Document generated on 05/09/2025 10:41 a.m.

Revue Organisations & territoires

Organisations & Territoires
Réflexions sur la gestion, l'innovation et le développement

Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances

Muriel Dufour, Raef Gouiaa and Félix Zogning

Volume 32, Number 2, 2023

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1106887ar
DOI: https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1596

See table of contents

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

Explore this journal

Cite this document

Dufour, M., Gouiaa, R. & Zogning, F. (2023). Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances. *Revue Organisations & territoires*, *32*(2), 4–7. https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1596

© Muriel Dufour, Raef Gouiaa and Félix Zogning, 2023

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Dossier spécial

Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances

À l'ère actuelle, les organisations font face à un monde des affaires en constante mutation, caractérisé par un environnement d'une complexité croissante dans un contexte mondialiste d'interdépendances changeantes et dynamiques. Cette situation est amplifiée par une multitude de risques, parfois imprévisibles et qui, lorsqu'ils se matérialisent, ont des impacts souvent dévastateurs. Une approche plus proactive et opportuniste de la gestion des risques est devenue essentielle, passant d'une stratégie de simple réduction des risques à celle de la mise en place d'une stratégie d'exploitation des risques comme opportunités de croissance, d'innovation et de création de valeur.

Dans ce dossier, nous explorons la dynamique de la gouvernance et de la gestion des crises. Les rôles essentiels des conseils d'administration et des systèmes de gouvernance d'entreprise sont mis en lumière, révélant leur importance cruciale dans la réduction de l'asymétrie de l'information, dans la planification stratégique et dans la gestion des risques, pour finalement conduire à une meilleure efficience ou à une création de la valeur pour l'entreprise.

Ce dossier donne un aperçu de l'état de l'art dans ce domaine en passant en revue la littérature pertinente, puis en exposant les fondements et les modèles théoriques et empiriques qui soutiennent l'interaction entre la gouvernance et la gestion des risques. Il suggère aussi des voies de réflexion et de recherche empirique.

Dans un monde en rapide évolution, l'information sur la gestion des risques est devenue vitale pour les analystes, les investisseurs et toutes les parties prenantes. En ce sens, ce dossier montre de nouvelles perspectives, notamment en matière de règlementation de la gouvernance d'entreprise, et souligne le rôle crucial des mécanismes de gouvernance dans l'amélioration de la gestion des risques.

Nous abordons divers aspects de la gouvernance – d'entreprise, économique, publique – et leur lien avec la création de valeur et la performance. Nous explorons également la gestion des risques sous de multiples facettes : identification, évaluation, stratégies d'atténuation, gestion des risques liés à l'innovation et gestion des crises majeures.

La perspective internationale de ce dossier est dédiée à l'examen de différents modèles de gouvernance à travers le monde et du rôle qu'ils jouent dans la gestion des risques. Ce rôle dépend fortement du cadre juridique, du modèle économique et social, du niveau de sophistication technologique et de l'importance relative des différentes parties prenantes.

Les contributions reçues proviennent de chercheurs et professionnels issus de divers domaines tels que l'économie, le droit, les sciences politiques, les technologies de l'information, la comptabilité, la finance, l'administration et la stratégie. Ces contributions abordent une variété de thèmes allant de la gouvernance de l'innovation et des technologies de l'information à la gouvernance des données et à l'intelligence des affaires, tout en mettant l'accent sur le rôle de la gouvernance dans l'alignement stratégique des technologies de l'information, dans la création de valeur et dans la gestion des crises.

En cette ère d'incertitude, nous espérons que ce dossier aidera à éclairer certains défis de la gouvernance et de la gestion des crises en mettant en lumière des approches permettant aux organisations d'accroître leur résilience et leur capacité à naviguer dans un paysage de risques en constante évolution.

D'abord, dans une perspective de gouvernance publique, **Mehdi Dinaoui** et **Leila El Gnaoui** étudient les sociétés de développement local de la ville de Casablanca, au Maroc. Ces organismes, constitués en sociétés par actions (sociétés anonymes) par les collectivités locales, constituent un modèle de gouvernance assez unique, car ils prennent en charge un certain nombre d'activités économiques qui seraient normalement dévolues à la ville. Ce modèle de gestion territoriale fait intervenir la commune et d'autres sociétés publiques ou privées. Il permet ainsi de favoriser la collaboration de partenaires très différents, mais dont les intérêts convergent, pour optimiser le développement local, les services rendus aux collectivités locales ainsi que la conduite de projets à caractère industriel et commercial qui requerrait beaucoup plus de temps s'ils étaient conduits par une seule des parties prenantes. Le constat des auteurs est l'apport important de ces sociétés pour le développement local et pour l'amélioration de la gouvernance urbaine.

