

De la gouvernance de l'innovation à l'innovation en matière de gouvernance

Dans un nombre important d'organisations, l'innovation est un élément clé de compétitivité, très souvent déterminant pour le succès ou la survie de l'entité. De ce fait, les instances de gouvernance perçoivent de plus en plus un intérêt à intégrer des perspectives d'innovation à leurs attributions traditionnelles. Et, dans divers secteurs d'activité, l'influence des mécanismes de gouvernance sur les décisions d'innovation prises par la direction a augmenté ces dernières années.

Bien que la plupart des études antérieures aient tenté d'analyser l'influence de la gouvernance sur la performance et la création de valeur, d'autres études relativement récentes ont montré que la gouvernance d'entreprise était l'un des principaux déterminants de l'innovation et du changement technologique (Asensio-López *et al.*, 2019 ; Tylecote et Visintin, 2007). Ces travaux reprennent diverses études qui soutiennent notamment que les efforts et les résultats en matière d'innovation dépendent de facteurs influencés par la gouvernance d'entreprise, tels que la structure de propriété, l'identité des actionnaires ou le fonctionnement et la structure du conseil d'administration.

L'essentiel des études qui associent la gouvernance à l'innovation fait surtout référence à la gouvernance d'entreprise. Ces études forment un corpus de recherche difficile à clarifier pour des raisons intimement liées. D'abord, il manque toujours une théorie générique de l'entreprise innovante et, donc, un cadre conceptuel cohérent et unique pour comprendre le phénomène de l'innovation au niveau de l'entreprise. Ensuite, faute de pouvoir invoquer une telle théorie, les travaux reposant sur ce lien couvrent rarement une vue d'ensemble et n'évoquent que certains aspects de la gouvernance d'entreprise (Lazonick, 2003). En outre, la littérature sur la gouvernance se concentre sur la coordination sociale des acteurs, sans nécessairement s'inspirer de la littérature sur l'innovation.

La structure de propriété, la source de financement et le facteur travail font partie des principaux aspects de gouvernance habituellement présentés comme des leviers qui façonnent l'activité d'innovation d'une entreprise. À cela s'ajoute le courant de littérature qui argue que l'innovation est affectée soit par une interaction

des mécanismes internes, tels que les contrats de rémunération des cadres, soit par des mécanismes externes, tels que la pression de prise de contrôle (Sapra, Subramanian et Subramanian, 2014).

Une part importante de cette littérature qui étudie la relation entre l'innovation et la gouvernance souffre de trois lacunes générales, comme le souligne Becker-Blease (2011). Premièrement, l'essentiel de ces travaux s'appuie sur des preuves indirectes d'efforts d'innovation, notamment des mesures comptables comme les dépenses en capital ou le montant des frais de recherche et développement, qui sont pourtant des indicateurs à la discrétion des dirigeants. Ensuite, ces travaux font fi du potentiel d'interactions entre les dispositions d'une opération de prise de contrôle et l'environnement concurrentiel, dont l'effet sur l'innovation peut se révéler très important. Enfin, de nombreuses études ne parviennent pas à aborder la nature endogène probable du lien entre le niveau d'innovation et la position des dirigeants et administrateurs à l'égard d'une stratégie de contrôle. Si la menace d'une prise de contrôle peut influencer l'innovation au sein de l'organisation, comme le concluent ces études, il est tout aussi possible que ce soit la performance d'une organisation en termes d'innovation qui suscite un intérêt pour la prise de contrôle.

