



Compétences d'affaires Succès en matière d'innovation

Recommandations et stratégies



Au Canada, la performance en matière d'innovation et de commercialisation accuse un retard sur celui de nombreux pays comparables. Même si de nombreux facteurs modèlent la performance en matière d'innovation d'un pays, la piètre performance du Canada est en partie attribuable à de faibles compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation. Les compétences sont des composantes actives du processus d'innovation et ont une incidence directe sur le fait que d'autres intrants en matière d'innovation (p. ex. les ressources financières et technologiques) sont utilisés efficacement ou non pour mettre en place des produits, procédés, services ou capacités nouveaux ou améliorés. Les entreprises dont les employés ont la bonne combinaison de compétences, d'attitudes et de comportements sont les innovateurs qui ont le plus de succès, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité, de la compétitivité et de la performance.

Compétences nécessaires au succès de l'innovation des entreprises

Le profil de compétences en innovation (PCI 2018), le profil de compétences en commercialisation (PCC 2018) et la gestion de l'innovation (GI 2018) du Conference Board du Canada contiennent et décrivent les compétences, attitudes et comportements que les personnes doivent avoir pour contribuer à la performance en matière d'innovation d'une organisation.

Le PCI 2018 classe les compétences en innovation selon quatre piliers :

- Compétences en matière de créativité, de résolution de problèmes et d'amélioration continue
- Compétences en matière d'évaluation des risques et de prise de risques
- Compétences en matière d'établissement de relations et de communications multiculturelles
- Compétences en matière de mise en œuvre

Le PCC 2018 contient également quatre grandes catégories de compétences :

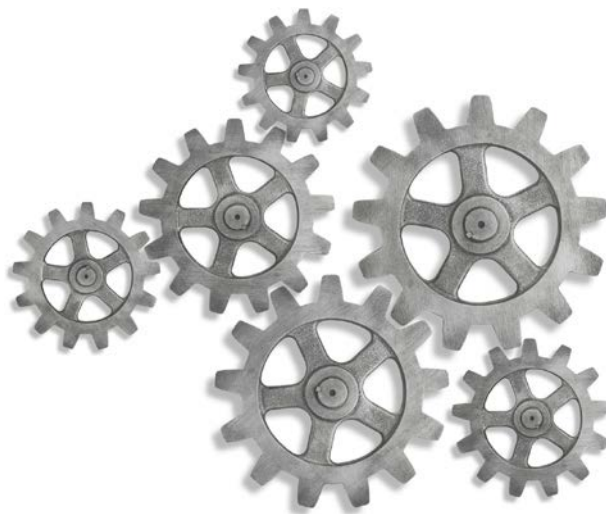
- Compétence en gestion des affaires
- Compétences en mobilisation de capital
- Compétences en collaboration et en réseautage
- Compétences en ventes et en marketing

La GI 2018 indique cinq domaines sur lesquels la direction doit se concentrer :

- Connaissance du marché et gestion de la stratégie
- Gestion des ressources
- Développement de la culture et gestion de l'organisation
- Gestion de la mise en œuvre des solutions
- Gestion de la réalisation de la valeur

Peu de personnes maîtrisent parfaitement toutes ces compétences. Les organisations doivent plutôt avoir pour but de réunir des personnes qui possèdent ensemble toutes ces compétences, puisque, en fin de compte, c'est l'ensemble de compétences collectives d'une organisation qui détermine son succès en matière d'innovation et de commercialisation. De même, la combinaison et l'accent placé sur les différents types de compétences, d'attitudes et de comportements varieront en fonction du type d'innovation et des caractéristiques de l'organisation ainsi que de l'environnement externe dans lequel elle évolue.

Pour s'assurer que les Canadiens développent des compétences importantes en matière d'innovation, de commercialisation et de gestion de l'innovation, les gouvernements, les éducateurs, les entreprises et les personnes devront agir. Ils ont tous un rôle à jouer pour que les Canadiens développent et utilisent ces compétences importantes. Treize stratégies visant à renforcer ces compétences, formuler des recommandations, et ainsi améliorer la capacité du Canada en matière d'innovation sont décrites ci-dessous.





Stratégies et recommandations pour les entreprises

1. Créer une culture d'entreprise, une structure organisationnelle et une pratique de gestion des ressources humaines qui encouragent les employés à mettre en pratique leurs compétences en innovation, en commercialisation et en gestion.

Les entreprises doivent s'assurer qu'elles créent des environnements où les compétences en innovation peuvent être utilisées à bon escient. Cela ne suffit pas qu'une organisation embauche des personnes ayant de fortes compétences en innovation, elle doit également créer un contexte dans lequel les employés se sentent à l'aise d'utiliser leurs compétences en innovation de façon efficace (p. ex. pour prendre des risques, chercher de nouvelles façons de faire les choses, partager des idées et agir). Les entreprises doivent reconnaître l'importance de la culture de l'innovation et lier leur système d'innovation à la performance. Si les personnes n'ont pas l'occasion d'utiliser leurs compétences, ou si leurs idées et mesures ne sont pas reconnues et respectées, leurs compétences pourraient s'atrophier ou les personnes pourraient rechercher un emploi où leurs compétences seront utilisées et récompensées.

