

Grandes tendances de l'innovation biomédicale au XXI e siècle

Présentation du Cours du 9 mars 2011

Les stratégies de gouvernance

Dans ce cours, le Professeur Elias Zerhouni présente les grands principes d'une bonne gouvernance en matière d'innovation.

On entend généralement par gouvernance l'ensemble des processus formels qui dirigent une entreprise. En d'autres termes, il s'agit du système de distribution du pouvoir et de l'autorité, au sein même de l'entité concernée, comprenant également les méthodes de sélection et d'allocation des ressources - qu'elles soient humaines ou matérielles - orientés vers l'accomplissement d'un but. La question d'une «bonne» ou «mauvaise» gouvernance est souvent posée.

A l'échelle individuelle, ou d'une équipe de recherche, l'usage veut que l'on juge positivement toute forme de gouvernance qui apporte son appui aux intéressés : « la bonne gouvernance est celle qui me soutient », commente le chercheur. A l'échelle d'une entreprise, la bonne gouvernance est celle qui apporte de bons résultats. Mais si cette approche est effective lorsqu'elle appliquée dans l'industrie manufacturière, il en va autrement dans le domaine de l'innovation biomédicale puisque, dans ce cas, la notion même de bons résultats n'est pas prévisible, tout particulièrement dans les situations d'innovations de rupture (*breakthrough innovations*).

L'innovation étant par définition une démarche à risque, il en découle qu'une bonne gouvernance est celle qui encourage la prise de risque. Ceci posé, la véritable question revient à savoir comment distribuer efficacement les ressources afin de permettre à l'innovateur d'exprimer au maximum ses talents tout en évitant un dirigisme qui pourrait s'avérer contre productif (sur ce point voir le cours du 7 février 2011, « Peut-on gérer scientifiquement la science et l'innovation ?»). Mais ce déplacement du résultat à la prise de risque doit se faire sans que le gestionnaire perde de vue le problème central de l'innovation : le fait que la distribution des ressources est par définition inefficace puisque dans la grande majorité des cas (disons ici 90 %) les démarches de recherche échouent (dans le sens qu'elles n'aboutissent pas à une innovation faisant preuve de

capacité de diffusion). La question posée au gestionnaire n'est donc pas comment peut-on éviter les échecs ?, mais comment peut-on améliorer autant que faire se peut le ratio succès/échecs. Sommes toutes, la bonne mesure de la gouvernance correspond à ce rapport.

Quelques caractéristiques d'une bonne gouvernance

A ce stade de son exposé, le Pr. Elias Zerhouni a énuméré quelques repères utiles pour caractériser une gouvernance appropriée. Nous les reprenons ici :

- Avoir un système d'allocation dynamique des ressources humaines et financières. Il convient de mettre en place des évaluations visant à éviter les pertes de capital non utilisé. Il faut d'abord gérer les temps morts, ce qui ne correspond pas à un simple « process », mais revient à une philosophie de l'entreprise ou de l'institution. Les coûts de transaction (achat de matériel, embauche,...) doivent être pris en considération. Il convient de faciliter la ré-allocation du capital humain dans une optique dynamique. Il faut réserver un pourcentage des ressources pour l'inattendu ; le fond commun d'opportunités doit être engagé de façon flexible. La bonne gouvernance donne priorité à la protection du futur contre le présent.

-Réduire, éviter, gérer, les conflits d'intérêts. Comme il n'est pas souhaitable d'être à la fois juge et partie, on veillera à ce que les évaluations soient indépendantes. La plupart des acteurs étant en situation de conflits d'intérêt, on adoptera une attitude de transparence, faute de quoi le gestionnaire risque de perdre sa posture d'autorité, laquelle est une notion morale et non pas physique. Les conflits d'intérêts sont sources d'augmentation des coûts de transaction.

-Assurer la diversité des points de vue. Une bonne gouvernance évite la dominance d'un groupe ou d'idées prédirigées (ex. cellules souches, recherche reproductive, lobby industrialo-militaire). On peut ainsi garder en mémoire l'exemple historique des dérives de la biologie russe à l'époque stalinienne sous l'influence de Lyssenko (1898-1976) dont l'idéologie a « politisé les chromosomes » selon l'expression de Jacques Monod. Au-delà de cet épisode certes caricatural mais pas moins réel, on peut aussi citer la tendance freudienne de la psychiatrie qui a œuvré contre l'approche pharmacologique. Notons ici que le procédé de revue par les pairs peut être au service de la bonne, comme de la mauvaise science, a indiqué le Pr Elias Zerhouni. La bonne gouvernance est technique et non pas émotionnelle. Elle doit s'assurer d'une capacité maximale d'étude des idées neuves.

Mécanismes de gouvernance

Les mécanismes de gouvernance dépendent très largement du mode de ressources des institutions concernées. Le contexte, qu'il soit public, privé ou non lucratif, induit autant de fonctionnements différents. Globalement, plus le système s'inscrit dans un contexte public avec transparence plus les fonctionnements adoptent un mode bureaucratique. Dans ce cadre, il faut souligner le risque de ne pas savoir supprimer des mesures anciennes, alors que les nouvelles viennent se surajouter aux fonctionnements pré-existants à la façon d'un mille-feuille. La bonne démarche suppose de savoir aussi supprimer des actions sachant que plus on attend pour le faire, plus cela s'avérera difficile si on ne revoit pas les procédures standardisées ; la bonne gouvernance est celle qui évite la sclérose des organisations.

Quelques caractéristiques peuvent être schématisées :

- Gouvernance des ressources publiques : les allocations de grandes ampleurs sont conduites par le système politique (parlement, ministère, ...) qui font ensuite appel à des structures appropriées (agences, institutions plus ou moins autonomes, associations, ...). Dans ce schéma, trois principes se dégagent : l'excellence stratégique (l'art de faire ses choix), la qualité d'exécution (où le capital humain rentre en ligne de compte) et la gouvernance (conseil de direction ; experts et politiques représentants du public). Citons l'exemple du NIH avec sa large autonomie d'exécution.
- Gouvernance des structures sans but lucratif : la direction s'auto perpétue ; il existe un directeur exécutif (un chef) ; les ressources humaines et les projets s'articulent autour d'une série de promotion ou de rémunération ; les allocations financières sont compétitives ou non.
- Institutions privées : Les ressources sont allouées par un fonds d'investissement dans un contexte très flexible mais qui ensuite impose un fonctionnement particulièrement surveillé et contrôlé.

En conclusion de son cours le Pr Elias Zerhouni a insisté sur quelques points clés : les conflits d'intérêt ; les conflits d'activité en cas de tâches multiples (conflit of committment) ; la propriété intellectuelle ; les nominations et promotions (respect des critères de qualité) ; la flexibilité des interfaces ; la mobilité et la synergie des sources de capital.