



SOMMAIRE
DES RÉSULTATS

CATALYSER L'INNOVATION EN OUTAOUAIS

EN SITUATION PANDÉMIQUE

Catalyser l'innovation en Outaouais, une recherche multisectorielle sur les pratiques d'innovation issues de la pandémie causée par la COVID-19

Ce projet de recherche a reçu une subvention du programme *Accélération* de Mitacs et de l'Espace d'accélération et de croissance de l'Outaouais (Espace-O). Le projet a été mené sous la direction de Julie Bérubé, professeure agrégée au département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais en collaboration avec le professeur Martin X. Noël et des chercheur-euse-s stagiaires de la même institution : Imane Belghiti, Jean Paul Bisseck, Nancy Bouchard, Maud Loranger, Alexis Pouliot et Armel Didier Tella.

*Si vous avez des questions ou des commentaires concernant cette étude, n'hésitez pas à écrire à Julie Bérubé (julie.berube@uqo.ca). Des publications sur ce projet et d'autres projets de recherche se trouvent sur le site Internet **julieberube.ca***

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	3
2.	Méthodologie	3
3.	Présentation des résultats	4
3.1	Résumé des faits saillants par thèmes	5
3.1.1	Impacts et défis de la pandémie	5
3.1.2	Besoins non comblés	7
3.1.3	Innovations	7
3.1.4	Défis à long terme	8
3.1.5	Perspectives d'avenir	9
3.2	Implications pratiques pour les organisations	10
3.2.1	Implications pour la gouvernance des organisations	10
3.2.2	Implications pour la stratégie des organisations	11
3.2.3	Implications pour la structure des organisations	12
3.2.4	Implications pour les opérations des organisations	13
4.	Conclusion	14

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Implications pratiques pour la gouvernance des organisations

Tableau 2 : Implications pratiques pour la stratégie des organisations

Tableau 3 : Implications pratiques pour la structure des organisations

Tableau 4 : Implications pratiques pour les opérations des organisations



Mot de la directrice de l'Espace-O

La pandémie de la COVID-19 a causé une crise sans précédent dans toutes les sphères de la société et tous les secteurs de l'économie. Cette crise a entraîné la fermeture de nombreux lieux, a forcé le travail à distance et a incité les organisations à revoir leurs façons de fonctionner. Des organisations et des gens du monde entier ont usé de créativité pour s'adapter à la nouvelle réalité, notamment en tirant profit des technologies numériques afin de se procurer des produits essentiels, d'accéder à des soins médicaux, de travailler et de se former.

Comme d'autres grandes crises, la pandémie aura été accélératrice d'innovation. Elle nous aura appris que l'innovation est vitale à la réussite des entreprises et qu'elle est nécessaire dans le contexte actuel pour affronter de nombreux enjeux et assurer leur survie.

Grâce à la précieuse collaboration de nombreux partenaires, l'Espace d'accélération et de croissance de l'Outaouais (Espace-O) ainsi que l'équipe de recherche de Julie Bérubé, responsable du programme de MBA et professeure agrégée de management, département des sciences administratives, se sont intéressés aux innovations mises en place par des organisations de la région pendant la pandémie de la COVID-19 pour leur permettre de poursuivre leurs activités. L'objectif principal du projet de recherche était de décrire et de comprendre comment les innovations ont été mises en place dans le but de dégager de bonnes pratiques et comment les organisations ont réussi à survivre à la crise grâce à la mise en œuvre d'innovations propres à leur secteur.

Remerciements

Cet outil a été produit avec l'appui financier de Mitacs et du ministère de l'Économie et de l'Innovation. L'Espace-O souhaite remercier ses partenaires financiers de leur engagement soutenu tout au long du projet et de leur confiance. Ce projet n'aurait pas pu voir le jour sans leur apport. Ce projet, qui s'est échelonné sur une année complète, a aussi bénéficié d'une large collaboration des acteurs du milieu qui ont mis leurs connaissances et leur réseau à profit.

Bonne lecture!



Geneviève Ouimet
Directrice de l'Espace-O

MISE EN CONTEXTE

Ce rapport présente un sommaire des résultats obtenus dans le cadre du projet de recherche intitulé : *Catalyser l'innovation en Outaouais, une recherche multisectorielle sur les pratiques d'innovation issues de la pandémie causée par la COVID-19*. Pour ce projet, 53 entrevues semi-structurées ont été menées avec des participant-e-s issu-e-s de 21 organisations des secteurs culturel, touristique, événementiel, agroalimentaire, technologique, alimentaire, académique, sportif, communautaire ainsi que celui des services d'accompagnement aux entreprises.