L'environnement interne d'une entreprise, c'est-à-dire ses structures organisationnelles, ses flux de travail, sa culture, son style de gestion et ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines, a une incidence importante sur le fait que les personnes se sentent ou non à l'aise d'utiliser leurs compétences en innovation. De plus, les entreprises dont l'environnement de travail reconnaît de façon active la valeur des compétences en innovation sont plus susceptibles d'attirer des personnes ayant de fortes compétences en innovation. Les entreprises doivent s'assurer qu'elles encouragent activement l'utilisation des compétences en innovation, telles que la prise de risques, l'expérimentation, la résolution de problèmes, la génération d'idées, la créativité, l'amélioration continue, la collaboration et le réseautage. Les structures organisationnelles et les flux de travail doivent encourager et récompenser les personnes qui utilisent leurs compétences en innovation et en

commercialisation. Les initiatives telles que l'échec rapide et à moindre coût, la réflexion sur le concept et la prise de décisions éclairées sont des exemples de concepts en milieu de travail qui soutiennent le développement et l'utilisation des compétences en innovation, en commercialisation et en gestion, ce qui permet à la créativité, à l'innovation et à la commercialisation de prospérer.

2. Utiliser les profils PCI 2018, PCC 2018 et GI 2018 comme cadres de dialogue et d'action. Sensibiliser à l'importance des compétences et fournir des occasions de formation et de perfectionnement qui renforcent les compétences en innovation, en commercialisation et en gestion des employés.

Les employeurs doivent fournir des occasions de formation et de perfectionnement pour aider leurs employés à développer et renforcer leurs compétences en innovation, en commercialisation et en gestion. La formation et le perfectionnement en milieu de travail (au moyen d'occasions d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage pratique) sont une façon efficace de s'assurer que les employés ont les compétences nécessaires pour contribuer efficacement à l'innovation. Toutefois, les entreprises canadiennes ont diminué le montant qu'elles dépensent relativement aux activités de formation et de perfectionnement et dépensent désormais beaucoup moins en matière de formation et de perfectionnement que les employeurs aux États-Unis.

Le PCI 2018, le PCC 2018 et la GI 2018 sensibilisent à la contribution unique des compétences, des attitudes et des comportements à la performance en matière d'innovation et de commercialisation des organisations. Ils peuvent aider les entreprises à comprendre ce qu'il faut pour être novateur à l'échelle de la personne, de l'équipe et de l'organisation. Qu'ils soient intégrés aux outils existants en matière de ressources humaines, ou utilisés pour inspirer de nouvelles initiatives de recrutement, de formation ou de perfectionnement, les profils de compétences peuvent contribuer à la capacité relative aux compétences de toutes les entreprises canadiennes, peu importe leur taille, leur secteur ou leur portée.

Les possibilités de formation et de perfectionnement doivent être conçues de façon à compléter les piliers des profils PCI, PCC et GI. Selon les besoins et le rôle de l'employé en question, les activités de formation et de perfectionnement peuvent être axées sur la résolution de problèmes, l'évaluation des risques, le réseautage, la communication, les ventes et le marketing, le sens des affaires ou la mobilisation de fonds. Les possibilités de formation et de perfectionnement peuvent comprendre des activités d'apprentissage officielles, informelles et sociales, telles que des programmes en classe, la participation à des conférences soutenues par l'employeur, de l'encadrement ou du mentorat, des occasions d'apprentissage par l'expérience ciblées, du partage d'information par les pairs, des initiatives de rotation d'emploi et de formation croisée, des observations au poste de travail, de la souplesse en milieu de travail, du réseautage en personne et des répertoires de connaissances en ligne.

3. Investir dans des outils et programmes de diagnostic pour évaluer la capacité en matière d'innovation actuelle et l'harmonisation avec le leadership exécutif.

Les entreprises canadiennes ont besoin des profils de compétences pour maintenir constamment la compréhension de la capacité en matière d'innovation ainsi que l'harmonisation avec le leadership exécutif qui existe au sein d'une entreprise alors que cette dernière prend de l'expansion ou procède à une transition ou à des ajustements pour répondre au marché et aux pressions concurrentielles. Plusieurs outils d'évaluation sont également disponibles sur le marché. Certains, tels que le General Innovation Skills Aptitude Test (GISAT 2.0)¹ évaluent la capacité de votre organisation à innover en réaction aux besoins de l'entreprise et à déterminer les lacunes en matière de compétences. L'outil de diagnostic de la gestion intitulé Competitive Value Guide (CVG)² évalue l'harmonisation de l'équipe de direction relativement à plusieurs priorités opérationnelles essentielles et indicateurs de rendement clés (IRC) d'un point de vue concurrentiel pour garantir le succès sur des marchés clés qu'il faut remporter. Ces outils d'évaluation peuvent fournir aux entreprises certains points clés et permettre de faire ce qui suit :

- évaluer leurs capacités actuelles relativement aux compétences en innovation et en commercialisation (points forts et points faibles) et les futurs besoins en ressources humaines à l'échelle de la personne, de l'équipe et de l'organisation;
- se concentrer sur les compétences (et les lacunes en matière de compétences) requises pour optimiser le succès en matière d'innovation;
- évaluer les lacunes en matière d'harmonisation au niveau de la direction;
- définir les impératifs concurrentiels;
- évaluer les processus de gestion de l'innovation;
- évaluer la culture organisationnelle.

Les connaissances et renseignements acquis grâce à ces types d'outils sont essentiels pour que les entreprises réussissent et croissent sur les marchés concurrentiels mondiaux et leur permettent d'ajuster leurs pratiques de gestion, leurs processus ainsi que leurs systèmes de recrutement, de promotion et de formation pour réussir à l'avenir.

