



## Développer une culture de l'innovation

*Cet appel à mémoire intervient dans un contexte le plus stimulant qui soit. La pandémie nous a permis d'ouvrir les yeux sur de nombreux aspects essentiels. La fracture numérique, la faiblesse de la transition numérique et le manque d'intérêt porté par nos PME à l'innovation en général, d'une part et d'autre part, elle nous a montré la résilience qui habite le peuple québécois et sa capacité à collaborer pour le bien commun. Le potentiel du Québec est immense, à nous de l'accompagner.*

64 % des PME disent qu'elles n'ont « aucun besoin particulier d'innover » (QuébecInnove 2019).

Ces enjeux nous interpellent tous et toutes. C'est pourquoi à travers ce mémoire nous dévoilerons la vision de l'ADRIQ qui souhaite contribuer activement à faire du Québec une société plus prospère, bienveillante et durable. À cet effet, nous nous sommes concentrés sur deux sujets fondamentaux selon nous : la culture de l'innovation et l'accompagnement. Nous mettons l'accent sur l'aspect humain, car c'est par là que nos sociétés ont toujours su faire de la connaissance et du savoir une richesse. Tout d'abord, nous voulons rappeler que sous toutes ses formes, l'innovation est un vecteur de changement important pour améliorer nos entreprises, nos organisations et notre société. L'innovation n'est pas une fin en soi, mais un puissant moyen pour augmenter notre productivité et notre richesse collective, pour résoudre des enjeux ou des problématiques liés à la transformation numérique, la transition énergétique et la décarbonation de l'économie. L'innovation peut aussi nous aider à surmonter l'enjeu de la rareté de main-d'œuvre qui accable nos entreprises et nos organisations. À cet égard, la valorisation de la culture de l'innovation est la clé pour s'enrichir individuellement et collectivement. À nous de passer à l'action!

Pourtant, les dirigeants sont encore, malheureusement, mal outillés pour introduire l'innovation au sein de leur organisation. Les données concernant ce phénomène sont connues et se répètent au travers de divers études et sondages. Aussi, nous avons les solutions pour réussir à transformer une entreprise en organisation innovante. Puisque nous connaissons bien depuis des années les obstacles et les façons de les franchir, pourquoi sommes-nous encore et toujours en déficit d'innovation et comment accélérer ce processus ? La question est fondamentale et la réponse se trouve assurément liée au manque de culture de l'innovation au sein de notre société, nos organisations et nos entreprises.

Dans le cadre de la préparation de la nouvelle Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI), le présent mémoire se penchera donc davantage sur des recommandations pour accroître le potentiel d'innovation dans nos entreprises. Certaines recommandations seront assez précises dans leur application tandis que d'autres visent à amorcer ou élargir la réflexion.

Nous l'évoquions déjà en 2016 dans notre mémoire « Collaborer pour innover » que le manque de culture d'innovation est un frein à notre développement économique. Ce manque d'investissement de nos entreprises en matière de recherche et d'innovation ont des conséquences importantes tant sur le plan du positionnement concurrentiel sur les marchés, de la productivité que de la capacité à attirer et retenir de nouveaux talents. Étant donné le peu de temps et de moyens, ainsi que les pressions à court terme sur le rendement auxquelles les dirigeants sont constamment confrontés, créer un terreau fertile à l'innovation devient une tâche passablement difficile. Dans de nombreuses études et ce depuis plusieurs années, les dirigeants affirment que les gens et la culture d'entreprise sont les principaux moteurs de l'innovation. Fait intéressant, la transition générationnelle en cours résulte souvent en une transformation importante de l'entreprise et davantage d'innovations. Toutefois, les politiques fiscales n'encouragent malheureusement pas cette transition générationnelle.