1.0 INTRODUCTION

La recherche s'intéresse aux innovations mises en place par des entreprises et des organismes de la région de l'Outaouais depuis le début de la pandémie de COVID-19. Il importe de préciser que pour cette recherche, nous associons l'innovation à un nouveau produit, un nouveau service, un nouveau processus de production, une nouvelle structure ou un nouveau système administratif (Lill et coll., 2021). L'innovation est ainsi propre à une organisation spécifique selon son contexte.

Depuis mars 2020, les innovations ont, entre autres, assuré la poursuite des activités d'affaires de nombreux-se-s participant-e-s, mis la créativité aux commandes du réaménagement des pratiques et profité à certain-e-s dirigeant-e-s pour transformer les effets de la pandémie en opportunité de développement pour l'avenir. Il y a également eu un lot de problématiques majeures qui a entraîné des pertes importantes et la création de nouveaux besoins qui restent à ce jour non comblés. Ce projet de recherche tire sa pertinence de l'importance de comprendre comment les entreprises et les organismes rencontrés ont survécu à cette crise mondiale grâce à la mise en œuvre d'innovations en vue d'en dégager de bonnes pratiques et de s'en inspirer pour outiller d'autres organisations situées sur le territoire de l'Outaouais.

2.0 MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique qualitative a été retenue pour cette recherche. Ce type d'approche est pertinent dans le cas d'études de transformation ou d'adaptation, comme la situation que vivent les organisations en raison de la pandémie causée par la COVID-19 (Guba et Lincoln, 1994; Patton, 2015). Plus précisément, l'étude de cas a été choisie telle que définie par Stake (2006) comme stratégie de recherche.

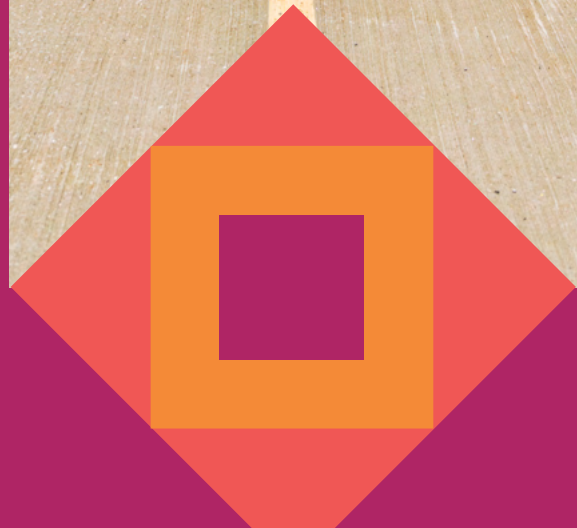
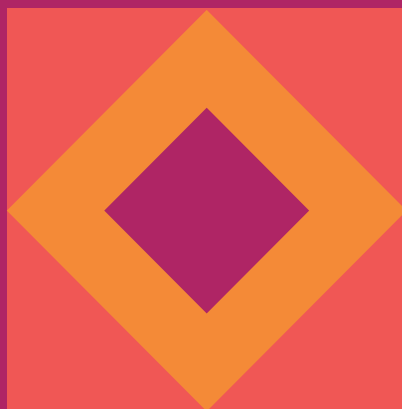
53 personnes travaillant au sein d'organisations des secteurs identifiés ci-haut ont été rencontrés en vue de colliger leurs témoignages et collecter des exemples d'innovations se rattachant à leurs pratiques respectives. Les secteurs ont été regroupés en 3 grands groupes : culturel et touristique (8 organisations), agroalimentaire et alimentation (6 organisations), entreprises et organismes de services (7 organisations). Pour élaborer la liste des organisations, l'équipe de recherche a eu recours aux suggestions et à l'expertise d'acteur-ric-e-s clés des secteurs identifiés ainsi que de représentants des MRC de la Vallée-de-la-Gatineau, des Collines-de-l'Outaouais, de Papineau et du Pontiac. Ce sont, à priori, les personnes à la tête des organisations qui ont été contactées par courriel. Elles étaient invitées à accorder une entrevue à un-e membre de l'équipe de recherche et à recommander d'autres répondant-e-s potentiel-le-s travaillant pour ou en collaboration avec leur organisation. La participation de chacun-e a été faite sur une base volontaire et les noms des personnes ayant accepté de participer n'ont pas été divulgués aux employeur-e-s, ni à l'organisme partenaire.

Au total, 53 entrevues semi-structurées ont été réalisées en plus d'une analyse documentaire. L'entrevue semi-structurée a été préconisée, car des thèmes spécifiques ont été abordés tout en laissant place à l'émergence de nouveaux thèmes et de nouvelles idées (Brinkmann et Kvale, 2015). Les trois thèmes étaient : les défis engendrés par la pandémie de COVID-19 dans l'environnement de travail ; la place de l'innovation dans la structure organisationnelle ; et les perspectives d'avenir en matière d'innovation.

