

# **Un mécanisme pour appuyer l'infrastructure de recherche**

**M. David Strangway, président-directeur général,  
Fondation canadienne pour l'innovation**

**Présenté au Salon de l'innovation du 23 mars 2000**

**Une culture qui appuie l'innovation** accepte de prendre des risques et de connaître l'échec. Cette volonté est la qualité primordiale d'une culture innovatrice. Le gouvernement a toujours eu le risque en aversion. Le gouvernement peut, et doit accepter le risque, en plus de le gérer.

L'innovation doit bénéficier d'un appui constant malgré les changements de gouvernements, ce qui constitue une deuxième exigence. Une culture d'innovation n'est pas établie du jour au lendemain. Il faut la cultiver, et il lui faut plus de quatre ans, la durée de vie habituelle d'un gouvernement. Il est crucial que l'innovation bénéficie d'engagements politiques et bureaucratiques soutenus, en dépit des critiques. Au sein du gouvernement, l'innovation peut se faire secrètement, avec une portée limitée, ou avec l'accord des ministres et des hauts fonctionnaires qui doivent protéger les innovateurs. Il faudrait que les ministres soient disposés à déclarer, comme quelques-uns le font maintenant, "oui nous avons tenté quelque chose et avons subi un échec, mais il arrive parfois que nous apprenions de nos échecs".

Troisièmement, les ministres, tout comme l'Opposition, doivent être disposés à accepter l'échec. Beaucoup de mesures innovatrices échouent pour diverses raisons. Il existe un danger de détruire la culture de l'innovation si un innovateur ou une innovation fait l'objet d'une interrogation devant, par exemple, un comité parlementaire pour rendre compte d'un échec. Pour que l'innovation connaisse le succès, il faut la protéger. Des paramètres de risques acceptables, comme les sommes investies ou les délais, peuvent être fixés, mais il faut accepter la possibilité d'un échec. Cela est difficile dans une culture gouvernementale où l'échec n'est pas une option.

Le fait d'être prêt à innover est un quatrième élément essentiel dans une culture qui appuie l'innovation. Les gouvernements peuvent se préparer à l'innovation en mettant au point des projets de démonstration ou des projets pilotes, en finançant de nouvelles approches et en appuyant des idées novatrices. Sans une fonction de recherche et de développement, le gouvernement continuera de réagir, d'être à la remorque des besoins de la société plutôt qu'à l'avantgarde de l'innovation afin de relever les défis.

### **Stratégies de changements prévus**

Les programmes et les stratégies politiques entourant les changements prévus jouent un rôle de premier plan en vue de favoriser le changement et lui donner un caractère officiel.

Le rôle joué par l'idéologie dans l'innovation ne peut être ignoré - l'innovation ne se produit pas d'elle-même. Les organisations innovatrices la planifient et l'intègrent à leurs opérations. Les plans d'entreprises comprennent des stratégies de mise en oeuvre. Les grands changements des programmes politiques et bureaucratiques créent le contexte et le contenu pour permettre l'innovation.

Les programmes de changements majeurs permettent de disposer du temps voulu et de la capacité nécessaire pour procéder à une vaste consultation en vue de mettre l'innovation en place. Il est ainsi possible de répondre à de véritables besoins d'une façon acceptable, tant pour les clients que pour les dispensateurs de services.

Dans le cadre de changements planifiés, il faudrait tenir compte des rapports de pouvoirs qui en découlent. Si les répercussions plus grandes des changements ne sont pas comprises, les résultats de l'innovation pourraient être contraires aux objectifs originaux.

### **Une culture d'excellence pour une mise en oeuvre efficace**

De nombreuses innovations sont un échec. Pour réduire le risque d'échec, l'innovation doit être appuyée par une excellente gestion, une démarche professionnelle, un milieu de travail d'un grand soutien, une organisation qui apprend et d'autres composantes d'une culture d'excellence.

Les innovations doivent être introduites en temps opportun, créer une valeur ajoutée et rapporter des dividendes politiques. Des dirigeants qui appuient l'innovation et un personnel compétent sont des conditions essentielles. Il est crucial de bien comprendre les notions fondamentales : de la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme à l'évaluation et aux mesures de succès. Une vision axée sur les résultats est la clé de la réussite.

Une caractéristique importante d'une culture d'excellence est la capacité d'apprendre. Cela signifie qu'elle crée des mécanismes d'apprentissage, des méthodes qui permettent de saisir et de partager les connaissances. Les organisations qui aspirent à une culture d'excellence recensent les innovations, les font connaître et en font l'éloge. L'Échange de qualité et d'innovation (ÉQI), par exemple, présente les meilleures pratiques de la fonction publique. Il est parrainé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les partenariats entre les secteurs privé et public d'Agriculture Canada sont un autre exemple d'un appui fructueux à une culture d'excellence. L'apprentissage peut être créé, saisi et partagé de nombreuses façons.

### **Appui aux innovateurs et démarches communes**

En plus de créer une culture qui accepte davantage le risque, il faut établir des incitations pour les risques associés à l'innovation. Les innovateurs qui sont accidentellement entrés dans le système, et qui n'ont pas été découragés, sont bien installés dans leurs refuges où ils imaginent de nouvelles façons de faire les choses et les mettent à l'essai. Dans nombre de cas, ceux-ci, comme leurs gestionnaires, ont déjà assumé le risque. Le système doit les en récompenser.

Il peut être tentant d'imposer l'innovation, de la localiser à un endroit et de nommer un responsable. Mais, l'innovation, comme l'amour, ne répond pas aux pressions. Il faut protéger et appuyer les innovateurs et non pas tenter de créer l'innovation là où il n'y a ni place, ni intérêt.

Il faut plutôt trouver des mécanismes et des moyens d'habiliter le personnel innovateur et non pas uniquement des particuliers. L'innovation requiert un processus de collaboration et doit bénéficier de nombreux et différents esprits, compétences et perspectives, qui oeuvrent dans un milieu constructif et propice.

Les gouvernements et les organisations peuvent démontrer leur appui pour une culture innovatrice en affectant des ressources suffisantes aux innovations - ou peut-être seulement aux innovateurs. L'innovation doit disposer de ressources : personnes, argent, information, tout comme de nombreuses autres entreprises. Il nous faudrait peut-être un Fonds des innovateurs.