Il demeure donc de toute évidence un champ de recherche à explorer en matière de gouvernance, en vue de fournir des informations utiles pour comprendre l'activité d'innovation des entreprises et autres organisations. Un champ de recherche en gouvernance qui examine surtout les effets économiques des différents modes de coordination entre les membres de l'organisation, car le processus par lequel les acteurs intègrent leurs ressources humaines, physiques ou sociales au sein de l'organisation est au cœur de la dynamique de l'innovation. Cela, d'autant plus que les pratiques de gouvernance ont elles aussi connu des innovations, avec l'avènement de nouveaux mécanismes ou de nouvelles formes d'arrangements institutionnels qui sont mis en œuvre avec succès pour résoudre des problèmes de gouvernance ou pour obtenir de meilleurs résultats en matière de gouvernance. Ces nouvelles pratiques de gouvernance peuvent toutefois se révéler sélectives, comme le démontre Swyngedouw (2005), en accordant un traitement préférentiel à des groupes ciblés de la société et à des formes particulières d'implication des parties prenantes. Elles peuvent ainsi responsabiliser de nouveaux acteurs et en priver d'autres de leur pouvoir historique.

Dans ce contexte, l'objectif de cet ouvrage est de relier ces deux domaines de recherche en passant en revue les programmes de recherche sur la gouvernance et l'innovation, ainsi que leur interrelation. Le but est de connaître l'état de l'art dans ces domaines, d'exposer les fondements et les modèles théoriques et empiriques qui soutiennent l'interaction entre la gouvernance et l'innovation, et de proposer ainsi de nouvelles pistes de réflexion et de recherche empirique.

L'innovation est aussi abordée sous différents angles : les nouvelles perspectives de gouvernance de l'innovation, de gouvernance des technologies de l'information (TI) et des données numériques (Big Data), l'intelligence des affaires, le rôle de la gouvernance dans l'alignement stratégique des TI, les risques liés à l'innovation et aux technologies numériques, l'attribution du pouvoir décisionnel en matière d'innovation, la gouvernance dans l'adoption et l'implantation de l'innovation, le contrôle du changement induit par l'innovation, la prise en considération des attentes des parties prenantes à l'égard de l'innovation.

Les recherches antérieures n'ont pas abouti à un consensus sur les effets des mécanismes internes et externes de gouvernance sur l'innovation. Cela pourrait être dû à diverses raisons. D'une part, il s'agit de variables complexes qui ne sont pas uniformes, mais qui ont plutôt des typologies sous-jacentes pouvant affecter l'innovation de différentes manières. D'autre part, différentes perspectives théoriques et hypothèses peuvent expliquer leur influence. Cette incohérence dans les résultats incite à entreprendre des études analysant des relations plus complexes et examinant, par des effets modérateurs, l'influence que des variables de situation ou de contexte peuvent exercer et, par les effets de la médiation, tous les processus relationnels pouvant exister entre la gouvernance et l'innovation. Cet ouvrage est ainsi une occasion de présenter les récents développements et les résultats des dernières recherches liées à ce sujet.

Il sera question d'approfondir, entre autres, le rôle de la gouvernance dans l'innovation radicale et/ou l'innovation marginale (incrémentale). Le rôle du conseil d'administration (CA), comme mécanisme de gouvernance, n'est pas le même. À une époque où la durée de vie d'un produit devient de plus en plus courte, les connaissances et l'expérience d'un CA sont des facteurs de succès en ce qui concerne

les innovations radicales. Une gouvernance efficace associée à une stratégie de données corporative constituent ainsi des facteurs clés de succès à l'innovation.

Cet ouvrage est articulé en quatorze chapitres, regroupés en quatre parties. La première partie traite de la gouvernance de l'innovation en trois chapitres. Le premier chapitre, intitulé « Le rationnel et le politique dans la gouvernance de l'innovation technologique », examine le processus de prise de décision dans un contexte précis, celui de la gouvernance de l'innovation technologique (GIT) comme dimension essentielle de la gouvernance des technologies de l'information (TI). Selon l'auteur de ce chapitre, la GIT représente les décisions prises par un organe de gouvernance organisationnel, à l'instar d'un conseil d'administration, au sujet de l'innovation technologique au sein de l'entreprise. Cela exclut les initiatives d'innovation technologique qui émanent d'un organe de gestion. L'objectif de la phase empirique de cette recherche consiste à extérioriser le savoir-faire informel que les experts praticiens en gouvernance des TI possèdent en ce qui a trait à la prise en compte du pouvoir politique des parties prenantes dans leur processus décisionnel en matière d'innovation technologique. Ce premier chapitre présente une contribution originale dans le domaine de la prise de décision en GIT. Il n'est pas courant dans la littérature d'aborder l'implication des jeux de pouvoir et des considérations politiques dans le processus de prise de décision sous un angle qui reconnaît à la fois les effets positifs et les effets négatifs de cette implication. La théorie enracinée ainsi construite explique les circonstances où le politique joue un rôle de levier dans la bonne implantation des décisions et celles où il y joue un rôle dévastateur.

