De l’incertitude à l’action : 5 défis à relever pour accélérer l'innovation au Québec

Rapport PIVOT 2026

PIVOT 2026

À propos du Conseil de l'innovation du Québec

Le **Conseil de l'innovation du Québec** a été créé en 2021 pour dynamiser l'innovation au sein des entreprises et de la société québécoise. Sous la direction de l'innovateur en chef du Québec, Luc Sirois, le Conseil a pour mandat de réunir de l'intelligence pour conseiller le ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) afin de bâtir des stratégies visant à propulser l'innovation et l'entrepreneuriat, et de multiplier leurs retombées économiques et sociales dans les secteurs clés pour l'avenir du Québec.

Le Conseil a initié **PIVOT 2026**, une démarche de mobilisation réalisée avec des partenaires de l'écosystème québécois de l'innovation. Appuyée sur la Grande Enquête sur l'innovation en entreprise 2026 et sur une série d'ateliers menés auprès d'acteurs issus des régions et des secteurs stratégiques, la démarche a permis de relier les données à l'expérience du terrain et d'alimenter une réflexion collective sur les conditions qui permettent aux entreprises québécoises d'innover avec plus d'impact.

Le 27 mars 2026, PIVOT a réuni à Montréal et en ligne près de 600 leaders du milieu des affaires, de l'écosystème d'innovation, du développement économique et de la recherche. La démarche a mené à 177 engagements à court, moyen et long terme pris par la société civile.

Pour découvrir nos autres publications :
conseilinnovation.quebec/publications

Remerciements

PIVOT 2026 est une initiative rendue possible grâce à la mobilisation de 8 partenaires fondateurs, réunit par le Conseil de l'innovation du Québec : l'ADRIQ, Chaudière-Appalaches Économique, le CIRODD, COFOMO, PRIMA Québec, Québec Tech, Sillons et Yulism.

PIVOT 2026 n'aurait pu voir le jour sans l'engagement de partenaires qui ont cru en cette mobilisation collective. Un merci tout particulier à nos partenaires Bâtisseurs, Ax.c et Axelys, dont l'engagement structurant a permis d'ancrer l'événement dans les réalités de l'écosystème québécois. Merci également à nos partenaires Catalyseurs (l'ADRIQ, Cofomo, Québec Tech et le Réseau des CCTT) pour leur contribution à cet élan collectif.

Contributions

Sous la direction de
Luc Sirois

Document rédigé par
Bianka Bernier

Autres contributeurs
Benoit Labbé
Loïck-Alexandre Gautier
Mathieu-Étienne Gagnon

Crédits photo

Photo de PIVOT 2026 : Tora Chirila pour le Conseil de l'innovation du Québec

Pour faciliter la lecture du texte, le genre masculin est utilisé sans aucune intention discriminatoire.

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026.

Publication du Conseil de l'innovation du Québec, janvier 2026

Pour citer : Conseil de l'innovation du Québec. De l'incertitude à l'action : 5 défis à relever pour accélérer l'innovation au Québec, 2026.

CC BY

Conseil de l'innovation du Québec

Table des matières

Avant-propos		**4**
Introduction		**6**
Défi 1	La moitié des entreprises n'ayant pas innové n'en perçoivent pas l'intérêt	**7**
Défi 2	On innove, mais on n'en tire pas assez de gains de rendement	**11**
Défi 3	L'innovation reste un projet plutôt qu'une façon de travailler	**17**
Défi 4	On s'autofinance plutôt que d'avoir recours à des partenaires	**24**
Défi 5	On cherche de l'aide, mais on ne la trouve pas facilement	**29**
Conclusion		**35**

Avant-propos

Le Québec traverse une période particulièrement exigeante de son histoire récente. Les tensions géopolitiques redessinaient déjà nos chaînes d'approvisionnement et nos débouchés à l'exportation avant même que les tarifs douaniers ne viennent bousculer les plans de nombreuses entreprises. Le vieillissement de la population exerce une pression croissante sur les finances publiques et sur la capacité de maintenir des services de qualité. La pénurie de main-d'œuvre contraint les organisations dans leur capacité à croître et à opérer. Une part croissante du tissu entrepreneurial québécois est en contexte de transfert, avec des repreneurs qui doivent simultanément stabiliser ce qu'ils viennent d'acquérir et préparer l'avenir. La transition climatique impose, pour sa part, des transformations profondes de nos façons de produire, de bâtir et de consommer. Enfin, l'intelligence artificielle redéfinit à un rythme rapide, et souvent plus vite qu'anticipé, les conditions de la compétitivité dans presque tous les secteurs clés de notre économie.