4. Accroître les capacités de gestion de l'innovation.

L'un des principaux défis que le Canada doit relever consiste à développer des entreprises novatrices qui peuvent croître pour être concurrentielles à l'échelle nationale et internationale. À leur démarrage, les jeunes entreprises novatrices reposent souvent sur une gestion informelle où l'innovation se trouve dans l'ADN du fondateur mais n'est pas explicitement contenue

dans la structure de gestion, les systèmes et les processus de l'entreprise. Cette approche de gestion peut fonctionner lorsqu'une entreprise est petite, mais ne peut plus être appliquée lorsque l'entreprise grandit³.

Ce point faible en matière de gestion fait souvent que les entreprises novatrices n'ont jamais la chance de prospérer et de saisir l'occasion d'un plein accès au marché qui pourrait se présenter à elles. Bon nombre des petites entreprises novatrices du Canada sont rachetées de façon précoce ou ne grandissent jamais jusqu'à atteindre une taille importante, car elles n'ont pas la capacité de gestion pour le faire. Elles n'ont pas les capacités de gestion nécessaires pour passer d'une « gestion de garage » à une gestion d'entreprise qui peut gérer les défis liés à l'augmentation de la production, l'embauche et le maintien en poste des meilleurs talents, la croissance rapide des systèmes, les relations avec les investisseurs, ainsi qu'au marketing et à la vente.

La capacité à faire grandir un système de gestion de l'innovation officiel explicite à mesure que l'entreprise grandit est essentielle à la durabilité de l'entreprise et à l'atteinte d'une renommée mondiale. Sans gestion de l'innovation efficace, le Canada ne récoltera pas les avantages de grandes entreprises novatrices de classe mondiale qui peuvent dominer les créneaux du marché mondial.

Recommandations

- Officialiser la gestion de l'innovation en établissant une stratégie et un plan d'activités ainsi qu'en mettant en place un environnement de travail qui crée une culture de l'innovation propice au sein de l'entreprise.
- Harmoniser la culture de gestion, les systèmes et les processus dans tous les services de l'entreprise pour soutenir et accroître les efforts d'innovation permettant la croissance et l'entrée sur de nouveaux marchés et stimuler la « participation-pari » afin d'explorer et de financer les nouvelles occasions d'affaires.
- Stimuler la participation-pari interne en fournissant au personnel un capital organisationnel pour explorer et développer les nouvelles occasions d'affaires.

5. Concevoir et utiliser des mesures au niveau de l'entreprise.

La gestion de l'innovation échoue souvent, car les entreprises n'ont pas de méthode pour lier leur stratégie et leurs plans en matière d'innovation à la gestion quotidienne. Un système de mesure bien développé permet à la direction d'établir ce lien et de comprendre dans quel domaine concentrer et ajuster l'énergie et les ressources de gestion. La plupart des entreprises utilisent trop peu de mesures pour gérer efficacement leurs efforts d'innovation, alors que d'autres sont troublées ou distraites par un trop grand nombre de points de données à suivre. Les conclusions des enquêtes du Centre pour l'innovation des entreprises laissent entendre qu'il y a un « point d'impact » en ce qui concerne le nombre de mesures de l'innovation à suivre, en général de six à dix mesures⁴.

1 Pour en savoir plus au sujet du GISAT 2.0, consultez la page : <http://www.conferenceboard.ca/cbi/gisat2.aspx>.

2 Pour télécharger le CVG, consultez la page : <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=8785>.

3 Catharine Johnston, *The Stars Come Out: Innovation Management in Start-Up Businesses* (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2015).

4 Sorin Cohn et Bruce Good, *Metrics for Firm-Level Business Innovation in Canada* (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2013).

Recommandations

- Établir un portefeuille de mesures de l'innovation à l'échelle de l'entreprise, en se concentrant sur la différenciation concurrentielle au sein du marché.
- Effectuer une évaluation d'entreprise interne en tant que condition préalable à l'accès au financement du gouvernement en matière d'innovation. L'évaluation doit comprendre la position concurrentielle, la vision, la culture, les pratiques de gestion, et les capacités en matière d'innovation.
- Élaborer un cycle d'amélioration continue reliant la mesure de l'innovation aux activités et investissements d'entreprise en matière d'innovation.
- Utiliser des outils de diagnostic de la gestion de l'innovation avancés pour déterminer en quoi la collaboration externe aiderait les entreprises à atteindre le succès sur le marché et à augmenter la valeur de l'entreprise.
- Élaborer des mesures ciblées pour soutenir les demandes de financement à l'échelle de l'entreprise par les fournisseurs de capital-risque, notamment les investisseurs providentiels, les investisseurs en fonds de capital-risque, et les investisseurs en actions.

Stratégies pour les gouvernements

6. Soutenir les programmes et initiatives qui développent les compétences en matière d'innovation, de commercialisation et de gestion de l'innovation.

Ces dernières années, nous avons été témoins d'une hausse importante de l'attention et du financement accordés à l'« espace » de l'innovation. Les conseils subventionnaires, les budgets fédéraux de 2017-2018, ainsi que d'autres institutions coopératives ont aidé à « relever la barre » et cela a actuellement un effet positif. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux doivent continuer à encourager et à soutenir les initiatives qui aident les personnes à développer les compétences nécessaires pour contribuer avec succès à l'innovation. Au moment de concevoir et d'attribuer les ressources aux programmes d'éducation et de formation en cours d'emploi, ainsi qu'aux universitaires, aux chercheurs, aux étudiants, aux établissements d'enseignement postsecondaire, les organismes subventionnaires du gouvernement (tels que le Conseil de recherches en sciences humaines, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, et les Instituts de recherche en santé du Canada) doivent consulter les profils PCI 2018, PCC 2018 et GI 2018 pour s'assurer que le développement des compétences en innovation et en commercialisation est intégré à ces programmes.