Les entrevues ont été d'une durée approximative de 60 minutes et se sont majoritairement déroulées par vidéoconférence. Des répondant-e-s ont préféré une rencontre en personne étant donné que les entrevues ont eu lieu entre mars et juin 2022, période de relâchement des mesures sanitaires et de reprises d'activités.

3.0

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



3.1 RÉSUMÉ DES FAITS SAILLANTS PAR THÈMES

Dans cette partie, les résultats du projet de recherche sont présentés par thèmes et déclinés comme suit : impacts et défis de la pandémie, besoins non comblés, innovations, défis à long terme et perspectives d'avenir.

3.1.1 Impacts et défis de la pandémie

Depuis mars 2020, à l'instar du reste du Québec, les organisations de la région de l'Outaouais ont subi de nombreux contrecoups amenant leur lot de défis et d'impacts. Ceux-ci sont nombreux et nous les regroupons en trois catégories soit les fermetures et les annulations, le télétravail, la pénurie de main-d'œuvre et les modifications de l'offre de services.

Fermetures et annulations

Les activités en présentiel ont été interdites par les gouvernements, et ce, à plusieurs reprises depuis mars 2020. Lorsque c'était possible, certaines organisations de l'Outaouais ont opté pour le télétravail afin de pouvoir offrir leurs services. Cependant, pour d'autres, la fermeture a été inévitable et c'est, entre autres, le cas des organisations sportives, des restaurants, des lieux de diffusion culturelle et des marchés publics. Chaque fermeture engendrait une perte de clientèle, une perte d'effectif ainsi qu'une perte de contact avec la communauté, puisque ce contact s'établissait en présentiel avant la crise. Toutefois, des activités se sont tout de même déroulées en virtuel (cours et formations à distance, séances individualisées, livraisons, commandes à emporter, événements virtuels, ventes en ligne, etc.).

Télétravail

Plusieurs organisations ont été contraintes de faire basculer leur mode de travail en non présentiel et d'exiger de leurs employé-e-s de faire du télétravail, ce qui a représenté une adaptation importante. Certain-e-s ont avoué-e-s ne pas avoir été prêt-e-s ou bien équipé-e-s pour s'ajuster à ce nouveau mode de vie professionnelle.

La pandémie a été difficile pour le moral et la santé mentale des effectifs puisque les interactions sociales directes ont été quasiment absentes en télétravail. Ceci a engendré un désengagement chez des répondant-e-s. Pour cette raison, la motivation du personnel a été une priorité pour plusieurs organisations. Le télétravail a aussi eu un impact sur les relations avec les client-e-s puisqu'il était rarement possible d'avoir des contacts en personne, ce qui a diminué la qualité de l'offre en matière de services. Cela a également complexifié la formation et la rétention des nouveaux-elles employé-e-s, en plus d'apporter une dispersion géographique du personnel (sur différents fuseaux horaires). Malgré tout, certaines organisations ont pu poursuivre leur croissance lorsque les mesures ont été assouplies.



Pénurie de main-d'œuvre et de matière première

L'un des défis qui a touché tous les secteurs a été celui de la pénurie de main-d'œuvre. Plusieurs organisations ont eu à mettre un projet en suspens pendant la pandémie, soit en raison d'un manque de main-d'œuvre qualifiée ou de contraintes sanitaires. Dans bien des cas, la pénurie était présente avant la pandémie, mais elle a aggravé la situation. En fait, lorsque la pandémie a connu son apogée, l'aide gouvernementale fédérale pour le soutien aux emplois connaissait un double effet. D'une part, les fonds débloqués permettaient à des organisations de ne pas fermer leurs portes définitivement. D'autre part, les organisations employant du personnel à faible revenu ont vu une partie de leur personnel préférer recevoir l'aide gouvernementale plutôt que de travailler. Ceci a complexifié l'embauche de main-d'œuvre lorsque des réouvertures partielles ont été possibles. C'était particulièrement le cas dans les secteurs de la restauration, de la culture et du tourisme.

Aussi, de nombreuses personnes ont profité de ce temps d'arrêt pour retourner aux études ou changer de domaine. À cet effet, des organisations ont rapidement choisi de favoriser leurs employé·e·s en leur offrant un environnement et des conditions de travail répondant à leurs besoins (environnement plaisant, augmentations de salaire, améliorations des conditions de travail, davantage de vacances, banque d'heures, horaires plus flexibles, etc.). L'une d'elles, à qui la pandémie a apporté un surplus de travail, a décidé d'accepter uniquement des mandats qui stimulaient son équipe. C'était un moyen de rétention. Cette pratique a toutefois été moins porteuse pour certains secteurs tels que la culture et le tourisme où la rémunération est peu enviable et les conditions de travail parfois contraignantes. Dans le secteur technologique, les participant·e·s ont plutôt été témoins d'une « guerre des salaires » : la demande de personnel était importante. Les entreprises de la province ont justement eu de la difficulté à suivre la dynamique du marché international dans ce secteur. Toutefois, cela ne l'a pas empêché d'être propulsé par la pandémie, car tous les secteurs d'activités ont été contraints de saisir la crise comme une opportunité pour adapter et moderniser leurs technologies.

