

# LAURENT SIMON

## L'innovation, un instinct de survie ?

36 |

En quelques heures à peine, la vie courante peut changer du tout au tout. Les entreprises qui veulent survivre à une crise doivent-elles faire preuve de créativité ? *Gestion* a profité du confinement sanitaire pour s'entretenir à distance avec Laurent Simon, professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal, sur la façon dont les entreprises innovent quand leur univers bascule. ➔ **CLAUDINE AUGER**

**Les entreprises agiles savent remettre en question leurs pratiques et font preuve de créativité. Mais qu'entend-on par « entreprise innovante » ?**

**Laurent Simon :** Une entreprise innovante est une organisation capable de produire de la nouveauté au moment où elle en a besoin. Au-delà de la production d'idées, cela correspond à la capacité de lancer de nouveaux produits, d'expérimenter de nouveaux procédés ou carrément de repenser son modèle stratégique. L'élément central, c'est la capacité réelle d'entreprendre les démarches et d'enclencher les processus nécessaires afin de créer de la nouveauté, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une société publique, d'une université, d'un hôpital, d'une PME ou d'un travailleur autonome.

**Quelle est la dynamique particulière de l'innovation en temps de crise ?**

Lors d'une période difficile, voire lors d'une crise de l'ampleur de la pandémie de COVID-19, deux caractéristiques



propres à l'innovation changent radicalement : le rapport au temps et le rapport aux ressources. Les entreprises sont alors soumises à des contraintes complètement différentes de celles auxquelles elles sont habituées en matière de temps disponible et d'accès aux ressources.

Ainsi, innover en temps de crise, c'est réagir tout de suite, s'adapter dans le moment présent : le rapport au temps est transformé, et c'est sans précédent si on évoque le contexte de la pandémie. Alors que les organisations élaborent des stratégies d'innovation à moyen et à long terme, les crises exigent une adaptation rapide et improvisée, bricolée, mais qui a certainement ses vertus. Le rapport aux ressources subit le même bouleversement : du jour au lendemain, elles sont réaffectées à des besoins plus urgents.

Au Canada, c'est exactement ce qu'ont dû faire les gouvernements fédéral et provinciaux dès le début de la pandémie de coronavirus. On pourrait longuement discuter



**Claudine Auger**  
est journaliste.



BONJOUR / MONTREAL  
10 AU 22 MARS  
CANDIDATS DU MONDE  
17 FÉVRIER AU 22 MARS  
www.montreal2025.com

BONJOUR / MONTREAL  
16 AU 22 MARS  
CANDIDATS DU MONDE  
26 FÉVRIER AU 22 MARS  
www.montreal2025.com

# « Les crises donnent parfois un sens à des innovations demeurées dans l'ombre, dont on a douté de la valeur et de la portée à un certain moment. »

38 |

de la réaction gouvernementale, mais on retient déjà une innovation à caractère économique : le revenu minimum généralisé. Nous verrons ce qui en restera après coup, mais nous sommes en train de redécouvrir l'État. Or, l'État, c'est une grande innovation historique que nous remettons régulièrement en question. C'est formidable de se rendre compte, grâce à la pandémie de COVID-19, que nous ne pourrions pas traverser cette crise sans un État qui joue son rôle avec pertinence ! L'État et nos gouvernants maintiennent les institutions, orchestrent la vie sociale, nous rappellent que nous sommes dépendants les uns des autres.

## Un état d'urgence impose donc des conditions particulières à l'innovation ?

Oui. Dans un tel contexte, on utilise notamment un modèle d'innovation analogue au *hacking*, au sens de « détournement d'une fonctionnalité », auquel on a souvent recours en temps de crise. S'impose également l'innovation de l'ordre du frugal, du bricolage, du « faites-le vous-même ». Nombreux sont ceux qui, dans leur sous-sol, préparent eux-mêmes leur gel désinfectant ou cousent leurs masques de protection. Il y a le cas de cet anesthésiste dans la région d'Ottawa qui a réussi à faire fonctionner deux respirateurs simultanément à partir d'un seul appareil. En temps normal, le fabricant de respirateurs aurait trouvé malvenue une telle utilisation, mais en contexte de pandémie, alors que le temps manque et que les ressources sont rares, le bricolage est parfaitement justifié.

