéristiques majeures :

- Une internationalisation symbolisée par le tandem franco-québécois que représentent les deux universités organisatrices, ouverture au monde renforcée par la présence de chercheurs de plusieurs pays francophones, notamment d’Afrique.
- Une interdisciplinarité effective, l’équipe organisatrice à Montpellier étant insérée dans une université – l’UPV – particulièrement ouverte aux SHS, famille de disciplines interreliées également très présentes chez le partenaire canadien.
- Une attention accordée aux expériences de terrain et aux comportements des acteurs, comme en témoigne la diversité des cas étudiés et les exemples donnés à travers les seize chapitres composant l’ouvrage.

In fine, c’est bien un « état des lieux » du concept de gouvernance qui est ainsi présenté, avec ses différentes expressions *via* les « regards croisés » de plusieurs disciplines, et ses manifestations étudiées dans divers contextes. Par-là, cet ouvrage marquera une étape significative dans la consolidation souhaitable d’un concept en évolution.

Post Scriptum : Cet ouvrage construit à partir de communications présentées en juin 2018 – contributions depuis reprises et mises à jour – *via* notamment des échanges avec le comité scientifique mis en place – est publié après la crise mondiale qui s’est déclenchée début 2020 et dont les répercussions sont gigantesques. Une telle conjoncture risquerait de rendre obsolète maintes publications. Dans le cas présent, au contraire, le lecteur pourra trouver dans plusieurs des analyses présentées des éléments pour mieux comprendre la crise actuelle ou pour envisager le « monde de demain » qui appellera, en toute hypothèse, un renouveau de la gouvernance⁷.

⁷ Cf. notamment la partie 5 consacrée aux « nouvelles formes de gouvernance ».

Introduction

Cet ouvrage collectif 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.

Cet ouvrage rassemble une sélection de seize 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 McGill à Montréal dans le cadre du 85^e 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 divergence 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 et 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 cinq parties de trois à quatre chapitres. Les seize chapitres rédigés par trente-six 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 possibles et des outils d'actions à l'attention des dirigeants et des managers.

Dans la première partie intitulée Gouvernance et parties prenantes, **Jacques Bertrand, Josée St-Pierre, Marie Marchand, Sylvestre Uwizeyemungu** présentent une analyse des mécanismes de gouvernance dans les PME sous l'angle des parties prenantes. L'étude réalisée auprès de PME de la région de la Mauricie au Québec montre que cette analyse doit prendre en compte certaines caractéristiques de leur contexte ainsi que l'influence de leurs principales parties prenantes, pour bien saisir les objectifs pour lesquels ils sont mis en place. Les travaux de recherche réalisés auprès de managers du secteur bancaire de **Céline Duplaà-Hemer et Sylvie Rascol-Boutard** s'attachent à détecter les compétences techniques et comportementales que doivent acquérir les managers pour une gouvernance hypermoderne. **Isabelle Bories-Azeau, Fatiha Fort,**

Florence Noguera et Catherine Peyroux soulèvent la question de la coordination des différentes parties prenantes (élus, porteurs de projet, directeurs et techniciens) dans la gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprises. Les travaux de recherche qui mobilisent les parties prenantes impliquées dans l'entrepreneuriat montrent que la coexistence d'un leadership politique et d'un leadership d'expertise favorise l'émergence d'un leadership partagé.

La deuxième partie est consacrée à la gouvernance transformationnelle et humaine, **Miguel Delattre et Marie-Christine Chalus-Sauvannet** proposent d'appréhender la gouvernance dans le cadre de dispositifs de RSE dans le secteur des entreprises industrielles. Selon eux, l'introduction de la dimension RSE dans les pratiques de gouvernance renforce la mise en œuvre stratégique. Dans un contexte d'émergence de normes internationales de management des RH, traitant notamment de la question de la gouvernance humaine (ISO 30408:2016), **Christophe Sastourné-Gastou** étudie les impacts d'une normalisation du management RH sur l'organisation et sur ses acteurs au travers du prisme de la gouvernance à partir d'une étude de cas dans une PMI du secteur de la métallurgie. **Adda Benslimane et Sophie Massé** décrivent les évolutions d'une gouvernance sans cesse repensée dans le marché ferroviaire en France. Les travaux de recherche de **Camille Morelon** visent à comprendre dans quelle mesure l'intégration d'une politique de management des données au sein des petites et moyennes entreprises peut contribuer à la transformation de ces organisations.