Chacun de ces enjeux, pris isolément, commanderait déjà une réponse conséquente. Cumulés, ils posent une question fondamentale sur l'avenir du Québec : avec quels moyens allons-nous les affronter ?

Les données de l'édition 2026 de la Grande Enquête sur l'innovation en entreprise éclairent une réponse à la fois simple et exigeante. Les sociétés qui traversent les grandes turbulences avec le plus de résilience sont celles qui ont développé une capacité réelle à innover, se réinventer et trouver de meilleures façons de faire. C'est par l'innovation qu'une économie améliore sa productivité, et c'est par sa productivité qu'elle gagne en compétitivité et en résilience. L'innovation n'est pas un luxe qu'on se paye quand l'économie va bien. Elle est la condition qui permet de tenir le cap quand les turbulences surviennent. Et d'être en meilleur posture lorsque les opportunités se présentent.

Avant-propos

Le constat clé que révèle la Grande Enquête est que le Québec innove déjà, mais pas encore à son plein potentiel. La proportion d'entreprises québécoises qui innovent a reculé entre 2024 et 2026. Près de la moitié de celles qui n'innovent pas expliquent qu'elles n'en voient pas l'intérêt. Les investissements des entreprises en recherche et développement sont en baisse et la productivité du travail au Québec accuse déjà un retard mesurable par rapport à d'autres provinces canadiennes. Chaque année où les entreprises québécoises innovent moins, ou innovent sans en capter pleinement la valeur, est une année où la richesse collective qui aurait pu être créée ne l'est pas.

Ces constats sont préoccupants, mais ils renseignent aussi sur la direction à prendre. Les raisons qui peuvent expliquer le déficit d'innovation au Québec sont multiples. Certaines relèvent de décisions structurelles qui dépassent le périmètre de ce document. Ceci étant dit, une part non négligeable de l'explication tient à un déficit de culture et de pratiques qui peuvent être améliorées par des décisions concrètes, prises par des acteurs qui n'ont pas besoin d'attendre de nouvelles politiques pour agir.

Ce document met en lumière les principaux défis identifiés par les participants à la démarche PIVOT 2026 et qui les empêchent d'innover plus et mieux. Il s'adresse aux gens qui ont une influence directe sur la trajectoire économique et sociale du Québec : dirigeants d'entreprise, décideurs dans les organisations de développement économiques régionales et sectorielles, acteurs des écosystèmes de financement et d'accompagnement. Des professionnels qui ont la capacité d'améliorer les choses dans leur propre organisation, dans leur secteur, dans leur région.

Les constats présentés sont le résultat du croisement de deux sources. La Grande Enquête sur l'innovation en entreprise réalisée par le Baromètre de l'innovation (Conseil de l'innovation du Québec), menée à l'automne 2025 auprès de plus de 1 500 décideurs d'entreprises au Québec, en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique, fournit un portrait quantitatif précis de l'état de l'innovation dans nos entreprises et de ses effets sur leur performance. En marge de ces données, 43 ateliers de la démarche PIVOT se sont tenus entre février et mars 2026 dans 16 régions du Québec et 14 secteurs stratégiques. Ils ont réuni plus de 500 leaders de l'innovation et ont permis de comparer ces données avec la réalité concrète vécue sur le terrain, dans les entreprises et dans les organisations qui les accompagnent.

Le croisement de ces deux sources offre une perspective unique : une lecture à la fois rigoureusement documentée et ancrée dans la réalité du terrain. Les données montrent la réalité; la démarche PIVOT explique le « pourquoi ». Ensemble, elles permettent d'identifier des leviers d'action concrets, dont plusieurs sont accessibles sans investir davantage d'argent public.

