

GOVERNANCE ET STRATÉGIE : VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE CE LIEN COMPLEXE À TRAVERS L'ANALYSE DE L'IMPACT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'INNOVATION.

Ramzi Belkacemi, candidat au doctorat en management et chargé de cours

Département de management, Faculté des sciences administratives, Université Laval

Thèse sous la direction des professeures Sophie Veilleux (directrice) et Marie-Josée Roy (codirectrice)

Une interrogation qui taraude les organisations depuis plusieurs décennies, mais peut-être davantage au cours des dernières années, est la suivante : comment stimuler l'innovation? Cette dernière revêt une importance d'autant plus capitale sachant que le fait d'innover a été associé à une pléthore de bénéfices dont la croissance économique (Hasan et Tucci, 2010; Schumpeter, 1934) et l'augmentation de la performance financière (Piening et Salge, 2015; Zahra et Das, 1993). L'innovation mènerait également à une meilleure productivité (Baumann et Kritikos, 2016; Black et Lynch, 2004) et profitabilité (Roberts, 1999). De plus, elle permettrait aux firmes de s'emparer de plus grandes parts de marché (Banbury et Mitchell, 1995; Dangelico, 2016) et faciliterait leur internationalisation (Altomonte et al., 2013; Cassiman et Golovko, 2011). Dans cette continuité, il a été établi que l'innovation serait même étroitement liée à la survie des entreprises (Cefis et Marsili, 2006) et en ce sens garante d'une certaine pérennité pour les organisations (Kor, 2006; Torchia et al., 2011; Zahra, 1996). Ces éléments permettent de mieux comprendre pourquoi les organisations innovantes seraient en meilleure posture afin de faire face à la concurrence (Aghion et al., 2005) et d'acquérir un avantage concurrentiel (Lengnick-Hall, 1992; Porter, 1990; Wu, 2008). Par le fait même, ils induisent la pertinence, voire la nécessité, de se pencher sur ses potentiels vecteurs.

Une piste d'investigation fort intéressante a été insufflée à travers l'idée stipulant que l'innovation ne devrait pas suivre uniquement une approche de « bas en haut », mais également de « haut en bas » (Deschamps, 2009, p.102). À ce sujet, la position par nature influente dont les membres des différentes instances de gouvernances bénéficient (Kor, 2006; Tang et al., 2011) suggère que la gouvernance d'entreprise peut jouer un rôle central dans la quête d'innovation des firmes. Ces constats ont fait émerger une littérature riche qui a, entre autres, permis de mettre en relief l'influence de l'actionnariat (Choi et al., 2011; Cucculelli et Peruzzi, 2020; Dachs et Peters, 2014; Hoskinsson et al., 2002) et de l'équipe de direction (Alexiev et al., 2010; Bantel et Jackson, 1989; Hambrick et al., 2015; Kor, 2006; Nielsen et Nielsen, 2013; Talke et al., 2011) sur l'innovation. Toutefois, il convient de s'intéresser particulièrement au conseil d'administration étant donné sa responsabilité stratégique (Pearce et Zahra, 1992; Pugliese et al., 2009; Ruigrok et al., 2006; Zahra et Pearce, 1989) pouvant notamment se traduire par son rôle en matière d'allocation des ressources (Hillman et Dalziel, 2003; Pfeffer et Salancik, 1978; Kim et Kim, 2015) et ultimement son implication tangible au niveau de l'innovation (Hill et Davis, 2017; Klarner et al., 2020; Miller et Triana, 2009).

L'importance respective du conseil d'administration et de l'innovation implique qu'un travail à la jonction de ces deux concepts cruciaux pour toute organisation est d'un grand intérêt tant théorique que pratique. Pourtant, ce lien demeure relativement peu étudié et donc forcément mal compris

(Balsmeier et al., 2017; Honoré et al., 2015; Klarner et al., 2020), surtout par rapport à d'autres relations comme celle entre le conseil d'administration et la performance financière. De plus, la maigre littérature disponible sur ce thème est fragmentée (Balsmeier et al., 2014; Matzler et al., 2015) et témoigne de carences majeures, notamment au niveau des cadres analytiques adoptés, des fondements théoriques mobilisés et des méthodologies préconisées (Belkacemi et al., 2021). Ainsi, l'impact du conseil d'administration sur l'innovation reste à ce jour un phénomène assez énigmatique, ce qui est problématique compte tenu des enjeux auxquels il renvoie. Le but de cette doctorale est donc de tendre vers une démystification de la relation entre le conseil d'administration et l'innovation. Pour ce faire, celle-ci est articulée autour de la question de recherche principale suivante : quel est l'impact du conseil d'administration sur l'innovation?

