

# L'innovation industrielle : une aventure périlleuse

**Claude Gauvreau**

On entend souvent dire que pour être compétitives, les entreprises doivent être innovatrices. C'est devenu un lieu commun. Pourtant, on connaît plutôt mal les conditions qui favorisent la réussite d'un projet innovateur. Hélène Sicotte du Département de management et technologie s'intéresse justement aux entreprises industrielles qui font de la recherche-développement en vue de lancer sur le marché un nouveau produit ou un nouveau service. Professeure permanente depuis deux ans seulement, elle vient d'entreprendre une première recherche individuelle dans le cadre du programme de subventions pour nouveaux chercheurs du FCAR.

## Le devoir d'innover

«L'objectif de ma recherche consiste à cerner la dynamique des relations entourant l'ensemble des facteurs qui, au sein d'une entreprise, favorisent la réussite de l'innovation». Quand on parle d'innovation, précise-t-elle, on parle d'un projet qui vise à commercialiser un produit ou un service nouveau. Présentement, au Québec, on compte 6 000 entreprises, grandes et moyennes, concentrées principalement dans le secteur manufacturier, qui déclarent faire de la recherche et du développement,

Dans un contexte de compétition mondiale, les entreprises ont l'obligation d'innover et de performer. «Une entreprise aujourd'hui ne peut pas survivre avec les mêmes produits durant 10 ou 15 ans. Au Québec, on peut compter sur une main-d'œuvre compétente pour alimenter les entreprises qui font de la recherche-développement. Depuis 15 ans environ, nous avons un secteur du vêtement dynamique. Des designers québécois ont réussi à percer le marché à Toronto et à New York grâce à leur esprit novateur. On peut faire le même constat dans le domaine des technologies de la communication où les entreprises qué-



Photo : Andrew Dobrowskyj

Hélène Sicotte, professeure au Département de management et technologie.

bécoises parviennent à bien performer ici comme aux États-Unis».

## Un processus long et complexe

Mais si l'innovation est un devoir, elle représente aussi une aventure risquée car les statistiques montrent un taux élevé d'échecs. En effet, explique Mme Sicotte, le développement de nouveaux produits et services est une activité complexe, incertaine, qui né-

cessite des investissements considérables et dont le processus reste en grande partie méconnu. Selon différentes études, précise-t-elle, peu nombreux sont les projets qui, parmi ceux menés à terme, réussiront à atteindre un marché.

Par ailleurs, le processus d'innovation peut aussi être très long. Entre le moment où germe une idée intéressante et celui où l'on décide d'entreprendre

un projet, il peut s'écouler parfois deux années. «Il est très rare que l'on soit capable de commercialiser un nouveau produit sur une période de deux ou trois ans. Dans le secteur de l'automobile, il faut compter de quatre à sept ans en moyenne avant qu'une nouvelle voiture soit mise sur le marché. Dans l'industrie pharmaceutique, la moyenne se situe entre 10 et 15 ans. Il est difficile pour une entreprise d'aller voir une banque afin qu'elle lui prête de l'argent pour développer un projet. Elle doit compter sur ses propres ressources, sur de l'argent patient. Bref, pour avoir du succès, il ne suffit pas d'être créateur. L'innovation exige un ensemble bien coordonné de ressources et d'activités».

## Les facteurs de réussite

Hélène Sicotte entend étudier les facteurs qui, à l'intérieur de l'entreprise, permettent à la fois de réduire les risques et de contribuer à la réussite d'un projet. À son avis, il faut d'abord pouvoir compter sur l'appui des dirigeants. «Il est important qu'un niveau élevé de l'entreprise des personnes jouent un rôle de protecteur à l'égard d'un projet. En facilitant l'accès aux ressources – financières et techniques –, en créant un climat de motivation et en faisant en sorte qu'on laisse au personnel toute la latitude nécessaire». Deuxième facteur, la présence d'un *champion*, soit quelqu'un, dans une équipe, qui s'approprie un projet et qui est déterminé à le mener à terme. «Un *champion*, c'est celui ou celle qui porte le projet et qui a la volonté que ça marche». Enfin, autre facteur essentiel, l'excellence des équipes et la synergie entre les membres. «Une équipe sera performante si elle jouit d'une grande marge de manœuvre quant aux décisions opérationnelles».

## Intégrer les expertises

Une entreprise peut compter sur des experts en marketing, en gestion et en recherche, mais s'ils ne travaillent pas ensemble et qu'il n'y a pas d'intégration des compétences, le succès ne sera pas au rendez-vous, d'expli-

quer Mme Sicotte. «La spécialisation est nécessaire pour mener à bien l'ensemble des tâches complexes que requièrent le développement, la fabrication et la mise en vente d'un nouveau produit. Mais l'intégration permet d'optimiser la synergie entre les différentes parties impliquées».

Spécialisation et intégration, voilà un paradoxe intéressant, souligne-t-elle. «On peut comparer cela au milieu universitaire quand on met sur pied des équipes de recherche multidisciplinaires. Le défi est sensiblement le même. C'est cette tension entre la différenciation et l'intégration qui est au cœur de la théorie des organisations et de la pratique en gestion de projet». Selon Mme Sicotte, l'impact des mécanismes intégrateurs passe aussi en grande partie par la communication. «Il est important de créer un climat favorisant les échanges tant verticaux qu'horizontaux et de développer une culture d'appartenance. En matière d'innovation, une bonne communication organisationnelle à plusieurs niveaux hiérarchiques et aux différentes étapes de l'activité est essentielle.»

En plus de ses projets personnels, Hélène Sicotte travaille dans une équipe de recherche multidisciplinaire et interuniversitaire, le groupe de recherche sur la performance et l'innovation des organisations (PIVOT). Derrière l'intérêt qu'elle porte au processus d'innovation, il y a celui qu'elle a toujours eu pour la gestion de projet. «C'est une discipline relativement nouvelle. Même si la maîtrise en gestion de projet existe depuis 25 ans à l'UQAM, la recherche en est encore à ses débuts». Comme l'UQAM, Hélène Sicotte fait figure de pionnière dans le domaine, elle dont la thèse de doctorat portait sur la gestion de projets en recherche et développement.