Ce document ne prétend pas résoudre l'ensemble des grands enjeux économiques et sociaux qui pèsent sur le Québec. Il identifie ce qui, concrètement, empêche les entreprises québécoises d'innover plus et mieux, et ce que chacun peut faire pour saisir des opportunités dans son propre périmètre. C'est une contribution qui pose les bases d'un effort qui devra être collectif et s'inscrire dans la durée pour rendre le Québec encore plus innovant.

Pour prolonger cette réflexion, le Conseil de l'innovation du Québec a publié en mai 2026 le document *Accélérer le Québec innovant : Perspectives de l'innovateur en chef du Québec sur la Grande Enquête 2026* qui s'appuie sur les constats de la Grande Enquête et sur les échanges issus de PIVOT 2026 pour proposer des pistes de réflexion à l'intention des décideurs publics, économiques et sociaux. Elles complètent les engagements pris par les acteurs de PIVOT 2026, en ciblant ce qui relève de décisions de plus haut niveau.

Introduction

Tous les deux ans, le Conseil de l'innovation du Québec réalise la Grande Enquête sur l'innovation en entreprise. Les résultats de l'édition 2026 sont préoccupants. Plusieurs indicateurs clés sont à la baisse depuis l'édition 2024. Ce recul survient précisément au moment où la capacité à innover devient une condition de résilience pour les organisations québécoises.

Pour mieux comprendre ce qui explique ces résultats, le Conseil, en collaboration avec ses partenaires nationaux, régionaux et sectoriels, a tenu 43 ateliers entre le 5 février et le 19 mars 2026. Plus de 500 entreprises et leaders de l'écosystème de différentes régions et secteurs stratégiques ont été consultés, partout au Québec. L'objectif était de comprendre comment ces données macros s'incarnaient dans la réalité des organisations : constater de première main les blocages, les angles morts et les leviers d'action possibles, au-delà de ce que les données seules permettent de voir. Cette démarche a culminé le 27 mars 2026 avec PIVOT 2026, un événement réunissant plus de 600 leaders de l'innovation à Montréal et en ligne. Ce jour-là, la lecture collective du terrain s'est traduite en engagements concrets: 177 participants y ont pris un engagement public sur l'une des pistes d'action identifiées.

Ce que vous lirez dans ce document est le reflet de ce que cette démarche a permis d'entendre. PIVOT est avant tout une activité de mobilisation, et les ateliers qui l'ont précédé ne constituent pas une consultation exhaustive de l'ensemble des enjeux d'innovation au Québec. Ils ont permis d'identifier des réalités récurrentes, partagées par un grand nombre d'acteurs de terrain, sachant que d'autres réalités n'y sont pas représentées. Ce document ne prétend pas non plus proposer une stratégie sectorielle ni une politique publique. Il ne constitue pas non plus un exercice de veille stratégique : il ne recense pas les pratiques les plus probantes mises en œuvre ailleurs dans le monde pour relever des défis comparables, et ne prétend pas à l'exhaustivité sur ce plan. Il s'en tient à ce que la démarche a permis de voir, et à ce que les acteurs qui y ont participé ont choisi de s'engager à faire.

De cette mobilisation ressort une lecture plus précise de la situation, mais aussi **une constellation de pistes d'action concrètes qui visent à mieux structurer, accompagner, orienter et relier les ressources déjà en place pour en amplifier l'impact.**

En croisant les données de la Grande Enquête avec les enseignements issus du terrain, ce document cherche à aller au-delà du constat. Il est organisé autour de cinq défis auxquels l'écosystème québécois de l'innovation est aujourd'hui confronté :

- La moitié des entreprises n'ayant pas innové n'en perçoivent pas l'intérêt
- On innove, mais on n'en tire pas assez de rendement
- L'innovation reste un projet plutôt qu'une façon de travailler
- On s'autofinance plutôt que d'avoir recours à des partenaires
- On cherche de l'aide, mais on ne la trouve pas facilement

Pour chacun de ces défis, ce document présente ce que les données révèlent, ce que les ateliers terrain ont permis de comprendre sur les causes, et ce qu'on peut faire concrètement pour y remédier.