Dans le secteur agroalimentaire et alimentation, l'une des principales problématiques a été la pénurie de matières premières. L'ensemble de ce secteur aurait eu des problèmes d'approvisionnement (délais, coûts plus élevés, pénurie de produits, fermetures de compagnies). Face à ces problèmes, des organisations se sont tournées vers des producteur·rice·s québécois·e·s, créant ainsi un engouement pour l'achat régional. La pandémie a aussi créé des rapprochements entre les gens (entraide, soutien, solidarité, partage sur les médias sociaux) aspirant à échanger à propos de problèmes similaires. Cette solidarité a notamment permis à une organisation qui était sur le point de fermer ses portes avant la pandémie de rester ouverte et de réaliser son meilleur chiffre d'affaires en 2020.

Modifications de l'offre de services

Dans le cas de plusieurs organisations, la pandémie a entraîné des dépenses. Certaines ont, par exemple, restructuré physiquement leurs lieux afin de donner accès à leurs services; d'autres ont développé un système de commandes en ligne ou un service de livraison. Les fermetures forcées ont aussi contraint des organisations à s'endetter comparativement à la période pré-pandémique. Ceci a mené, dans certains cas, à des mises à pied et des fermetures. Dans d'autres cas, pour éviter la fermeture, des organisations ont créé des projets numériques. Ces projets ont été généralement appréciés du public, mais ils ont également mis une pression supplémentaire sur les équipes de travail. En effet, les adaptations ont été difficiles pour le personnel qui était épuisé. Tout projet nécessitait au moins trois scénarios. Parfois, l'un était amorcé et il fallait rapidement basculer vers un autre. La prestation de service en non présentiel n'a pas fait l'unanimité. Comme dans la majorité des milieux artistiques (Bérubé, J., Pouliot, A., Roussel, J. et Loranger, M., 2021), une perte d'intérêt a été relevée dans le milieu de la danse. Elle s'est traduite par des difficultés de recrutement tant au niveau des praticien·ne·s que des élèves. Notons qu'au-delà du format non présentiel, des événements prévus à l'intérieur ont été proposés à l'extérieur, favorisant du même coup l'accessibilité auprès des publics.



3.1.2 Besoins non comblés

La pandémie a entraîné des problématiques et de nombreux besoins non comblés chez les répondant-e-s, notamment des besoins en matière d'accompagnement. En effet, la majorité a trouvé que les gouvernements ne communiquaient pas l'information adéquatement. On a mentionné que des programmes de subventions ont été créés lorsque les mesures sanitaires étaient à leur comble pour appuyer les différents milieux. Or, des répondant-e-s auraient aimé être accompagné-e-s pour mieux comprendre ces nouveaux programmes. Aussi, il-elle-s auraient apprécié-e-s recevoir une rétroaction lorsque qu'une subvention ne leur était pas accordée. En termes d'accompagnement, des répondant-e-s ont signifié qu'il-elle-s auraient souhaité obtenir un service d'accompagnement en matière de développement des compétences, de formations, d'aide technologique et numérique ainsi que pour la rédaction de demandes de subventions. Un accompagnement limité a été parfois disponible pendant la pandémie, mais uniquement de manière ponctuelle et l'aide reçue ne l'était pas sur une base continue.

3.1.3 Innovations

Adaptations par des pratiques virtuelles

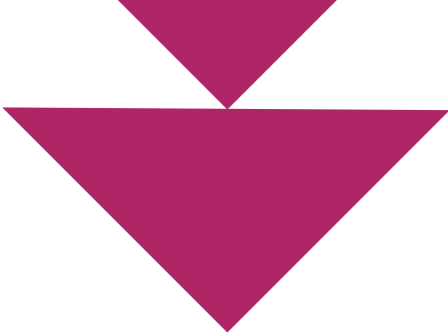
De nombreuses organisations ont choisi d'améliorer leurs infrastructures technologiques (plateformes d'entraînement virtuel, systèmes de gestion en ligne, création de comptes Facebook, cours à distance, communications avec les parents en ligne, séances virtuelles, Zoom, Teams, modes de paiement, boutiques en ligne, etc.) en plus de profiter des médias sociaux pour se faire connaître. La création de baladodiffusions a été explosive pendant la pandémie, ce qui a donné du travail aux artistes qui ont reçu une rémunération. Les événements virtuels ont été très fréquentés, entre autres, par une clientèle plus âgée. Un organisme qui travaille avec et pour les aîné-e-s a dû organiser des activités en ligne pour accompagner sa clientèle dans son utilisation des outils de télécommunications.