D'autres initiatives qui soutiennent l'innovation et la recherche appliquée, telles que les programmes de la Fondation canadienne pour l'innovation, des centres d'excellence en commercialisation et en recherche, et des Chaires de recherche du Canada (ainsi que les programmes provinciaux, territoriaux, régionaux, municipaux et industriels qui font la promotion de l'innovation et de la commercialisation) doivent également tenir compte du rôle important que les compétences, attitudes et comportements jouent dans l'atteinte du succès en matière d'innovation et de commercialisation.

Bon nombre des compétences indiquées dans les profils de 2018, telles que les compétences en matière de communications multiculturelles et de résolution de problèmes, ont une applicabilité beaucoup plus importante que l'innovation à elle seule et peuvent aider les personnes à réussir dans leur vie personnelle et professionnelle. Le développement des compétences en innovation est un processus d'apprentissage permanent. Les gouvernements doivent

continuer à investir dans les programmes qui soutiennent le développement des compétences en innovation, en commercialisation et en gestion dans toute une gamme de contextes et d'environnement et qui traitent les besoins de différents personnes et groupes, notamment les suivants :

- enfants, jeunes et éducateurs dans les écoles primaires et secondaires;
- étudiants à l'université, au collège et à l'école polytechnique et membres du corps enseignant;
- Autochtones;
- travailleurs inscrits à des programmes de recyclage professionnel;
- travailleurs actuels, entrepreneurs, propriétaires et exploitants d'entreprise, gestionnaires et dirigeants cherchant à améliorer leur performance en matière d'innovation et de commercialisation au moyen des compétences, attitudes et comportements.

7. Rechercher les meilleurs talents internationaux.

Pour innover et prospérer dans l'économie mondiale, le Canada doit continuer à grandir en tant que champion de la diversité, attirant des talents internationaux dans sa culture inclusive où la qualité de vie est élevée. Attirer divers talents internationaux a le double avantage de venir ajouter des personnes hautement qualifiées et créatives aux équipes d'innovation et d'augmenter les connaissances qu'a l'entreprise des intérêts et des occasions du marché qui sont particulièrement précieuses pour trouver des collaborateurs et accéder à des marchés nouveaux et émergents.

Directement et en partenariat avec l'industrie, les établissements universitaires recrutent déjà à l'étranger des étudiants du premier cycle et des étudiants diplômés. Les entreprises se tournent souvent vers les universités et collèges du Canada pour trouver les meilleurs talents internationaux ou contactent directement les talents internationaux dans leur environnement habituel. Ces efforts doivent être renforcés et étendus grâce au leadership et au soutien du gouvernement.

Les établissements canadiens d'enseignement postsecondaire doivent également fournir aux étudiants de niveau postsecondaire nés au Canada plus d'occasions d'étudier et d'acquérir des expériences professionnelles à l'international dans le cadre de leurs programmes. Cela contribue à former des diplômés attentifs à la diversité culturelle et bien connectés qui offrent aux employeurs une combinaison de « savoir comment » et « savoir qui » qui aidera les entreprises à trouver des marchés mondiaux et à y prospérer.

Recommandations

- Étendre le marketing des établissements canadiens d'enseignement postsecondaire à l'étranger afin d'attirer plus d'étudiants étrangers qui sont des innovateurs, des entrepreneurs et des collaborateurs en innovation potentiels.
- Étendre les occasions pour les étudiants étrangers des établissements canadiens d'enseignement postsecondaire d'obtenir un visa, un permis de travail et des soins de santé pendant qu'ils étudient au Canada et d'obtenir un statut d'immigrant permanent après leur diplôme de façon qu'ils puissent avoir un emploi et contribuer à l'innovation dans les entreprises canadiennes.
- Fournir des incitations financières aux étudiants étrangers pour qu'ils s'établissent au Canada et apportent leurs compétences à des rôles d'innovation.
- Fournir aux étudiants canadiens de niveau postsecondaire des occasions d'étudier et d'acquérir des expériences professionnelles à l'international pour avoir des diplômés attentifs à la diversité culturelle et bien connectés ayant le « savoir comment » et le « savoir qui » qui aideront les entreprises à vendre leurs produits et services novateurs sur les marchés mondiaux.

8. Tirer profit de l'expertise en affaires du secteur privé pour améliorer les programmes gouvernementaux.

Ces dernières années, le gouvernement fédéral a ajouté une représentation du secteur privé au niveau des conseils subventionnaires. On peut citer comme exemple le Comité consultatif du secteur privé établi par les réseaux de centres d'excellence.

Il est possible d'en faire davantage pour tirer profit de l'expertise et de l'expérience des membres principaux du milieu des affaires, ainsi que des cadres supérieurs retraités, afin de fournir un point de vue avisé du marché sur la façon de stimuler au mieux l'innovation dans le secteur privé au Canada.

Recommandations

- Chercher à obtenir les conseils du secteur privé avant d'élaborer de nouveaux programmes et de nouvelles initiatives en matière de recherche et d'innovation, et pour évaluer l'efficacité des programmes existants et des initiatives existantes qui ont été conçus pour améliorer la performance en matière d'innovation de l'entreprise.