Ces cinq défis forment une progression : de la conviction qu'innover vaut la peine, jusqu'à la capacité de le faire dans de bonnes conditions, en passant par les pratiques, le financement et la navigabilité de l'écosystème. Ils peuvent être saisis séparément, mais ils se renforcent mutuellement.

Défi #1

La moitié des entreprises n'ayant pas innové n'en perçoivent pas l'intérêt

Ce qu'on observe

Lorsque nous avons demandé aux entreprises québécoises pourquoi elles n'avaient pas innové dans la dernière année, on s'attendait à entendre parler de manque de temps, de ressources insuffisantes ou d'accès difficile au financement. Les données de la Grande Enquête 2026 révèlent autre chose : le premier obstacle n'est pas une question de moyens. **Parmi les entreprises qui n'ont pas innové, 49% affirment que c'est parce qu'elles n'en perçoivent pas le besoin.** Seulement 10% invoquent le financement comme frein principal.

Ce résultat situe le problème ailleurs que là où on cherche habituellement à le résoudre. Quand la principale raison de ne pas innover est l'absence de conviction de l'impact sur sa croissance, sa productivité ou sa résilience, les programmes de financement et les ressources d'accompagnement ont peu de prise. Une entreprise qui ne perçoit pas l'utilité d'innover ne va pas chercher de l'aide pour le faire.

Cette réalité se reflète dans les intentions. Seulement 39 % des entreprises québécoises déclarent avoir l'intention d'innover dans les trois prochaines années, contre 44% en Colombie-Britannique et 45% en Alberta. Et 26% des entreprises québécoises n'envisagent pas de le faire du tout pendant cette période.

Figure 1 : Raisons de ne pas avoir innové
(% entreprises québécoises n'ayant pas innové au cours des 12 derniers mois)

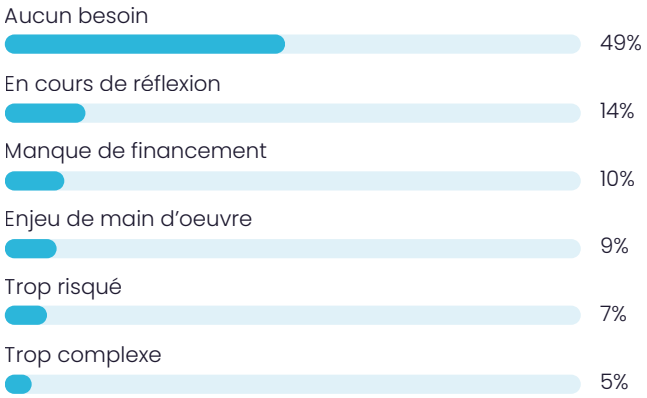
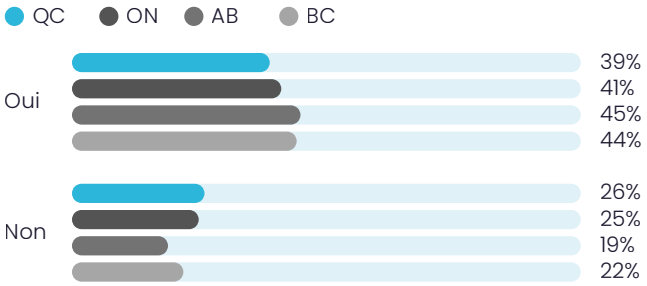


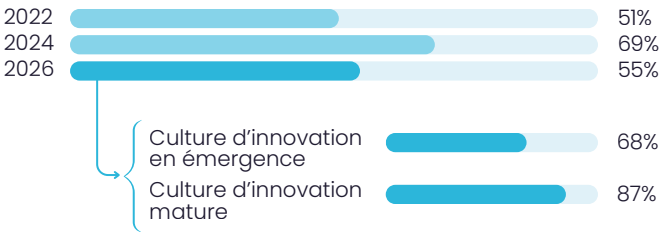
Figure 2 : Intention d'innover
(% entreprises sondées ayant l'intention d'innover au cours des 3 prochaines années)