La pandémie a également mené à des innovations plus spécifiques pour certaines organisations comme la création d'une solution numérique pour enregistrer les déplacements quotidiens à l'intérieur de centres médicaux ainsi qu'un formulaire mobile d'attestation des symptômes de COVID-19 (questionnaire numérique). Une autre organisation a profité de la pandémie pour automatiser son service à la clientèle en intégrant un robot conversationnel sur son site Web et ses réseaux sociaux. Autre exemple : une entreprise du secteur agroalimentaire et alimentation a utilisé la réalité virtuelle pour offrir des formations.



Adaptations pour contrer la pénurie de main-d'œuvre

La plupart des organisations ont proposé des adaptations afin de faire face à la pénurie de main-d'œuvre et être plus attrayantes auprès des employé-e-s. À titre d'exemple, une entreprise a choisi de redéfinir sa proposition de valeur en mettant en place des plans de développement personnel et des plans de développement des compétences pour chacun de ses employé-e-s. Plusieurs ont réservé des moments de rencontres pour répondre aux questions de l'équipe, favoriser la motivation et amortir les moments de crise. Pour ce faire, des organisations ont créé des activités de consolidation d'équipe, des espaces collaboratifs virtuels et des rencontres récréatives à distance. Une organisation a créé un programme pour embaucher des personnes pour occuper des postes virtuels (en raison des différents fuseaux horaires où se trouvaient les employé-e-s). Les conditions de travail offertes par les organisations ont aussi été bonifiées dans bien des cas.



Adaptations de gestion

La pandémie a amené certaines nouveautés qui ont eu un impact positif sur les milieux comme la responsabilité sociale et écologique des organisations. La pandémie a également favorisé le réseautage. Plusieurs organisations ont mis en place un partage de bonnes pratiques de gestion qui ont mené à une augmentation de la productivité, du sentiment d'appartenance, de la confiance et de l'expertise. Aussi, pour certains secteurs comme le culturel, l'offre de formations gratuites à distance a explosé, ce qui a permis à la main-d'œuvre de développer de nouvelles connaissances et compétences.

Des organisations ont également repensé leur modèle d'affaires ou se sont restructurées. Par exemple, une organisation a saisi l'opportunité de ramener sa manufacture au Canada, en plus de revoir son image, sa mission, et son mode d'approvisionnement. Des entreprises et des organismes ont également eu des changements du point de vue social : une organisation a misé sur une collaboration entre les membres de son équipe, la communauté, les collaborateur·rice·s et les artistes. Elle a orchestré la location de son lieu pour des événements spécifiques et réorganisé les heures d'ouverture selon les moments les plus achalandés pour assurer une meilleure gestion de ses ressources humaines et financières. Certain·e·s ont profité de la pandémie pour apporter des améliorations à leurs espaces de travail comme c'est le cas pour une résidence pour artistes qui a aménagé une salle de bain écologique et une cuisinette. Elle a aussi amélioré les conditions de travail en augmentant les cachets des artistes en résidence.

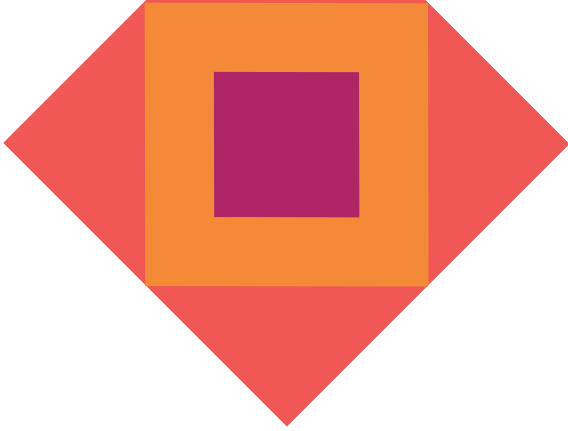
Certaines organisations ont aussi modifié leur production pendant la pandémie afin d'appuyer divers milieux. L'une d'entre elles a reçu une formation pour fabriquer des masques et des visières pour en faire la production. Ces produits ont été envoyés dans des maisons d'aîné·e·s autochtones. Cette organisation offrait aussi des formations en ligne sur Zoom en plus d'offrir des heures limitées à ses ateliers pour la manipulation de l'équipement, ce qui a permis de poursuivre les formations en présentiel.