- Placer les dirigeants d'entreprise à des rôles consultatifs stratégiques réguliers aux fins de planification de l'innovation et d'élaboration des politiques.
- Évaluer l'efficacité des organismes et programmes gouvernementaux à l'aide de mesures qui déterminent leur efficacité quant à l'amélioration de la performance de l'industrie sur le marché.



Stratégies pour les établissements d'enseignement postsecondaire

9. S'assurer que les programmes d'enseignement postsecondaire enseignent et soulignent l'importance des compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation.

Les profils PCI 2018, PCC 2018 et GI 2018 fournissent aux éducateurs une typologie facile à utiliser des compétences, attitudes et comportements en matière d'innovation, de commercialisation et de gestion qui sont requis par les entrepreneurs et les entreprises. Cette typologie peut être utilisée pour concevoir et élaborer de nouvelles activités scolaires et d'apprentissage.

Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent s'assurer que leurs programmes permettent aux étudiants d'acquérir des compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation. Les établissements d'enseignement postsecondaire pourraient consulter les profils de compétences et la recherche à l'appui pour aider à modifier leurs programmes en ce sens. De nombreux programmes d'enseignement postsecondaire mettent déjà en évidence certaines de ces compétences, telles que les compétences en matière de communications et de résolution de problèmes, mais peu ont adopté un point de vue multiculturel, mondial et concurrentiel, que nous jugeons désormais comme essentiel pour le succès tant à l'échelle mondiale que nationale. Les étudiants de toutes les disciplines et de tous les programmes doivent développer ces compétences dans le cadre de leur expérience éducative. Les programmes d'enseignement postsecondaire doivent faire en sorte que les étudiants comprennent l'importance des compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation dans le cadre de la réussite professionnelle.

10. Créer plus d'occasions d'apprentissage par l'expérience dans le cadre de l'enseignement postsecondaire des étudiants.

Les programmes d'enseignement postsecondaire doivent comprendre un équilibre d'occasions d'apprentissage théorique et par l'expérience. Les programmes d'apprentissage par l'expérience qui comprennent des occasions d'apprentissage pratique, tels que les programmes postsecondaires d'enseignement coopératif et les stages, les expériences dans le démarrage d'entreprise, et les occasions de recherche appliquée, offrent aux étudiants de précieuses occasions de développer leurs compétences en innovation et de les appliquer. Les établissements d'enseignement postsecondaire peuvent également permettre d'acquérir des compétences en innovation en créant des occasions de mentorat pour les étudiants. Ils peuvent faire intervenir des innovateurs, des entrepreneurs et d'autres dirigeants qui connaissent le succès et donner aux étudiants l'occasion d'interagir avec ces personnes. Ces types de programmes et d'initiatives permettent aux étudiants d'appliquer les connaissances théoriques qu'ils ont acquises dans un établissement d'enseignement postsecondaire et de les appliquer dans différents contextes du monde réel.

11. Augmenter la formation relative aux compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation dans les programmes d'apprentissage par l'expérience avant le service et pendant le service pour les éducateurs.

Les éducateurs doivent comprendre les compétences requises en innovation et en commercialisation. Les programmes de formation et de perfectionnement professionnel des enseignants avant le service et pendant le service doivent davantage mettre l'accent sur l'innovation, la commercialisation et la gestion de l'innovation en tant qu'ensembles de compétences assimilables. Des activités de formation et de perfectionnement professionnel des enseignants qui mettent en évidence la valeur de l'apprentissage par l'expérience, et qui donnent aux éducateurs les outils et les techniques requis pour faciliter cette approche de l'apprentissage, seraient également bénéfiques.

Stratégies pour les personnes

12. Se familiariser avec les compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation et reconnaître leur importance.

Les personnes doivent être conscientes des diverses compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation, et comprendre le rôle que ces compétences peuvent jouer dans leur succès professionnel. Les profils PCI 2018, PCC 2018 et GI 2018 sont tous disponibles en ligne, et les personnes doivent utiliser ces outils en tant que point de départ pour déterminer les compétences qu'elles possèdent, les compétences qu'elles doivent renforcer et les compétences qu'elles doivent développer.

13. Rechercher des occasions de développer et de renforcer leurs compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation.

Les personnes doivent chercher des occasions de développer et de renforcer leurs compétences en innovation, en commercialisation et en gestion de l'innovation dans le contexte éducatif et professionnel. Elles peuvent développer et renforcer leurs compétences au moyen d'occasions d'apprentissage officielles, d'une expérience en cours d'emploi et du mentorat. Les personnes doivent chercher des programmes éducatifs et des occasions de formation et de perfectionnement qui comprennent le développement de ces compétences. Elles doivent également rechercher des mentors et des collègues qui maîtrisent très bien certaines compétences (p. ex. compétences en matière de résolution de problèmes, compétences en matière de communications multiculturelles, compétences en marketing et en ventes, ou sens des affaires) et essayer d'apprendre d'eux.



Conclusion

Le Canada peut augmenter sa capacité en matière d'innovation en renforçant les compétences en innovation et en commercialisation de sa population active. Les profils PCI 2018, PCC 2018 et GI 2018 sont des outils que les gouvernements, éducateurs, entreprises et personnes peuvent utiliser pour comprendre et développer des compétences en innovation.

Ces compétences sont essentielles pour faire en sorte que les entreprises canadiennes continuent à prendre de l'expansion et deviennent de plus en plus concurrentielles à l'échelle mondiale.