La thèse doctorale prend plus précisément la forme de trois articles scientifiques. Le premier article en est un conceptuel et consiste en une revue systématique de la littérature sous une perspective de contingence portant sur le lien entre le conseil d'administration et l'innovation. Ses deux principaux objectifs sont de circonscrire les concepts au niveau du conseil d'administration étant des vecteurs et ceux représentant plutôt des inhibiteurs d'innovation ainsi que de proposer un agenda de recherche afin de guider les recherches futures dans ce domaine. Le deuxième article en est un empirique de type quantitatif. Il vise à investiguer l'impact potentiel du conseil d'administration en ce qui a trait à sa composition (représentée par sa taille et son indépendance), ses deux principaux rôles (en l'occurrence ceux de contrôle et de stratégie) et son capital (mesuré par son capital humain et social) par rapport aux intrants (i.e. degré d'investissements en recherche et développement) et extrants d'innovation (i.e. degré d'introduction de nouveaux produits/services) dans le contexte des PME. Finalement, le troisième article adopte une "analyse qualitative par logique floue" afin d'identifier les structures de gouvernance étant les plus optimales à des fins d'innovation.

En somme, la thèse doctorale renferme plusieurs contributions potentielles. Elle permettra de mettre en relief les vecteurs et inhibiteurs d'innovation en ce qui concerne le conseil d'administration tout en prenant en compte la complexité inhérente aux interactions de ce dernier avec son environnement interne et externe. Ces éléments s'avéreront particulièrement précieux pour les organisations, car ils permettront d'alimenter leur réflexion quant aux processus de sélection et de renouvellement des membres des structures de gouvernance quand l'objectif est d'augmenter le degré d'innovation. Cette thèse doctorale enrichira également la littérature sur la base du contexte spécifique des petites et moyennes entreprises, qui est sous représenté dans les travaux en gouvernance alors que ces dernières représentent l'écrasante majorité du tissu économique de n'importe quelle région du monde. Par ailleurs, il est possible de s'attendre à ce que la démarche préconisée soutienne que la gouvernance d'entreprise représente une piste prometteuse afin d'améliorer le taux de survie des petites et moyennes entreprises, qui demeure un enjeu majeur dans de nombreux pays. Dans cette continuité, sachant que divers rapports ont démontré que plusieurs régions, dont le terrain privilégié dans cette thèse doctorale (i.e. le Canada), accusent un retard important en matière d'innovation, les constats y figurant pourraient contribuer à faire évoluer la situation. Finalement, plutôt que de se limiter à des mesures à l'instar de l'octroi de crédits d'impôt en recherche et développement, qui nous l'admettons volontiers se sont parfois avérés bénéfiques, tout porte à croire que cette recherche soutiendra qu'il serait complémentaiement judicieux que les gouvernements prévoient un support financier visant à améliorer les pratiques de gouvernance.

RÉFÉRENCES

- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 701-728.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343-1364.
- Altomonte, C., Aquilante, T., Békés, G., & Ottaviano, G. I. (2013). Internationalization and innovation of firms: evidence and policy. *Economic policy*, 28(76), 663-700.
- Balsmeier, B., Buchwald, A., & Stiebale, J. (2014). Outside directors on the board and innovative firm performance. *Research Policy*, 43(10), 1800-1815.
- Balsmeier, B., Fleming, L., & Manso, G. (2017). Independent boards and innovation. *Journal of Financial Economics*, 123(3), 536-557.
- Banbury, C. M., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 161-182.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Baumann, J., & Kritikos, A. S. (2016). The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different?. *Research Policy*, 45(6), 1263-1274.
- Belkacemi, R., Veilleux, S., & Roy, M-J. (2021). *Board of directors and innovation: A systematic review of the literature from a contingency perspective*. Work in progress.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114(493), F97-F116.
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Choi, S. B., Lee, S. H., & Williams, C. (2011). Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China. *Research Policy*, 40(3), 441-452.
- Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). Innovation over the industry life-cycle. Does ownership matter?. *Research Policy*, 49(1), 103878.
- Dachs, B., & Peters, B. (2014). Innovation, employment growth, and foreign ownership of firms: A European perspective. *Research Policy*, 43(1), 214-232.

- Dangelico, R. M. (2016). Green product innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560-576.
- Deschamps, J. P. (2009). *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation*. John Wiley & Sons.
- Hasan, I., & Tucci, C. L. (2010). The innovation–economic growth nexus: Global evidence. *Research Policy*, 39(10), 1264-1276.
- Hill, L.A., & Davis, G. (2017) The board’s new innovation imperative. *Harvard Business Review*, 95, 102–109.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Honoré, F., Munari, F., & de La Potterie, B. V. P. (2015). Corporate governance practices and companies’ R&D intensity: Evidence from European countries. *Research Policy*, 44(2), 533-543.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. (2002). Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697-716.
- Kim, N., & Kim, E. (2015). Board capital and exploration: from a resource provisional perspective. *Management Decision*, 53(9), 2156-2174.
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1081-1099.
- Klarner, P., Probst, G., & Useem, M. (2020). Opening the black box: Unpacking board involvement in innovation. *Strategic Organization*, 18(4), 487-519.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), 399-429.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.

Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper et Row.

Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80-97.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.

Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1201-1226.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.

Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. G. (2011). Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: The moderating role of a powerful board. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1479-1503.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.

Wu, H. L. (2008). When does internal governance make firms innovative?. *Journal of Business Research*, 61(2), 141-153.

Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Zahra, S. A., & Das, S. R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15-37.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.