### **RCTi : la force de l'accompagnement**

Le Réseau conseil en technologie et en innovation (RCTi) de l'ADRIQ est sur le terrain des entreprises depuis plus de 20 ans pour accompagner des entreprises dans leur innovation et plus récemment en transformation numérique. Avec 45 000 heures d'accompagnement auprès de 3000 entreprises et forte de l'expérience combinée d'environ 40 experts dans divers domaines d'intervention, l'ADRIQ est en mesure d'énoncer les règles de base pour stimuler et soutenir l'innovation en entreprise :

1. Intégrer, dans une perspective de meilleures pratiques en innovation, la démarche d'innovation de tous les secteurs de l'entreprise (stratégie d'affaires, GRH, marketing, production, etc.). C'est le fil conducteur pour réussir l'innovation en entreprise même dans les plus petites; il faut casser les silos. En faire une priorité absolue et partie intégrante des processus fondamentaux d'une entreprise et de l'agenda stratégique de la direction.
2. Mettre du temps sur l'innovation : laisser la place à plus d'idées créatives qui apporteront plus de projets innovants, qui amélioreront la performance de l'entreprise et ainsi de suite. Et développer une certaine tolérance au risque et à l'échec; corollaire d'une approche centrée sur la créativité.
3. Implanter et gérer des systèmes d'innovation ce qui veut dire des outils, l'implication des employés et un leadership visionnaire.
4. Intégrer la notion de changement dans l'entreprise tout en ayant à l'esprit de bien communiquer à son personnel l'importance et la nature des changements liés à l'innovation.
5. Maîtriser la connaissance des besoins des marchés visés par l'entreprise. L'innovation doit être rentable et ça sous-entend l'importance d'adapter ses produits et même de saisir les opportunités pour en créer de nouveaux.
6. Recourir à de l'accompagnement extérieur; pour une PME cela lui donne accès à du savoir essentiel à sa croissance que ça soit avec des accompagnateurs accrédités, des acteurs de recherche, des catalyseurs entre les milieux de la recherche et l'industrie (CCTT, RSRI, centres de recherche et universités), des accélérateurs et incubateurs ou tout autre organisme en lien avec le développement économique.

### **La transformation numérique : un moyen puissant d'augmentation de la productivité**

Les récentes recherches nous indiquent que la transformation numérique, qui permet notamment l'introduction de nouvelles technologies, devient un accélérateur pour l'innovation en entreprise. Le Baromètre industriel québécois de 2019 du STIQ nous révèle également qu'il existe plusieurs freins et obstacles pour concrétiser des projets de transformation numérique : le manque de temps (72%); le manque de personnel qualifié (63%); le manque de connaissance en matière de technologie (50%); la difficulté à évaluer le retour sur l'investissement (45%) et le manque de financement (38%).

Les projets de transformation numérique visent une introduction massive de nouvelles technologies qui amènera des gains en interconnexion des divers systèmes de l'entreprise, une interopérabilité entre les machines et permettra d'accéder à une quantité de nouvelles données à valoriser. Ces projets doivent absolument s'inscrire dans les orientations stratégiques de l'entreprise (*technology intensive, but not technology driven*). De plus, compte tenu des pénuries de main-d'œuvre qui sévit dans les carrières liées au STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques), il va de soi que l'État poursuive la promotion des STIM. Le Québec a plus que jamais besoin de créer un bassin suffisant de talents dans ces domaines-clés pour appuyer la croissance et l'innovation de nos entreprises et organisations.

L'ADRIQ a participé à l'effort pour démystifier les concepts liés à l'industrie 4.0, grâce entre autres à ses webinaires vus par plus de 5 000 personnes, et elle entend jouer un rôle actif dans l'offensive de transformation numérique (OTN) du MEI en mettant à contribution son nouveau programme d'accompagnement *Trans Num* sur tout le territoire québécois.

Par ce mémoire, l'ADRIQ souhaite attirer les regards de tous les intervenants de l'écosystème de la recherche et de l'innovation sur divers enjeux qui nous apparaissent fondamentaux pour aider le Québec à devenir un lieu incontournable d'innovation. Pour ce faire, il faut mettre davantage l'accent sur la promotion d'une culture de l'innovation, l'accompagnement, le développement des compétences et la transformation numérique.

Le temps n'est plus à analyser mais bien à agir. Développer une culture de l'innovation tant au plan individuel que collectif commande un plan avec plusieurs actions.