Profil d'entreprises novatrices

Axonify

Axonify est une plateforme d'apprentissage en ligne sur le Web qui est dirigée par l'entrepreneuse en série Carol Leaman. Tout en dirigeant avec succès trois jeunes entreprises en technologie au cours des quinze dernières années, Mme Leaman a continué à fournir du mentorat à des entreprises technologiques en démarrage pendant son temps libre. C'est au moyen de ce processus et après avoir vendu la dernière entreprise à Google en 2011 qu'elle a été présentée aux fondateurs d'origine d'Axonify. Elle y a vu une occasion à saisir et a acheté l'entreprise avec un partenaire d'affaires. Aujourd'hui, l'entreprise offre à ses clients Fortune 1000 une expérience d'apprentissage quotidienne, personnalisée et ludifiée pour les employés. Cette expérience change complètement la façon dont les entreprises envisagent l'acquisition des connaissances. Il s'agit d'une combinaison de sciences réelles du cerveau, de technologie d'apprentissage adaptatif et de ludification, ce qui se traduit par un transfert des connaissances et un changement comportemental permettant d'obtenir des résultats financiers énormes pour les clients. Les analyses d'Axonify fournissent également aux clients des données sur l'apprentissage auxquelles ils n'avaient pas accès auparavant : les taux de participation active, les lacunes en matière de connaissances précises, et la croissance des connaissances qui en résulte. Axonify a connu énormément de succès; en moins de deux ans, l'entreprise a acquis plus de 40 clients ayant une marque mondiale et a atteint quatre millions de dollars de revenus. En 2013, l'entreprise a été récompensée au CIX Top 20 Showcase et a reçu le titre de Digital Media Globalizer of the Year des Moonshot awards du RCMN.

La stratégie à succès de Mme Leaman est basée sur le produit, le marché et l'équipe. La correspondance entre le produit et le marché est essentielle, tout comme le fait qu'il existe une équipe forte pour l'exécution. Un marché doit non seulement exister, mais il doit être gigantesque. Après avoir fait une analyse du marché approfondie, elle s'est rendu compte que l'occasion relative aux solutions d'apprentissage axées sur les employés représentait plus de 100 milliards de dollars par an en Amérique du Nord uniquement. Il a ensuite fallu peaufiner le produit et mettre sur pied une équipe forte pour accroître les ventes. La forte culture qui est venue s'associer au succès passé a permis de faciliter le recrutement des meilleurs talents. En parallèle à une forte stratégie, Axonify fait le suivi de nombreuses mesures, notamment l'acquisition des clients, la durée du cycle de vente, la perte de clientèle, la croissance du revenu, le coût de l'acquisition des clients, et la valeur des clients tout au long de la vie. Le suivi des indicateurs de rendement clés dès le départ a permis à Axonify de mieux comprendre non seulement sa croissance, mais également ses coûts.

Source : Carol Leaman (PDG et cofondatrice, Axonify), entrevue téléphonique menée par Catharine Johnston.

Chaordix

L'entreprise Chaordix a été lancée en 2009 avec un plan visant à utiliser l'externalisation ouverte pour aider les entreprises à collaborer avec leurs intervenants et à tirer parti de nouveaux marchés. Après deux années sur le terrain à essayer de déterminer quels problèmes ses clients devaient résoudre, Chaordix a renommé et lancé Chaordix Crowd Intelligence. La nouvelle technologie associe au pouvoir de l'externalisation ouverte des processus d'étude de marché plus novateurs. Elle aide les clients à rencontrer leurs intervenants et à créer en collaboration avec eux ainsi qu'à accroître l'étude de marché, la fidélité à la marque et l'innovation. Au départ, la PDG Shelley Kuipers a sous-estimé à quel point les idées étaient novatrices et à quel point l'entreprise était avant-gardiste sur le marché. Pour trouver une clientèle, il a fallu mobiliser le marché, notamment avec la présentation de l'histoire de Chaordix à des conférences sur le leadership intellectuel dans le monde entier. À l'époque, de nombreux clients potentiels ne comprenaient pas le potentiel de l'offre de Chaordix, même si l'externalisation ouverte est aujourd'hui adoptée par de nombreuses entreprises de premier ordre de toutes les industries.

Toutefois, comme les solutions novatrices de Chaordix ont gagné du terrain, l'entreprise a connu une forte croissance, doublant ou triplant son revenu chaque année. L'entreprise Chaordix figurait parmi les 150 premières entreprises de marketing sur Internet de WordStream en 2012, elle a été reconnue par la Advertising Research Foundation (ARF) pour la qualité en recherche en 2013, et a fait partie de la liste des milieux de travail les plus démocratiques de WorldBlu cinq années d'affilée. Ce succès est largement lié à l'expérience passée de Mme Kuipers. En 2000, elle a cofondé Stormworks, une entreprise de développement de logiciel et de marketing numérique, qui a été rachetée par Solium Capital, une entreprise de services financiers cotée en bourse. Elle a également cofondé Adventure Capital, une société de capital risque en démarrage et Material Insight, un cabinet-conseil qui aide à développer les jeunes entreprises en technologie. Toutefois, lorsqu'une entreprise se développe, Mme Kuipers constate qu'il est nécessaire qu'elle s'entoure de personnes qui maîtrisent les choses qu'elle ne maîtrise pas. La mise sur pied d'une équipe forte ayant des valeurs et objectifs similaires a été primordiale.