La troisième partie s'interroge sur la gouvernance dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Le chapitre de **Cyrille Ferraton, Laurence Dreyfuss, Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade** s'intéresse aux nouvelles initiatives solidaires, reposant sur un ancrage territorial, qui visent à mettre en place une gouvernance collective afin d'assurer l'accès à certaines ressources matérielles ou immatérielles. Ils proposent une approche alternative par les communs pour analyser le renouvellement des conceptions des organisations coopératives et du travail. **Jean-Yves Juban** explore la voie vers plus de démocratie au sein des entreprises à partir des pratiques de gouvernance. Son étude sur les Sociétés Coopératives et Participatives (Scop) le conduit à questionner le périmètre des principales parties prenantes susceptibles de déléguer la responsabilité de gestion des entreprises à un ou plusieurs dirigeants. **Laurence Godard, Ilda Ilse Ilama et Françoise Pierson** étudient la gouvernance cognitive au sein d'associations ayant fusionné. Les travaux de recherche réalisés dans une association d'aide à domicile

permettent de mettre en lumière les confrontations entre les différents acteurs et le processus d'apprentissage qui nourrit des adaptations dynamiques et innovantes.

La quatrième partie questionne le rôle de la gouvernance dans le développement de l'Afrique. **Jeanine Solange Tsachoua Djossie, Jean-Max Kono Abe et Christian Parfait Yanda Belinga** mettent en exergue l'influence des modes de gouvernance de l'entreprise familiale au Cameroun sur sa pérennité.

Ditil Moussa Palenfo et Michelle Duport mobilisent le concept de gouvernance communautaire comme outil de régulation sociale dans le secteur de l'industrie minière burkinabé. Ils mettent en avant les mécanismes de régulation entre acteurs sociaux porteurs d'intérêts légitimes et poursuivant une même fin à travers des négociations. **Nabil Zayani et Florence Noguera** s'interrogent sur les causes d'un déficit d'engagement des agents d'une collectivité territoriale en Tunisie. Prenant appui sur une recherche-intervention conduite dans une mairie située dans la région de Tunis nord, ils montrent que les insuffisances de leadership et de gouvernance au sein de la collectivité territoriale expliquent le déficit d'engagement organisationnel des agents de nettoyage.

La dernière partie explore les nouveaux modèles de gouvernance. **Jean-Michel Plane et Raphaël Nkakleu** posent l'idée d'un nouveau des modes de gouvernance à partir de l'évolution des approches du leadership dans les organisations vers des conceptions plus partagées, plus valorielles et plus spirituelles. Partant du concept polymorphe de gouvernance et des développements de Barrett (1998), de Fry et Altman (2013) vers des formes plus spirituelles de leadership, la recherche montre que ces deux concepts sont en interaction et peuvent développer la performance organisationnelle, ou constituer au contraire des freins. Cette recherche montre la nécessaire congruence entre gouvernance (« management du management ») et leadership et la nécessité de tendre vers des formes plus participatives et plus inclusives. **Marc Géméto et Isabelle Barth** présentent un nouveau mode de gouvernance de l'innovation. Ils proposent un nouveau dispositif d'innovation baptisé « excubation » consistant à envoyer des salariés des grandes entreprises dans des accélérateurs de start-up externes. **François Geoffroy et Pascal Koeberlé** proposent de comprendre le lien formel-informel et suggèrent des pistes de gestion de l'informel dans la gouvernance inter-organisationnelle.

Les seize chapitres retenus dans cet ouvrage, rédigés par trente-six auteurs de nationalités différentes, ne couvrent pas tout le champ des

problématiques relatives à la gouvernance. L'objectif de l'ouvrage n'est pas encyclopédique et donc n'est pas d'aborder de manière exhaustive les thèmes de recherche relatifs au sujet, mais de proposer de nouvelles pistes de réflexion pour les chercheurs et les praticiens. Cet ouvrage s'adresse également à un public d'experts et de consultants-intervenants dans des entreprises et des organisations.

Nous remercions l'équipe gouvernance et territoire du LabEx Entreprendre de Montpellier représentée par Isabelle Bories-Azeau, Florence Noguera, Fatiha Fort et Catherine Peyroux et 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-SUD/ComUE LRU, le laboratoire CORHIS, l'Université Paul-Valéry, l'Université UQO et le Labex entreprendre Territoire/Gouvernance, qui ont soutenu la manifestation scientifique et les frais de publication.

Bibliographie

- Barrett R. (1998), *Liberating the Corporate Soul*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Benz A., Kuhlmann S. et Sadowski D. (2007), Governance – A Political Science Perspective, in Jansen D. (eds), *New Forms of Governance in Research Organizations*, Springer, Dordrecht.
- Caby J., Hirigoyen G. et Prat dit Hauret C. (2013), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Paris, Economica, 4^e édition.
- Fry L.W. et Altman Y. (2013), *Spiritual Leadership in Action. The CEL Story Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*, Texas, A&M University Central Texas Editors.
- Graen G.B. (1996), Development of leader-member exchange: A longitudinal test, *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Graen G. B. et Uhl-bien M. (1995), Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».