Dans le cadre du processus de consultation entourant la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2022, l'ADRIQ propose 10 recommandations structurantes qui viseront à développer une culture de l'innovation tant au sein de nos entreprises et organisations que de nos gouvernements.

## **Recommandation no.1 : Un accompagnement neutre et soutenu**

À toutes les étapes de leur développement et de leur croissance, les entreprises ont à gérer des projets d'innovation, de transformation numérique ou de commercialisation qui présentent un haut niveau de complexité. L'accompagnement neutre, tel que le mentorat, le coaching ou de l'accompagnement avec des experts, offre une valeur ajoutée aux entreprises car il permet un soutien essentiel en connaissances, en savoir-faire et en réseautage. Le fait d'offrir du financement pour l'achat de nouvelles technologies sans le soutien d'un accompagnement ne représente pas forcément un gage de réussite. Pour être en mesure de maximiser les retombées des programmes de financement favorisant l'achat de technologies et d'équipements, il serait de mise d'inclure un certain pourcentage de l'aide en accompagnement afin de s'assurer d'une implantation adéquate. De plus, l'introduction de ces nouveaux équipements induit forcément une transformation de l'entreprise qui implique le personnel, une modification du design organisationnel et de nouvelles opportunités en matière de commercialisation. Bref, cette reconfiguration commande un accompagnement neutre de plusieurs spécialistes en transformation numérique et d'autres expertises complémentaires afin d'être en mesure de bien réussir ce virage tout en implantant les bases d'une transformation numérique pérenne.

Appuyé par une expérience de plus de 20 ans d'intervention sur le terrain, le réseau RCTi de l'ADRIQ en collaboration avec le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du CNRC observent et reconnaissent la valeur ajoutée et les retombées qui sont créées dans les entreprises accompagnées. Ce constat vient fortement confirmer qu'il faut poursuivre et accentuer les services d'accompagnement des entreprises afin de les soutenir dans leurs projets d'innovation et en particulier sur toutes les étapes de la commercialisation, maillon stratégique qui favorise le passage de l'idée au marché. Il est aussi essentiel de favoriser davantage l'accompagnement auprès des firmes en démarrage auprès desquelles l'introduction de la notion de rapidité au marché et des stratégies de propriété intellectuelle représentent des facteurs clés de succès surtout lors des premières étapes de développement des jeunes entreprises.

***Favoriser le financement d'un accompagnement neutre sur une période adaptée aux besoins de l'entreprise que ce soit pour des projets d'innovation ou pour des projets de transformation numérique.***

## **Recommandation no.2 : Le développement des compétences en innovation et en transformation numérique**

Plus que jamais, l'innovation – de plus en plus de nature numérique - doit être abordée comme une fonction clef de l'entreprise, à ses différents niveaux de gestion et d'opération. La mise à niveau des compétences en gestion de l'innovation et en transformation numérique auprès de ceux qui gèrent et opèrent au quotidien est urgente. Il y a lieu de favoriser des formations d'appoint et de profiter des infrastructures existantes pour les offrir telles que les écoles d'entrepreneuriat et de gestion et les associations sectorielles par exemple. L'objectif est d'encourager l'innovation, dans ses formes contemporaines, appuyées sur les technologies avancées, centrées sur les usages, l'ouverture et la collaboration, et de promouvoir les outils pour la déclencher, la gérer, la suivre et la mesurer afin d'en faire un élément central des aspirations de croissance d'une entreprise.

De plus, malgré tous les efforts que nous pourrions faire en matière d'accompagnement, il demeure essentiel que l'offre de formation en innovation, sous toutes ses formes, soit augmentée et valorisée et ce le plus tôt possible dans le cursus scolaire, au moins dès le collégial. Alors que le mot innovation est sur toutes les lèvres et est reconnu comme le nouveau passeport pour la réussite de l'entreprise, il appert que l'offre de formation ne s'est guère adaptée; nous sommes encore à enseigner la gestion avec les grandes fonctions de l'entreprise alors qu'une des bases de l'innovation est de casser les silos et de l'aborder comme une fonction transversale et stratégique.