Pourquoi c'est préoccupant

À chaque édition, les données de la Grande Enquête émettent une corrélation claire et constante entre l'innovation et la croissance des entreprises. Les entreprises qui innovent sont deux fois plus nombreuses à anticiper une croissance de leur chiffre d'affaires de 5 % et plus. Leurs exportations hors Québec sont près de deux fois plus élevées. Et, pour les entreprises dont la culture d'innovation est ancrée dans les processus de gestion et le fonctionnement quotidien, ces résultats sont encore plus marqués : 87 % d'entre elles réalisent des projets d'innovation, contre 55 % en moyenne pour l'ensemble des entreprises québécoises.

Figure 3 : Réalisation de projets d'innovation
(% entreprises québécoises ayant réalisé au moins un projet d'innovation dans les 12 derniers mois)



La conviction de l'importance d'innover ne naît pas d'elle-même. Sans elle, personne ne va chercher les ressources ni l'aide disponibles. **Tant que le lien entre innovation et performance n'est pas visible et concret pour un dirigeant, les conditions pour passer à l'acte ne se créent pas.**

Ce qu'on nous a dit sur le terrain

Dans les ateliers réalisés en février et mars 2026, cette réalité a pris un visage plus nuancé. Les entreprises ne rejettent pas l'innovation, mais remettent souvent les projets d'innovation à plus tard, en attendant que les conditions soient meilleures, que la saison soit moins chargée ou que l'équipe soit plus stable, par exemple. Plusieurs ont vécu des projets qui n'ont pas abouti et hésitent à recommencer sans garantie. D'autres, dans les contextes de reprise d'entreprise ou de perturbations liées aux tarifs douaniers, semblent concentrer toute leur énergie à stabiliser ce qu'elles viennent d'acquérir avant d'envisager quoi que ce soit de nouveau.

Il y a aussi une confusion fréquente sur ce que l'innovation signifie concrètement. Plusieurs entreprises font de l'innovation sans la nommer : elles règlent un problème de processus, testent une nouvelle façon de servir leurs clients, adoptent un outil qui change leur façon de travailler. Mais parce qu'elles ne reconnaissent pas ces activités comme de l'innovation, elles ne les mesurent pas et ne constatent pas les gains de croissance ou de productivité. **Sans cette preuve interne, la conviction de la pertinence de l'innovation ne se construit pas.**

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Avant de chercher des programmes, de l'expertise ou du financement, il faut d'abord que la conviction soit là. C'est le point de départ de tout le reste. Pour les dirigeants, cela passe par des gestes concrets qui rendent le lien entre innovation et performance visible dans leur propre réalité. Pour l'écosystème, cela passe par la création de conditions qui facilitent ce passage de l'abstrait au concret, à l'échelle de chaque entreprise et de chaque milieu.

Pistes d'actions pour les entreprises

Reconnaître l'innovation qu'on fait sans la nommer

Plusieurs entreprises innovent sans se reconnaître dans le mot. Un processus revu, un outil adopté, une nouvelle façon de servir un client : ces gestes comptent. Les nommer, les mesurer, même sommairement, permet de voir les gains qu'on génère déjà et de construire à partir de là.

Regarder ce que l'inaction coûte déjà

Avant même de penser à un projet d'innovation, se poser la question inverse : qu'est-ce qui se dégrade tranquillement dans l'entreprise faute d'avoir changé quelque chose? Une part de marché qui s'érode, une façon de faire qui coûte de plus en plus cher, un client qu'on perd parce qu'un concurrent fait mieux. Ce regard-là précède souvent la conviction.

Parler à quelqu'un qui a traversé une démarche similaire

Identifier une entreprise du même secteur ou de la même région qui a changé quelque chose de concret et en tirer une leçon utile. Une entreprise similaire, dans des conditions comparables, avec des résultats honnêtes parle différemment que les statistiques agrégées. Ce type d'échange direct change souvent la perception du risque plus efficacement que n'importe quelle donnée.