Le deuxième chapitre de cet ouvrage analyse la relation entre la gestion des risques d'entreprise (GRE) et les investissements en Recherche et Développement (R et D) dans le secteur manufacturier canadien. Soulignant l'importance de la GRE comme composante de la gouvernance d'entreprise qui permet de déterminer les risques à éviter et les opportunités à saisir qui sont liés au changement de l'environnement organisationnel, cette recherche analyse la relation entre la GRE et l'innovation en examinant si les entreprises qui gèrent mieux les risques sont celles qui investissent le plus dans des projets de R et D. La GRE vise l'amélioration du niveau de certitude dans l'atteinte des objectifs liés à la gestion et à la création de la valeur (Naciri, 2015) et, de la même manière, celle de la rentabilité et de la pérennité de l'entreprise. Vu que le risque d'échec est intrinsèque à

l'innovation, l'aversion au risque entrave la capacité d'innovation des organisations. Pour la pallier, il faut recourir à une approche intégrée de GRE pour une prise de décision éclairée par rapport aux projets d'innovation. Ainsi, la qualité de la conception de la GRE est un déterminant de l'efficacité de l'innovation. L'étude a porté sur un échantillon de 45 entreprises manufacturières canadiennes cotées à la Bourse de Toronto entre 2013 et 2016. Les analyses montrent que les entreprises qui gèrent mieux le risque de liquidité et le risque d'exploitation investissent plus en R et D, et celles qui gèrent mieux le risque de marché y investissent moins.

Le troisième chapitre porte sur une analyse de la gouvernance inter-entreprises et le transfert de technologie dans le mécanisme de compensation industrielle dans le secteur de l'automobile au Maroc. La question et le rôle de la gouvernance dans l'innovation amènent les auteurs de ce chapitre à étudier la problématique de l'encadrement et des mesures de compensations industrielles, aussi connue sous le terme d'*offset*. Ils y examinent dans quelle mesure les structures de gouvernance inter-entreprises influencent le transfert de technologies et de connaissances pour une compensation industrielle réussie dans le cas précis d'entreprises marocaines industrielles.

Le quatrième chapitre traite du rôle des conseils d'administration (CA) dans les entreprises innovantes. L'approche traditionnelle du CA s'inscrit dans une logique d'essence disciplinaire. Pourtant, son rôle ne doit pas se limiter à un simple problème de contrôle. Les nouvelles approches de la gouvernance considèrent le CA comme un mécanisme dynamique aidant à la création de valeur. L'objectif de ce chapitre est d'apporter des éclairages sur sa composition, qui s'oriente vers la création de valeur à travers la recherche de l'innovation. Cette étude, basée sur 29 CA d'entreprises innovantes, permet de montrer ses différentes formes et son influence sur la création de valeur.

La deuxième partie traite de la gouvernance et de la responsabilité sociale des entreprises en trois chapitres. Le cinquième chapitre de cet ouvrage est intitulé « Une gouvernance agile pour la gestion d'une complexité accrue. Mise en lumière des impacts de l'accroissement de la complexité sur la propension à innover ». De nos jours, en raison des transformations technologiques accrues, l'innovation et la gestion de la complexité sont essentielles à la performance organisationnelle. Selon l'auteur de cette recherche, l'intensification importante des niveaux de complexité ainsi que les processus