3.1.4 Défis à long terme

Le défi qui risque de causer une problématique à long terme est celui de la pénurie de main-d'œuvre, puisqu'elle sévit dans tous les secteurs et qu'il s'agit d'un problème démographique structurel au Québec. Ce défi ne concerne pas uniquement les employé·e·s salarié·e·s, mais également les bénévoles qui sont essentiels à la survie de certaines organisations. Pour faire face à ce défi, une entreprise a choisi de recruter des gens à la retraite, en plus d'augmenter la rémunération et d'ajouter des avantages sociaux. Non seulement il y a eu une pénurie, mais il y a aussi eu un problème de rétention de la main-d'œuvre qui s'est manifesté. Des employé·e·s ont résisté au changement, ce qui a compliqué la tâche des employeur·e·s. Aussi, dans le milieu de la technologie, en raison de la proximité d'Ottawa, il y a eu une « guerre des salaires », car des personnes quittaient leur emploi pour un autre où elles étaient mieux rémunérées. L'ouverture géographique a complexifié les conditions de travail et l'embauche. L'une des solutions proposées pour pallier cette pénurie est l'automatisation des tâches sans valeur ajoutée et l'externalisation, c'est-à-dire le recours à la sous-traitance. Une autre solution a été de fidéliser le personnel en étant à son écoute tout en faisant preuve de leadership, d'empathie et de compassion.

À plus long terme, le télétravail entraîne plusieurs enjeux, comme le développement de l'esprit d'équipe, de l'échange d'idées ou du sentiment d'appartenance. Le contact humain est moindre en télétravail, car il n'y a pas de proximité physique avec les collègues. Or, une organisation participante a mentionné craindre perdre des employé·e·s si elle décidait de revenir en présentiel. De plus, les besoins des différentes clientèles ont changé. Par exemple, une organisation dans le secteur de la formation souhaite reprendre les cours en présentiel tout en conservant les cours à distance afin de retenir les nouveaux·elles étudiant·e·s.

Un autre défi qui concerne tous les secteurs est de devoir être à l'affût des nouvelles tendances en matière d'innovation et d'agir en conséquence pour assurer la survie de son organisation. Un répondant a mentionné qu'il fallait innover dans le secteur du tourisme si l'on voulait conserver sa clientèle, puisque des événements trop répétitifs risqueraient d'inciter les gens à se déplacer vers d'autres régions pour vivre de nouvelles expériences. Il est donc important de prendre en considération les besoins du public pour s'adapter à la demande. Quelques répondant·e·s ont évoqué avoir eu de la difficulté à se faire



connaître et auraient également eu besoin d'aide pour conquérir de nouvelles clientèles. En fait, la majorité des défis relevés diffèrent selon les secteurs. Pour ce qui est du domaine de la technologie, plusieurs secteurs ont choisi de se tourner vers ce dernier pour moderniser leurs systèmes. Cependant, les attentes sont élevées en la matière et ne sont pas toujours satisfaites. Pour l'une des organisations, le problème n'est pas d'obtenir de l'aide, mais de conserver l'aide qu'elle possède déjà. Plusieurs auraient aussi besoin d'accompagnement, notamment du point de vue des technologies de la communication, car elles évoluent très rapidement. En outre, une organisation rapporte que la présence sur les réseaux sociaux ne fait pas partie des habitudes de sa clientèle. Elle doit donc utiliser d'autres médias pour rejoindre ses client-e-s, comme la presse ou la radio, qui coûtent plus cher.

Il y a aussi le défi de la concurrence entre les petites organisations et les gros joueurs. Il faut se faire connaître et sensibiliser la population à soutenir par exemple les producteur-riche-s de la région et l'achat de produits locaux. Selon une participante, lorsqu'il faut couper dans les dépenses, le milieu de la restauration est le premier à en souffrir, surtout les petits restaurants. Une des organisations rapporte d'ailleurs que ce milieu a tellement été malmené par la pandémie que cela prendra quelques années avant qu'il retrouve ses belles années pré-pandémiques. Ainsi, en Outaouais, la pandémie a particulièrement touché le centre-ville du secteur Hull où environ 25 000 à 35 000 personnes travaillaient.

3.1.5 Perspectives d'avenir

Pour ce qui est de l'avenir, plusieurs organisations ont dit souhaiter étendre leurs services à l'échelle provinciale, fédérale et parfois à l'extérieur du Canada. L'une des raisons étant que la demande de certains services est en hausse (centres sportifs, achat de produits locaux, restauration rapide, santé). Bien que plusieurs répondant-e-s aient déjà investi dans la technologie, il-elle-s projettent d'y investir davantage pour offrir des produits de qualité (nouveaux équipements, nouvelles technologies). Cependant, l'achat de nouveaux appareils engage une mise à niveau et une formation des employé-e-s. Pour ce qui est des innovations, certaines vont rester bien que la pandémie puisse éventuellement se terminer. Le télétravail restera, mais plusieurs encourageront la forme hybride (télétravail et travail en présentiel).