Démontrer les bénéfices concrets d'innover

Avec quelques variables simples, il est possible de se représenter le rendement potentiel d'un projet avant même de le lancer : le temps gagné, les coûts évités, les clients mieux servis. Ce calcul n'a pas besoin d'être parfait pour être utile. Il sert à rendre la décision d'innover aussi tangible que les risques qu'on lui associe.

Où trouver des exemples inspirants

Pour celles et ceux qui cherchent à convaincre par l'exemple, les entreprises primées au **Gala des Prix Innovation** de l'ADRIQ offrent un bassin de cas québécois variés. Depuis plus de trente ans, ce gala réunit les acteurs de l'écosystème d'innovation pour souligner des personnes, des entreprises et des organisations qui se distinguent par le développement et la commercialisation de produits ou de procédés novateurs, porteurs de valeur ajoutée et de croissance sur des marchés concurrentiels. La diversité de ses catégories, de la PME à la grande entreprise, de l'innovation sociale à l'intelligence artificielle, de la transition énergétique à la santé, donne à voir des trajectoires d'innovation dans des contextes très différents, dans lesquels beaucoup d'organisations peuvent se reconnaître.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Pistes d'actions pour l'écosystème de soutien à l'innovation

Documenter et diffuser des cas d'entreprises comparables

Produire des récits avec des résultats mesurés avant et après, dans des conditions réelles et sans les embellir. Inclure autant les projets qui ont bien fonctionné que ceux qui ont moins bien marché, pour que les exemples restent utiles à ceux qui hésitent. Structurer ces récits dans un format court et adaptable par d'autres organisations d'accompagnement, pour que la diffusion ne repose pas toujours sur les mêmes acteurs et que les preuves circulent dans l'ensemble de l'écosystème

Clarifier ce qui est admissible en R-D auprès des dirigeants qui s'en croient exclus

Plusieurs dirigeants ignorent que leurs projets d'amélioration pourraient être admissibles à des programmes de R-D et d'innovation. Corriger cette perception, avec des exemples concrets dans des secteurs variés.

Coordonner des campagnes régionales de valorisation de l'innovation

Mettre en valeur des pratiques d'innovation concrètes dans les publications et communications des organisations économiques, avec un accent sur les bénéfices obtenus et les gains mesurés plutôt que sur les démarches suivies. Cibler des secteurs et des contextes d'entreprises spécifiques pour que les exemples résonnent auprès des dirigeants qu'on cherche à rejoindre.

Outiller les conseillers pour adapter leur approche et convaincre un dirigeant de lancer un premier projet

Former les conseillers aux entreprises pour qu'ils amorcent la conversation par ce qui ralentit l'entreprise avant d'aborder l'innovation comme concept. Les outiller pour poser les questions qui font émerger le lien entre le problème vécu et une façon différente d'y répondre. Leur fournir un outil simple de calcul du retour sur investissement, pour qu'ils puissent aider un dirigeant à se représenter ce qu'un projet pourrait lui rapporter, en intégrant le coût de l'inaction, pour que la comparaison soit juste.

Pour aller plus loin

L'innovation régénérative : une piste à approfondir selon le CIRODD

Au-delà des catégories habituelles, technologique, économique, sociale ou environnementale, une question émerge : celle de la capacité des innovations à transformer ensemble les systèmes dont elles font partie. La notion d'innovation régénérative apporte ici un éclairage. Elle déplace le regard de la seule création de valeur économique vers les retombées nettes pour les collectivités, les territoires et l'environnement. Une innovation technologique sans adoption sociale produit peu d'effets; une innovation sociale sans viabilité économique demeure fragile; une innovation environnementale sans ancrage institutionnel peine à durer. Penser ces dimensions ensemble plutôt que séparément est l'un des chantiers que la suite de PIVOT gagnerait à explorer.