décisionnels complexes qui en découlent ont un impact considérable sur l'innovation. Par conséquent, un ensemble de règles régissant l'équilibre organisationnel et une gouvernance saine sont essentiels pour assurer la performance stratégique. Cette étude passe en revue les quatre perspectives de la performance stratégique (Kaplan et Norton, 1992), mettant en lumière les effets de l'accroissement de la complexité sur celle-ci. Les retombées de l'accroissement de la complexité sont nombreuses. Gestionnaires et employés peuvent perdre de vue leur mission ou omettre de se conformer aux règles organisationnelles, ce qui peut faire émerger des enjeux de gouvernance sérieux. Cet accroissement peut réduire l'efficacité du travail d'équipe, l'apprentissage organisationnel et la propension à innover, et entraver les structures de coûts. Ainsi, un ensemble équilibré de règles de gouvernance peut servir l'organisation dans sa gestion de la performance et de l'innovation. Cet ensemble de règles de gestion doit être conçu de manière à réduire sa complexité.

Le sixième chapitre, intitulé « Innovons pour que les conseils d'administration reflètent la diversité de notre société », porte sur la question de la diversité dans les instances de gouvernance, particulièrement au sein des conseils d'administration (CA). Malgré certaines avancées, des efforts importants restent à déployer pour que nos CA soient plus représentatifs de la société. En 2018, une étude réalisée par Concertation Montréal (CMTL) et HEC Montréal, avec le soutien de Mitacs, constatait que les membres de minorités visibles représentaient 10,53 % des 1425 membres de CA étudiés. Deux ans plus tôt, les membres de minorités visibles représentaient 32,9 % de la population de l'agglomération de Montréal (Statistique Canada, 2016a et 2016b). La diversité, qui permet d'élargir le bassin de talents et le spectre des points de vue, est reconnue comme bénéfique à la prise de décision et apparaît comme un outil clé pour une gouvernance éclairée. Au Québec, plusieurs initiatives visent à répondre à cette situation problématique. Les auteurs de ce chapitre illustrent l'une d'elles, novatrice : le Groupe des Trente de CMTL. Trente ambassadrices et ambassadeurs de la diversité s'investissent pour que les CA soient plus à l'image de la métropole.

Le septième chapitre porte sur la gouvernance et l'innovation dans la gestion des projets publics d'infrastructures au Sénégal. Selon Amar et Berthier (2007), la gouvernance des projets d'infrastructures est soumise à l'action de trois paramètres prépondérants : la capacité des acteurs à collaborer entre eux par une entente parfaite entre les parties prenantes pour faciliter la réalisation des tâches,

la détermination de personnages leaders pour soutenir, porter et arbitrer les projets en cas de litige ou de conflit, et l'anticipation, la formulation et la pertinence des projets. Ainsi, l'auteure vise dans cette étude à analyser la relation entre la gouvernance et l'innovation dans la gestion des projets publics d'infrastructures au Sénégal entre 2012 et 2015 à travers une étude qualitative. Elle est surtout basée sur l'innovation dans la gouvernance des projets publics d'infrastructures. Elle s'inscrit dans une période de changement avec la mise en place d'une agence d'exécution chargée des travaux.

La troisième partie traite de la gouvernance publique en quatre chapitres. Le huitième chapitre, intitulé « Gouvernance africaine et caractérisation des paradoxes du NPM dans la fonction publique camerounaise », porte sur la gouvernance des organisations publiques par l'introduction du modèle du *New Public Management* (NPM). Le fonctionnement des organisations publiques, par le passé, était calqué sur un modèle purement bureaucratique (Weber, 1995) qui, progressivement, avec l'influence croissante de la mondialisation, ne pouvait plus répondre aux aspirations des communautés et aux exigences de performances publiques recherchées dans la plupart des organisations de ce type. La modernisation du secteur public s'est développée, il y a quelque temps, avec l'introduction du modèle NPM dans ce secteur d'activités, dans le but d'y optimiser les performances publiques (Amar et Berthier, 2007). Les résultats de cette recherche, obtenus via la construction d'une matrice d'analyse théorique et méthodologique accolée au sujet examiné, conduisent non seulement à déterminer les sources de paradoxes du NPM dans l'environnement africain, mais aussi à en dégager une caractérisation du type managérial et instrumental, pour le cas précis du Cameroun.