Source : Shelley Kuipers (PDG et cofondatrice, Chaordix), entrevue téléphonique menée par Catharine Johnston.

gShift

Fondée en 2009 par Krista LaRiviere et Chris Adams, gShift fournit aux distributeurs et aux organismes une analyse de la présence sur le Web au moyen de son logiciel Web Presence Optimizer. En fait, gShift fournit « une plateforme avec des mégadonnées pour éclairer et optimiser le marketing de contenu et en faire rapport pour ce qui est du marketing de moteur de recherche, social et mobile⁵. Le nom « gShift » signifie deux choses. Le changement de marketing que Google a créé et le changement d'esprit que le logiciel créera lorsque les distributeurs et les organismes penseront à l'optimisation du référencement naturel et l'effectueront.

L'entreprise a été fondée sur la vision consistant à changer la façon dont les entreprises « surveillent et évaluent l'accessibilité de la marque sur les moteurs de recherches, plateformes sociales et mobiles et en font rapport »⁶. En plus du logiciel d'optimisation du moteur de recherche de gShift, Web Presence Optimizer, l'entreprise offre des services d'encadrement et des services gérés au moyen de son équipe de gestion du succès des clients. Les services sont basés sur la méthodologie de la hiérarchie d'optimisation de la présence sur le Web.

Mme LaRiviere et M. Adams sont des entrepreneurs en série qui ont fondé deux autres entreprises technologiques désormais rachetées. gShift a remporté beaucoup plus de succès avec son approche relative aux mesures du rendement du marketing du contenu en ligne, avec plus de 70 % de ventes à l'exportation et un taux de croissance annuel moyen sur trois ans de 581 % (2010-2012). En 2013, gShift s'est également classée 29^e dans la liste 50 Hottest Companies de Profit Guide et a été nommée comme l'une des The Next 50 Canadian ICT Companies par Branham300. Le plus gros défi pour gShift a été la gestion des données, mais c'est désormais devenu un avantage concurrentiel pour l'entreprise. gShift recueille des données sur la présence Web chaque jour et les utilise pour créer des tableaux de bord analytiques pour les clients.

Source : Krista LaRiviere (PDG et cofondatrice, gShift), entrevue téléphonique menée par Catharine Johnston.

Nurse Next Door

Au départ, Nurse Next Door, une entreprise basée à Vancouver, avait deux secteurs d'activité : la prestation de soins à domicile et la dotation en personnel des établissements de soins de longue durée. Avec ce modèle, l'entreprise a atteint 25 millions de dollars de ventes pendant les quatre premières années d'exploitation. Toutefois, les fondateurs, John DeHart et Ken Sim, se sont rendu compte que, s'ils voulaient devenir une entreprise de classe mondiale, il valait mieux se concentrer sur une seule chose. Par conséquent, Nurse Next Door a cédé le côté dotation de l'activité, qui représentait la majorité des revenus, pour se concentrer sur les soins à domicile. Afin d'accroître l'activité aussi rapidement que possible, ils ont décidé de passer à un modèle de franchise. Le modèle de franchise a permis à Nurse Next Door de grandir rapidement tout en établissant la marque. Nurse Next Door compte désormais 3 500 employés dans 80 emplacements en Amérique du Nord, a été nommée l'une des cultures d'entreprise les plus admirées du Canada par Waterston Human Capital, et Profit Guide l'a nommée Canada's Smartest Company en 2014.

Pour M. De Hart, une partie de sa motivation est l'argent et l'autre est le but de l'activité. C'est la passion de créer quelque chose de grand et de significatif qui l'a mené à établir l'entreprise et à y travailler pendant treize ans. Au départ, ils avaient créé une grosse entreprise, mais pas une grande entreprise. Pour créer une grande entreprise, ils ont dû cibler l'entreprise, améliorer les communications, et attirer les meilleures personnes. En réalité, ils ont établi un objectif, celui de devenir l'un des dix meilleurs employeurs au Canada. Ils ne savaient pas comment faire, alors l'entreprise a passé un été à étudier les marques les plus durables qu'ils connaissaient et ils ont remanié l'entreprise à partir de sa base.

Source : John DeHart (PDG et fondateur, Nurse Next Door), entrevue téléphonique menée par Catharine Johnston.

R3 Deconstruction and Demolition

R3 Deconstruction and Demolition est une entreprise de démolition de taille moyenne située à Edmonton, en Alberta, qui est axée sur la durabilité environnementale. Traditionnellement, les matériaux issus d'une démolition sont envoyés à une décharge, mais le fondateur de R3, Travis Blake, avait l'idée « naïve » que les matériaux démolis devaient être recyclés. En 2009, l'entreprise a été fondée sur les principes de « détournement des déchets et démolition durable ». Plutôt que de simplement détruire un bâtiment, R3 récupère, réutilise et revend autant de matériaux que possible. M. Blake était nouveau dans l'industrie de la démolition; il avait une seule idée, mais il était en marge. Pour faire de sa vision une réalité, il a tiré parti de ses réseaux et s'est entouré d'experts qui connaissaient le métier. L'immense force de M. Blake en tant qu'entrepreneur a été sa capacité à agir en tant que connecteur et à attirer un réseau de personnes dynamiques, telles que des banquiers, des chefs de file en matière de durabilité, et d'autres entreprises.