***Accroître l'offre de formation en innovation et transformation numérique, sous toutes ses formes, pour les gestionnaires en exercice et les futurs gestionnaires.***

## **Recommandation no.3 : La gouvernance au service de l'innovation**

La mission d'un CA, et dans une moindre mesure celle d'un comité consultatif, est, entre autres, d'assurer la pérennité de l'entreprise et la reddition de comptes, d'établir et de suivre la planification stratégique et d'instaurer une veille des programmes financiers destinés aux entreprises et enfin de soutenir l'équipe de direction. Un conseil d'administration représente également une forme d'accompagnement stratégique neutre pour les dirigeants. Les entreprises qui ont mis en place un dispositif de gouvernance performant davantage et sont plus sensibles à l'innovation notamment car cela permet de remettre en question les habitudes acquises au fil des ans. Au même titre qu'il soit exigé de regarder les ratios financiers pour analyser un dossier de financement, il serait tout aussi pertinent dans le cadre d'une évaluation ou d'un audit de questionner la gouvernance de l'entreprise. Dans ce contexte, l'ADRIQ croit qu'il serait stratégique de favoriser au sein des entreprises la mise en place d'un comité du CA dédié à l'innovation et à la transformation numérique. Plusieurs organisations dédiées à la saine gouvernance (IGOPP, CAS, etc.) pourraient contribuer à la sensibilisation et à la formation des entreprises en cette matière.

***Favoriser les entreprises dans les programmes de financement qui ont une forme de gouvernance et d'inciter les autres à s'en doter.***

#### **Recommandation no.4 : Une Obligation Innovation**

Les obligations vertes d'Épargne Placements Québec permettent de contribuer à des projets verts qui engendreront des bénéfices tangibles au Québec en matière de protection de l'environnement, de réduction des émissions de gaz à effet de serre ou d'adaptation aux changements climatiques. Afin de promouvoir et d'encourager l'innovation auprès des Québécois, il serait pertinent de mobiliser l'épargne des Québécois vers des projets innovants et des entreprises innovantes ou qui souhaitent le devenir. Tout comme pour les Obligations vertes, il y a lieu de créer un Comité consultatif sur les Obligations Innovation (CCOI) afin de mettre en place les grandes lignes du programme Obligation Innovation, le cadre de référence et le processus de sélection des projets admissibles.

***Proposer aux Québécois une Obligation Innovation gérée par Épargne Placements Québec. Aussi, afin de sensibiliser les Québécois à l'innovation, lancer une campagne de promotion de ce nouvel outil.***

#### **Recommandation no.5 : Un soutien à la collaboration entre grandes entreprises et PME**

De par leur amplitude et leur réseau d'influence, les grandes entreprises jouent un rôle important tant par leur contribution économique que par leur influence sur le développement de sous-traitants et de fournisseurs. Ce facteur de proximité favorise des transferts technologiques, de meilleures pratiques et de connaissances qui viennent enrichir les PME. Afin de soutenir cette synergie, l'ADRIQ propose d'amplifier les collaborations de recherche entre grandes entreprises et PME, et recommande de reprendre et de bonifier le programme de crédit d'impôt destiné aux PME et désigné sous l'appellation "crédit d'impôt pour la recherche précompétitive en partenariat privé" au niveau de l'année fiscale 2013 soit à 35% (actuellement à 30%). Dans ce contexte, elle suggère que le taux de ce crédit d'impôt auquel a droit une PME soit aussi applicable à la grande entreprise qui assume également un risque inhérent aux activités de recherche collaborative dans le cadre d'un partenariat avec une ou des PME.

***Rehausser le crédit d'impôt pour la recherche précompétitive en partenariat privé à 35%.***

#### **Recommandation no.6 : L'implantation de la norme ISO 56000 promue par l'OCDE**

L'OCDE a, en 2019, contribué à définir et mettre en place les nouvelles normes ISO 56000 portant sur *Le système de gestion de l'innovation* et ses sous-catégories ISO 56002 (*Système de management de l'innovation*), ISO 56003 (*Outils et méthodes pour les partenariats en innovation*), ISO 56004 (*Évaluation de la gestion de l'innovation*). Afin de sensibiliser et d'appuyer les efforts des entreprises à mieux se structurer pour gérer et appliquer l'innovation, l'ADRIQ propose de favoriser l'introduction et l'adoption de ces normes.