Puisque nécessité fait loi, comme dit l'adage, ce besoin de solutions urgentes capte l'attention de tout le monde dans les organisations, et les efforts sont exclusivement consacrés à cet élan d'innovation. Alors qu'en temps normal, l'innovation passe au deuxième, au troisième et même au dixième rang des préoccupations, les crises redéfinissent les priorités. Prenons l'exemple du virus Ebola il y a quelques années, une épidémie qui avait suscité la mise au point accélérée d'un vaccin,



soutenue par l'innovation technologique, organisationnelle et institutionnelle. Cette course a légitimé des raccourcis en passant outre à certaines réglementations. L'urgence nous autorise à prendre certains risques.

## Mais n'est-il pas dangereux d'aller trop vite ?

En situation d'urgence, le rapport au risque change lui aussi. C'est vrai, certains diront qu'on ne respecte pas les protocoles établis, mais d'autres clameront au contraire qu'on

PHOTO : ERIC SOULLIER

# « Les grandes crises ont presque toujours été des accélératrices d'innovation, car il s'agit avant tout de périodes de rupture d'équilibre. »

va trop lentement ! Cette façon de mesurer les risques et de composer avec eux est sans nul doute complexe et incite à penser autrement les règles et les façons de faire. Bref, elle pousse à innover. Une entreprise innovante est une entreprise qui prend des risques. Et lorsque l'urgence recadre les priorités, cet arbitrage peut devenir une occasion d'accélérer le travail d'innovation.

## **On peut donc comprendre qu'une situation de crise stimule l'innovation ?**

Plus encore, les crises donnent parfois un sens à des innovations demeurées dans l'ombre, dont on a douté de la valeur et de la portée à un certain moment. Pensons au télétravail : la pandémie amène un grand nombre d'organisations à apprendre à travailler autrement. Alors qu'il y a encore quelques semaines, des employés se faisaient refuser toute possibilité de faire du télétravail, aujourd'hui, ils conçoivent des routines d'efficacité pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Il sera plus difficile que jamais pour les employeurs de s'opposer au travail à distance après le retour à la normale.

Autre exemple d'innovation qui peinait à décoller : la livraison à domicile pour les épiceries. La pandémie a accéléré cette nouvelle stratégie d'affaires de manière phénoménale. Cette option devient presque naturelle, car elle a trouvé sa pertinence. Ces nouvelles façons de faire s'enracineront-elles ? Je crois qu'une forme d'habitude sera prise, du moins dans une certaine mesure.

Le constat global, c'est que les grandes crises ont presque toujours été des accélératrices d'innovation, car il s'agit avant tout de périodes de rupture d'équilibre. Dans l'absolu, la Première Guerre mondiale a été un formidable accélérateur pour la médecine et pour l'aviation. La Deuxième Guerre mondiale, quant à elle, a véritablement propulsé les domaines de l'informatique, de l'aérospatiale et de l'énergie nucléaire.

**Vous évoquez le fait que bien des gens pourront profiter d'innovations déjà existantes, comme le télétravail, afin de poursuivre leurs activités. Mais tous les secteurs ne sont pas égaux lors d'une crise. Certains s'en tireront-ils mieux que d'autres ?**

C'est toujours le cas. C'est terrible de le dire comme ça, mais il y aura des occasions d'affaires. Rapidement, nous l'avons vu dès le début de la pandémie de COVID-19, des entreprises ont réorienté leurs activités plus ou moins volontairement. Des fabricants d'équipement de hockey mettent au point des visières de sécurité contre le virus ; des entrepreneurs produisent du désinfectant plutôt que de la vodka, du gin ou de la bière. Je pense aussi aux masques de plongée conçus par Decathlon, dont l'usage a été détourné par une *start-up* italienne qui y a ajouté quelques tuyaux pour les utiliser comme appareils respiratoires, une belle façon d'innover en mode *hacking*.

Parallèlement à ces occasions d'affaires, il y aura bon nombre de situations terribles et plusieurs faillites. Mais une faillite, c'est aussi une circonstance propice au recommencement, une occasion de quitter le marché et d'y revenir autrement.

**En fait, le véritable danger, c'est de ne pas innover ! Êtes-vous un optimiste pour qui crise et innovation forment un mariage heureux ?**

Oui, parce qu'innover quand plus rien ne va, c'est choisir de ne pas baisser les bras. C'est éviter de sombrer dans la dépression. C'est se dire : il y a encore quelque chose à faire, il y a des occasions à saisir. En utilisant les ressources disponibles, en les combinant autrement pour trouver des réponses nouvelles et pertinentes, nous concevrons des solutions pour avancer.

**C'est un instinct de survie ?**

Oui, je suis assez d'accord avec ça. Il n'y a pas de vie sans innovation, finalement. ■