R3 a remporté un grand succès, enregistrant une croissance de 453 % de 2010 à 2012 et étant classée 43^e dans la liste 50 Hottest Start-Ups de ProfitGuide pour 2013. L'entreprise a également été nommée Alberta Venture Trade Contractor of the Year (moins de 15 millions de dollars), en plus du LAPIDARY Award en matière de formation et d'éducation dans le domaine de la déconstruction à la DeconExpo de 2013. Toutefois, tous les projets de R3 n'ont pas remporté un franc succès. Au départ, la stratégie d'innovation de R3 était d'« échouer gentiment » afin de mettre au point les processus au fil du temps. R3 accepte les petits échecs, qui permettent à l'innovation d'avoir lieu progressivement à mesure que l'entreprise peaufine ses produits et ses services. Pour enrichir cette stratégie, R3 se demande continuellement « Pourquoi faisons-nous les choses que nous faisons? ». M. Blake pense que son souhait de tout remettre en cause est l'un de ses principaux facteurs de succès en tant qu'entrepreneur. Le fait de créer un environnement où les employés peuvent poser les bonnes questions et où rien ne donne lieu à de la paperasserie est au centre de la gestion de l'innovation de R3.

Source : Travis Blake (PDG, R3 Deconstruction and Demolition), entrevue téléphonique menée par Catharine Johnston.

5 gShift, « Company », page consultée le 20 septembre 2014, www.gshiftlabs.com/company/ (page supprimée depuis).

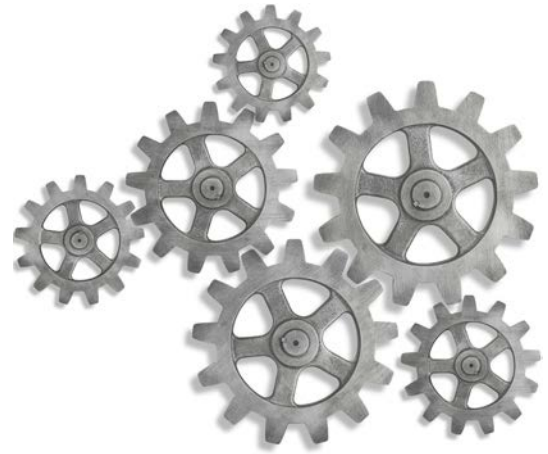
6 Ibid.

You.i Labs

You.i Labs est une entreprise qui combine art et technologie en fournissant un moteur qui permet aux concepteurs d'élaborer des interfaces uniques à l'aspect naturel pour tout système d'exploitation. Le fondateur, Jason Flick, a lancé l'entreprise en 2008 après avoir fondé Flick Software and N-able Technologies. Dès le départ, la stratégie de l'entreprise était de « rendre chaque appareil et chaque application amusant et facile à utiliser ». La stratégie a fonctionné et, en 2013 You.i Labs se classait 25^e dans la liste des 50 Hottest Start-ups de Profit Guide, avec 689 % de croissance de 2010 à 2012, et a remporté le prix de l'innovation des petites et moyennes entreprises d'Intel. Les clients de You.i Labs comprennent Netflix, KOBO, Rogers, et Sony.

Même si la stratégie fondamentale de You.i Labs est restée solide, l'entreprise a suivi au moins trois axes majeurs différents au fil du temps. Au départ, l'entreprise visait à aider les entreprises bas de gamme à concurrencer l'iPhone, ensuite elle s'est concentrée sur les entreprises plus haut de gamme, et ces trois dernières années, elle est passée à l'espace médiatique. Ces trois axes ont été déterminés par la viabilité commerciale. Comme M. Flick l'a indiqué, « Ce n'est pas parce qu'on peut le faire qu'on peut en tirer des profits. » Grâce à son adaptabilité, You.i a été libre d'innover et de changer l'orientation de l'entreprise. La communication est en grande partie ce qui a permis à You.i Labs d'être souple et de changer d'axe. Chaque mois, l'entreprise organise une réunion pour l'ensemble des employés afin de faire une mise à jour sur ce qui se passe et sur la direction que prend l'entreprise. L'équipe de direction se rencontre également hors site une fois par trimestre. Elle se concentre sur l'élaboration et la révision des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Source : Jason Flick (PDG et cofondateur, You.i Labs), entrevue téléphonique menée par Catharine Johnston.



À propos du Conference Board du Canada

Le Conference Board du Canada est l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif et indépendant le plus en vue au Canada. Nous travaillons à bâtir une capacité en matière de leadership pour un meilleur Canada en élaborant et en diffusant des aperçus sur les tendances économiques, les politiques publiques et la performance organisationnelle. Nous créons aussi des liens et assurons la diffusion de la connaissance au moyen de nos activités d'apprentissage, de nos réseaux, de nos publications de recherche et de nos services d'information taillés sur mesure.



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada
Téléphone : 613-526-3280 • Télécopieur : 613-526-4857 •
Demande de renseignements : 1-866-711-2262
conferenceboard.ca

À propos du Centre pour l'innovation des entreprises

Le Centre pour l'innovation des entreprises contribue à apporter des améliorations importantes à l'innovation en affaires à l'échelle des entreprises au Canada. Sa mission est de comprendre pourquoi le Canada n'est pas un chef de file en matière d'innovation des entreprises. Il vise à créer des idées pour les entreprises et les marchés financiers qui permettront d'améliorer l'innovation des entreprises afin de rassembler des éléments de preuve et de suivre notre performance, et de formuler des politiques publiques qui favoriseront l'innovation des entreprises.

Pour en savoir plus sur les activités de recherche menées au Centre pour l'innovation des entreprises du Conference Board du Canada, visitez la page : www.conferenceboard.ca/CBI.