En ce qui concerne les solutions face à la pénurie de main-d'œuvre, une organisation souhaite se tourner vers la technologie pour y faire face (intelligence artificielle et nouvelle plateforme de gestion). D'ailleurs, dans le secteur technologique, la demande ne cesse d'augmenter et des répondant-e-s ont remarqué une tendance à l'hyperspécialisation qui prend toujours de l'ampleur. Une organisation de ce secteur prévoit une abondance de nouveaux contrats et de nouveaux-elle-s client-e-s dans les prochaines années. Dans le domaine agroalimentaire et alimentation, la majorité estime que l'approvisionnement en produits locaux va s'accroître en Outaouais en raison de l'engouement manifeste pour la sécurité alimentaire et la valorisation de l'approvisionnement régional. La pandémie a démontré l'importance économique, sociale et environnementale de l'agriculture dans la région de l'Outaouais. L'une des organisations souhaiterait d'ailleurs offrir davantage de produits de la région pour encourager l'économie circulaire; ceci contribuerait aussi à une diminution du temps d'approvisionnement. Mentionnons que plusieurs désirent par ailleurs se procurer des voitures et des camions électriques afin de diminuer leur empreinte écologique.



3.2

IMPLICATIONS PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS

Cette recherche a permis de recueillir plusieurs idées que les 21 organisations consultées ont implantées durant la pandémie. Nous retenons ici des implications pratiques qui pourraient être utiles à d'autres entreprises ou organismes, de leur direction générale à leurs opérations courantes, en passant par leur stratégie et leur structure organisationnelle. Afin de synthétiser l'information, nous avons opté pour une présentation en tableaux.

3.2.1

Implications pour la gouvernance des organisations

Au niveau de la haute direction, l'ensemble des répondant-e-s ont bien sûr été affecté-e-s dans la gouvernance de leur organisation. En effet, certaines des pratiques de gouvernance ont été revues et modifiées, ce qui a généralement eu un impact non seulement sur la gouvernance elle-même, mais aussi sur les autres niveaux hiérarchiques des entreprises et organismes.

Gouvernance		
Problématiques	Éléments de solution	Actions concrètes
Chaînes d'approvisionnement ralenties ou interrompues	Favoriser l'adaptation régionale	• Achat local et autonomie nationale. • Alliances et partenariats entre fournisseur-e-s, producteur-rice-s et distributeur-rice-s régionaux.
Fermetures répétitives et prolongées des établissements	Se réinventer	• Rédaction d'un modèle d'affaires flexible à long terme. • Instauration de pratiques socialement et écologiquement responsables. • Travail à distance. • Implication des employé-e-s dans la recherche de solutions. • Utilisation des technologies disponibles.

Tableau 1 : Implications pratiques pour la gouvernance des organisations

3.2.2 Implications pour la stratégie des organisations

La stratégie des organisations découle normalement de la gouvernance pour s'intéresser plus spécifiquement au secteur d'affaires ou d'activités, en considérant notamment les parties prenantes des entreprises ou des organismes et la dynamique de leur secteur, afin d'y être concurrentiel.

Stratégie		
Problématiques	Éléments de solution	Actions concrètes
Pertes de revenus en raison des mesures sanitaires/fermetures	Obtenir du soutien gouvernemental	Effectuer une veille des programmes et subventions gouvernementales disponibles aux organisations.
Problématiques spécifiques à certains secteurs	Miser sur la solidarité du milieu	- Tisser des liens avec les organisations concurrentes afin de favoriser l'entraide dans certains secteurs (coopétition). - Se rapprocher des communautés régionales pour obtenir un appui supplémentaire.
Difficulté à joindre la clientèle en raison des fermetures	Se tourner vers les technologies de l'information	- Démarrage d'activités en ligne (site Internet transactionnel). - Publicité sur les réseaux sociaux (ex. Facebook, Instagram et TikTok).

Tableau 2 : Implications pratiques pour la stratégie des organisations

3.2.3 Implications pour la structure des organisations

Qu'il y ait un organigramme formel ou non, la structure de l'organisation constitue en quelque sorte la répartition et la coordination des ressources nécessaires à l'atteinte de la stratégie développée antérieurement. Le degré d'élaboration de la structure dépend, entre autres, de la taille de l'entreprise ou de l'organisme, mais les moyens structurels mis en œuvre pour tenter de rester efficaces durant la pandémie peuvent être sensiblement similaires d'une organisation à l'autre.