## ***Financer les PME qui adoptent les nouvelles normes ISO en innovation et développer un guide du management de l'innovation ISO 56000 adapté aux PME du Québec.***

### **Recommandation no.7 : Un Baromètre de l'innovation**

Selon Peter Drucker, « On ne peut améliorer ce qu'on ne mesure pas ». Ce constat s'applique fort bien au milieu de la recherche et de l'innovation. D'ailleurs, on mesure davantage les retombées en recherche qu'en innovation. Bien qu'il ne soit pas simple de définir des indicateurs de l'innovation, particulièrement en entreprise, plusieurs organisations en collaboration avec le Conseil de l'innovation du Québec sont à mettre en place un chantier qui aurait pour mandat d'établir une structure de recherche pérenne habilitée à mesurer et évaluer les divers effets et retombées des stratégies et des programmes gouvernementaux mis en place.

## ***Développer en partenariat avec CIRANO et le Conseil de l'innovation du Québec un Baromètre de l'innovation qui permettra de mesurer nos efforts investis dans la nouvelle SQRI.***

### **Recommandation no.8 : L'embauche d'un (e) spécialiste en commercialisation de l'innovation**

Dans une perspective d'aller rapidement de l'idée au marché, il est impératif de connaître les opportunités que nous offrent le marché et les caractéristiques de la clientèle ciblée. Trop souvent, on assiste à un investissement majeur dans la R&D sans que la rétroaction du client dans la conception d'un nouveau produit ou service ne soit prise en compte. Afin de favoriser au sein des entreprises une meilleure intégration entre le développement technologique et les besoins commerciaux exprimés par le marché, l'ADRIQ préconise une mesure incitative d'embauche de spécialiste en commercialisation de l'innovation dans les entreprises du Québec.

Il pourrait s'agir d'une subvention équivalente à 50% du salaire pour une année.

***Favoriser l'embauche d'un(e) spécialiste en commercialisation de l'innovation, notamment dans les start-ups, ce qui permettrait de structurer l'entreprise en matière de commercialisation.***

### **Recommandation no.9 : Un appel dédié aux solutions innovatrices**

La clé du succès de la commercialisation des innovations réside souvent dans la possibilité pour une entreprise d'identifier des clients précurseurs intéressés par des solutions innovatrices. Afin de répondre aux besoins divers de ses ministères et organismes, le gouvernement du Québec pourrait mettre en place une plateforme dédiée qui favoriserait l'acquisition de produits et services issus des innovations développées par les PME québécoises. Cette politique gouvernementale pourrait prendre la forme d'appel pour des solutions innovantes qui contribuerait à accélérer la commercialisation des innovations en aidant notamment les entreprises à franchir la « vallée de la mort ». Le récent programme Impulsion PME offre une partie de la réponse. L'ADRIQ est d'avis qu'il serait tout à fait possible d'implanter cette plateforme tout en respectant les divers accords commerciaux (qui contiennent tous en général une clause de contenu local).

***Mettre sur pied un système d'appel gouvernemental pour des solutions innovatrices qui serait en lien avec des enjeux et problématiques au sein de la société.***

### **Recommandation no.10 : La poursuite de l'offensive pédagogique**

L'ADRIQ a réalisé une série de webinaires entre 2017 et 2020 sous le thème « Démystifier l'industrie 4.0 » qui a remporté un franc succès avec plus de 5 000 participants. Malheureusement avec la pandémie, l'importance et les besoins en transformation numérique des entreprises ont été occultés pendant de nombreux mois. Afin de remettre à l'ordre du jour l'importance stratégique de la transformation numérique des entreprises québécoises, l'ADRIQ recommande de poursuivre les efforts de sensibilisation auprès des entrepreneurs et gestionnaires.

***Poursuivre les efforts de sensibilisation et de pédagogie en matière d'innovation et de transformation numérique.***