Le neuvième chapitre de cet ouvrage porte sur le développement urbain et l'innovation municipale à la ville de Gatineau, plus précisément sur la façon d'adapter l'offre de service pour respecter intelligemment les besoins citoyens. Depuis quelques années, le concept de ville ou municipalité intelligentes est au cœur du processus de développement urbain et d'une meilleure accessibilité à l'offre de service dans les villes. Les municipalités sont au cœur des stratégies d'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Elles y parviennent avec une bonne dose de créativité et d'innovation, et par des gestes concrets, comme le perfectionnement de l'organisation du travail et de la livraison des services. Une ville intelligente est d'abord une ville gérée à l'aide des nouvelles technologies de l'information

et de la communication (NTIC). Depuis 2016, la Ville de Gatineau s'oriente vers une stratégie visant à repenser l'offre municipale de services de manière cohérente, intégrée et adaptée à la culture et aux priorités du développement urbain. Il s'agit de concevoir et de mettre en place une nouvelle plateforme en ligne permettant aux citoyens et aux entrepreneurs de faire une demande de permis en ligne. La plateforme offre plus de 80 types de permis de construire ou certificats d'autorisation en ligne. Utilisant une méthodologie mixte (quantitative et qualitative), notamment par de la recherche documentaire, la consultation citoyenne, l'analyse comparative avec les autres villes et l'analyse des bases de données statistiques, l'auteur de cette étude présente ici le processus de conception et de déploiement de cette nouvelle plateforme qui améliore considérablement le service à la clientèle de l'urbanisme à Gatineau.

Le dixième chapitre de cet ouvrage porte sur la gouvernance de l'innovation scientifique en analysant des politiques publiques à travers l'expérience et les enseignements du Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer (CERCAP) au Mali entre 2006 et 2017. Créé à l'initiative du gouvernement du Mali, avec la participation du secteur privé et de la société civile, le CERCAP a pour mission d'appuyer les services publics dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques et de renforcer les capacités du secteur privé et de la société civile. Trois organes de gouvernance étaient chargés de veiller à la mise en œuvre des activités du Centre en vue de l'atteinte des objectifs. Ces organes sont le conseil d'orientation (organe délibérant du Centre) le comité technique (organe scientifique et technique) et la direction, qui met en œuvre les programmes d'activités validés et approuvés par les organes compétents. Les organes de gouvernance sont inspirés et influencés par les politiques gouvernementales, y compris les engagements internationaux du pays, mais aussi par les orientations des partenaires techniques et financiers, notamment dans le choix des thèmes à couvrir et des activités à réaliser.

Le onzième chapitre porte sur la gouvernance et les parties prenantes au Mali. Les habilitations des parties prenantes sont essentielles pour assurer le rôle attendu dans la gouvernance des organisations d'appartenance. Le conseil d'administration ou le comité de pilotage, les conseils (conseils communaux, conseils de cercle, conseils régionaux...) sont des outils de gouvernance et de management très fréquents dans les organismes personnalisés, le secteur privé et dans les associations nationales. Ils sont créés et régis par des

textes et règlements dont la maîtrise permet de sécuriser la prise de décisions. Généralement, les acteurs ci-après sont représentés dans ces instances : l'État, les collectivités locales, le secteur privé et les bénéficiaires. Selon le volume et la valeur des ressources manipulées, l'État occupe la première place, ensuite viennent les collectivités locales ou le secteur privé, suivant le domaine d'activité. Les bénéficiaires viennent en dernière position, certainement à cause de la faiblesse des moyens dont ils disposent ; à cela s'ajoute par moments l'analphabétisme auquel ils sont très souvent confrontés. Ce chapitre a pour but de présenter quelques éléments de réflexion susceptibles de guider un modèle de gestion et d'administration pour les parties prenantes. L'approche méthodologique préconisée consiste à revisiter les textes de création et ceux régissant l'organisation et le fonctionnement de certaines instances, pour déceler les forces et les faiblesses, cibler les obstacles et les défis, et déboucher sur des orientations visant l'amélioration du fonctionnement des instances concernées.