Structure

Problématiques

Difficultés à communiquer avec les équipes en raison du télétravail

Défis relatifs à l'équipement des travailleur·euse·s à la maison

Coordination du travail à distance

Éléments de solution

Miser sur les ressources technologiques

Réallocation des budgets

Adaptation quasi personnelle

Actions concrètes

- Utilisation des outils de communication comme Zoom, Teams, Google Meet, etc.
- Numérisation des processus de travail (ex. travail collaboratif virtuel, formations en ligne, soutien technique à la clientèle, etc.).
- Revoir à la baisse les besoins en espaces de bureaux (réduction et sous-location d'espaces superflus).
- Réinvestissement des dépenses pour outiller les employé·e·s (matériel de bureau, ordinateurs, etc.).
- Favoriser le mode de travail hybride.
- Automatiser des opérations de communications et de ventes.
- Adaptation des horaires.

Tableau 3 : Implications pratiques pour la structure des organisations

3.2.4 Implications pour les opérations des organisations

La structure des organisations, qui balise notamment les subdivisions administratives et l'allocation des ressources, est normalement complétée par des spécifications plus précises au niveau des processus opérationnels. Ceux-ci sont sous la responsabilité des gestionnaires les plus proches des opérations courantes des membres du personnel et/ou des bénévoles et impliquent la définition et la répartition des tâches de chacun·e. Les opérations des organisations doivent également être suffisamment motivantes pour ceux·celles qui les effectuent puisque la productivité de l'ensemble en dépend.

Opérations		
Problématiques	Éléments de solution	Actions concrètes
Attraction et rétention de la main-d'œuvre	Bonification des conditions de travail	- Augmenter la rémunération, favoriser les horaires flexibles, récompenser la fidélité des employé·e·s, miser sur le sentiment d'appartenance. - Sous-traiter les tâches apportant peu de valeur ajoutée.
Motivation des employé·e·s	Favoriser le travail en mode hybride	- Déterminer des moments de rencontres en présentsiels pour les membres de l'équipe. - Offrir le choix du lieu de travail aux employé·e·s.
Problèmes relatifs aux besoins psychologiques des employé·e·s	Se tourner vers des ressources spécialisées	- Faire appel à des spécialistes en santé mentale. - Former les gestionnaires aux approches de gestion axées sur l'empathie, favoriser l'écoute. - Offrir des formations en lien avec les nouvelles réalités.

Tableau 4 : Implications pratiques pour les opérations des organisations

4.0

CONCLUSION





Cette recherche s'est intéressée à la mise en place d'innovations par 21 entreprises et des organismes de la région de l'Outaouais pendant la pandémie de COVID-19. Trois regroupements sectoriels ont été retenus pour la conduite de cette recherche : le secteur culturel et touristique, le secteur agroalimentaire et alimentation et le secteur des entreprises et organismes de services. Cette recherche avait pour objectif de broser un portrait des innovations que les intervenant-e-s des secteurs ont mis en place durant la pandémie en vue d'orienter le travail de l'équipe de l'Espace d'accélération et de croissance de l'Outaouais (Espace-O) en matière d'accompagnement dans la mise en œuvre d'innovations technologiques, structurelles, administratives, organisationnelles, financières ou événementielles.

Les 53 entrevues semi-structurées qui se sont déroulées sur une période de quatre mois ont permis de recueillir des exemples de bons coups prêts à être partagés. Il est important de souligner que chacune des organisations a su innover de diverses manières pendant la crise et ce, malgré toutes les difficultés qu'elles ont rencontrées. Nous retenons que les innovations ont, entre autres, contribué au développement de nouveaux publics, encouragé l'achat de produits locaux, entraîné la modernisation de canaux de communication et de moyens de travail, favorisé la création de boutiques en ligne et développé un sentiment de fierté et d'appartenance régionale.

La pandémie a donc été à la fois une source de problèmes importants et une occasion d'innovations majeures pour les organisations de la région.

RÉFÉRENCES

- Bérubé, J., Pouliot, A., Roussel, J. et Loranger, M. (2021). Les industries culturelles : l'art de se réinventer pour assurer la pérennité des modèles artistiques. *Ad Machina*, 5(1), 16-23. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1405>
- Brinkmann, S. et Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3^e éd.). Los Angeles: Sage Publications.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (p. 105-117). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lill, P., Wald, A., et Munck, J. C. (2021). In the field of tension between creativity and efficiency: A systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 919-950.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4^e éd.). Los Angeles: SAGE.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press.

Participation financière :



Collaborateurs :





101, rue Saint-Jean-Bosco, A-1360, Gatineau, QC, Canada J8Y 3G5
www.espace-o.ca

ESPACE 
| CATALYSÉ PAR Cilex