Dans une perspective très structurelle de la gouvernance, **Muriel Dufour**, **Julie Ricard** et **Paulina Arroyo-Pardo** s'intéressent à la structure de gouvernance des réseaux en matière de gestion de crise à la suite de désastres, soit celle des réseaux humanitaires. Dans une vision très contingente selon laquelle l'environnement de crise condamne les organisations intervenantes à être coordonnées et efficientes dans un contexte où les besoins sont énormes, changeants et nécessitent une adaptation constante de la part des acteurs, la structure de gouvernance en réseau apporte une solution, là où une seule organisation, voire plusieurs ne peuvent répondre efficacement aux besoins sans une structure de gestion particulière. Soulevant les nombreux défis liés à la gouvernance des réseaux, les auteures proposent un nouveau modèle de gouvernance des réseaux, soit la gouvernance divisée multicouche.

S'intéressant aux différents mécanismes de gouvernance pouvant encadrer les pratiques entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs, **Abderrahim Laachach et Younes Ettahri** proposent un cadre théorique d'analyse utilisant, d'une part, une approche juridico-financière et, d'autre part, une approche cognitive de la gouvernance, faisant ainsi ressortir le fait que les capital-risqueurs influencent profondément le mode de gouvernance employé par les entreprises. En effet, le processus d'octroi de financement passe par une analyse approfondie du plan d'affaires de l'entreprise demandant le financement, du potentiel des projets de l'entreprise, des capacités de l'équipe de direction, des produits visés et de l'environnement de marché, pour se concrétiser par un contrat qui sera conclu entre l'entreprise et les capital-risqueurs (pacte d'actionnaires) pour le financement. Tout au long de ce processus, les capital-risqueurs sont amenés à influencer la gouvernance de l'entreprise, chaque étape reflétant leurs caractéristiques individuelles, organisationnelles, institutionnelles et économiques.

Dans une perspective très nouvelle liée à un contexte technologique en pleine évolution et révolution, **Mario Malouin** se penche sur un modèle de gouvernance décentralisée basé sur la technologie de la chaîne de blocs, appelé organisation autonome décentralisée (OAD). Ce modèle est complètement différent des modèles plus connus, en ce sens qu'il s'appuie sur des règles de gouvernance écrites dans des contrats dits « intelligents », qui sont décentralisés et qui ne requièrent pas d'intervention humaine, ce qui supprime la nécessité d'établir des règles légales et juridiques. Se basant sur une étude de cas empirique, l'auteur analyse une OAD appelée The DAO. L'échec de The DAO amène l'auteur à analyser les défis de gouvernance soulevés par ce modèle de gouvernance particulier et intrinsèque aux chaînes de blocs. Six enjeux fondamentaux sont soulevés : l'exhaustivité contractuelle (comment s'assurer que les contrats couvrent toutes les éventualités possibles, en l'absence d'autres règles légales et juridiques), l'asymétrie de l'information en défaveur des investisseurs (connaissance souvent insuffisante pour évaluer le code), la confiance (sans connaissance, peut-il y avoir confiance légitime?), l'imputabilité (puisqu'il n'y a pas d'intervention humaine et que tout fonctionne sur la base de contrats intelligents, qui est imputable?), l'alignement des valeurs personnelles avec l'OAD (impossible puisque les investisseurs ne se connaissent pas) et, enfin, la résolution des désaccords, lesquels ne peuvent être résolus qu'en modifiant les lignes du code, créant ainsi une nouvelle chaîne de blocs avec ceux qui adhèrent à la nouvelle chaîne de blocs et ceux qui veulent continuer d'adhérer à la chaîne initiale.

La gouvernance a aussi des défis particuliers lorsqu'une entreprise a pour mission de développer des projets hautement innovants et, par là même, comportant de nombreux risques. Le cas de l'entreprise Boeing et de ses grandes difficultés avec le 737 MAX est analysé pour comprendre comment les risques ont été gérés, notamment ceux relatifs à la sécurité. Pour ce faire, **Christine Marsal** adopte une approche mettant en relief l'importance des ressources cognitives dans la gestion des risques dans un contexte d'innovation. L'auteure démontre que la gestion des risques, notamment relatifs à ceux concernant la sécurité, se fait par un mécanisme de gouvernance lié à

la capacité cognitive des dirigeants et, plus spécifiquement, du conseil d'administration, lequel doit mobiliser les ressources cognitives essentielles pour gérer les risques. Cela passe par un conseil d'administration diversifié mobilisant les compétences clés favorisant l'innovation et les connaissances pour permettre les discussions et pour générer les conflits menant à des remises en question, lorsque nécessaire.

Muriel Dufour
Professeure agrégée
Université du Québec en Outaouais

Raef Gouiaa
Professeur agrégé
Université du Québec en Outaouais

Félix Zogning
Professeur titulaire
Université de Sherbrooke

DOI : https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1596