La quatrième partie traite des systèmes d'information et des institutions financières en trois chapitres. Le douzième chapitre porte sur l'architecture intergicielle des systèmes d'information de la gouvernance de santé dans les pays subsahariens. Les coûts des soins de santé dans la quasi-totalité des pays du monde augmentent de manière exponentielle. Contrairement à l'Occident, où cette augmentation des coûts est fortement atténuée par un accroissement de la qualité des soins en grande partie due à l'apport des technologies de l'information, l'intégration de l'informatique et des télécommunications dans le domaine de la santé n'est pas encore effective en Afrique subsaharienne. La plupart des pays subsahariens ont connu une guerre récente ou vivent des troubles structurels profonds ayant des conséquences sur la santé mentale des individus. Certains patients, à cause de leurs maladies, peuvent changer rapidement d'état de santé, passant de normal à critique, et doivent régulièrement mesurer leurs paramètres cliniques ou biométriques. Pour aider les services de santé à administrer et à maintenir des soins de santé aux personnes médicalement à risque ou à celles ayant une déficience mentale, l'approche visée est d'implanter une infrastructure logicielle et matérielle appropriée susceptible de suivre les paramètres cliniques ou biométriques et la position géographique des patients observés. Ce chapitre a pour but de proposer une solution architecturale intergicielle des systèmes d'information (SI) de la gouvernance de la santé permettant une gestion contrôlée et efficiente des soins de santé.

Le treizième chapitre analyse la pertinence de la bonne gouvernance dans la réduction des risques bancaires lors de la transition des PVD en Algérie. Les vagues successives de réformes dans l'objectif de catalyser les banques pour le financement de la croissance économique lors de la transition ne sont pas parvenues à rendre le système bancaire et financier algérien efficace : les chantiers les plus importants des réformes, liés à la gouvernance des banques, tardent à se concrétiser, ce qui influe beaucoup sur les performances de toute l'économie, d'où l'intérêt des auteurs de répondre à une préoccupation majeure : quelle est la pertinence de la bonne gouvernance dans la réduction des risques bancaires lors de la transition de l'Algérie vers l'économie de marché ? L'adéquation de la réglementation prudentielle avec les normes internationales (Bâle II) est une condition de bonne gouvernance du secteur bancaire dans le but de réduire les risques bancaires et de garantir la solidité du secteur bancaire lors de la transition de l'Algérie vers l'économie de marché.

Le dernier chapitre de cet ouvrage traite de la création de connaissances inter-organisationnelles à travers la mise en place d'outils de gouvernance documentaire chez les opérateurs mobiles. Dans un environnement contemporain sociotechnique très mouvant, les opérateurs de réseaux mobiles font face à une équation très complexe. Ainsi, entre les politiques d'optimisation des coûts de déploiement et la capacité d'offrir un réseau mobile de qualité aux usagers, les opérateurs sont invités à faire un choix crucial pour la mise en place d'une gouvernance des documents techniques fiables destinés à soutenir la performance du déploiement, l'exploitation et la maintenance de leur parc radio. Cette étude présente dans un premier temps une cartographie détaillée des effets du retard dans la couverture totale des territoires en réseaux mobiles. Dans un second temps, elle propose une solution aux effets du dysfonctionnement de la gouvernance des documents techniques. Cette recherche renseigne sur la méthodologie de mise en place d'un dispositif issu des innovations technologiques et sociales pour traiter la question de la non-fiabilité des documents techniques chez les opérateurs mobiles. Avec l'avènement de ce nouvel outil dans la gouvernance de la documentation technique, on assiste à des transformations technologiques et organisationnelles chez les opérateurs de réseaux mobiles qui visent l'intégration d'une perspective d'intelligence collective à l'ensemble des parties prenantes pour améliorer la gouvernance de la documentation technique.