Défi #2

On innove, mais on n'en tire pas assez de rendement

Ce qu'on observe

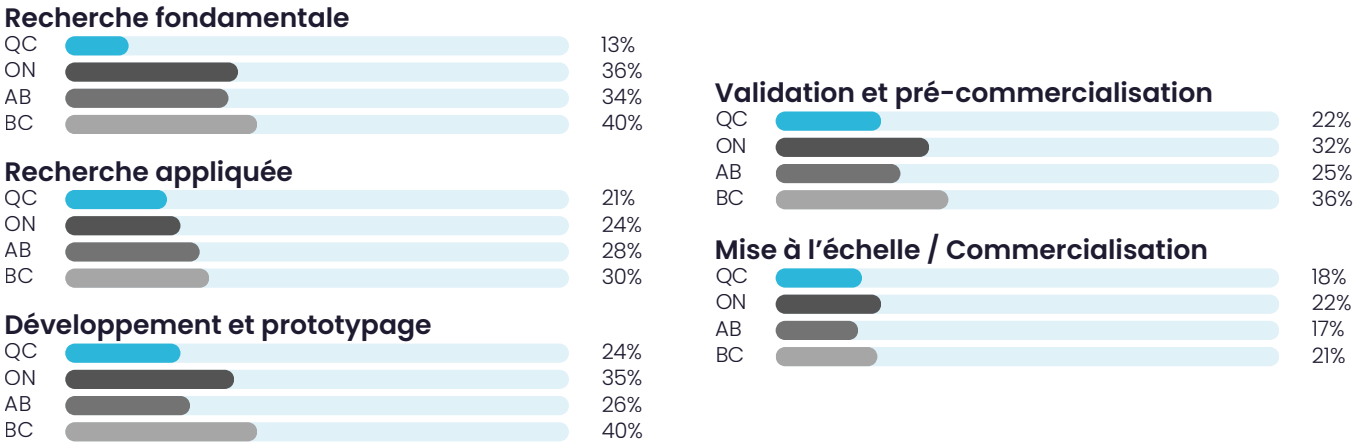
Le Québec figure dans le peloton mondial de l'innovation quand on compare la variété et le volume des projets réalisés avec les données européennes (European Innovation Scoreboard, Commission Européenne, 2025). Mais les données de la Grande Enquête 2026 révèlent un paradoxe : on innove sans en capter pleinement toute la valeur économique.

En effet, quand une entreprise québécoise innove, elle anticipe des gains de productivité 1,2 fois supérieurs à ceux d'une entreprise qui n'innove pas. En Ontario, ce facteur est de 1,8 fois et en Alberta, de 1,7 fois. Pour un même effort d'innovation, une entreprise ontarienne prévoit donc en tirer proportionnellement beaucoup plus profit qu'une entreprise québécoise.

Figure 4 : Prévision de croissance de productivité
(% entreprises sondées qui anticipent une croissance de productivité au cours des 12 prochains mois)

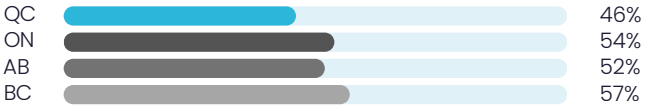
Cet écart d'anticipation de productivité pourrait s'expliquer en partie par le fait que les entreprises québécoises s'engagent sur moins d'étapes du parcours d'innovation. Elles réalisent en moyenne 1,5 type d'activité d'innovation différents, contre 2,0 en Ontario et 2,3 en Colombie-Britannique. Seulement 45% des entreprises innovantes québécoises font des activités de recherche et développement, contre 64% en Ontario et 75% en Colombie-Britannique. Et seulement 36% adoptent une nouvelle technologie dans leurs projets, contre 43 à 47 % dans les autres provinces.

Figure 5 : Types d'activité d'innovation
(% entreprises innovantes qui réalisent au moins une activité d'innovation des catégories suivantes)



Un des angles morts de la performance des entreprises québécoises concerne l'intelligence artificielle. Malgré le fait que le Québec soit reconnu comme l'un des centres mondiaux de la recherche en IA, les entreprises québécoises sont celles qui l'adoptent le moins dans leurs propres activités parmi les provinces comparées : 46 %, contre 57 % en Colombie-Britannique. Le Québec génère de l'innovation en IA, mais peine à en faire bénéficier ses propres entreprises.

Figure 6 : Adoption de l'intelligence artificielle
(% entreprises innovantes qui ont adopté l'intelligence artificielle)

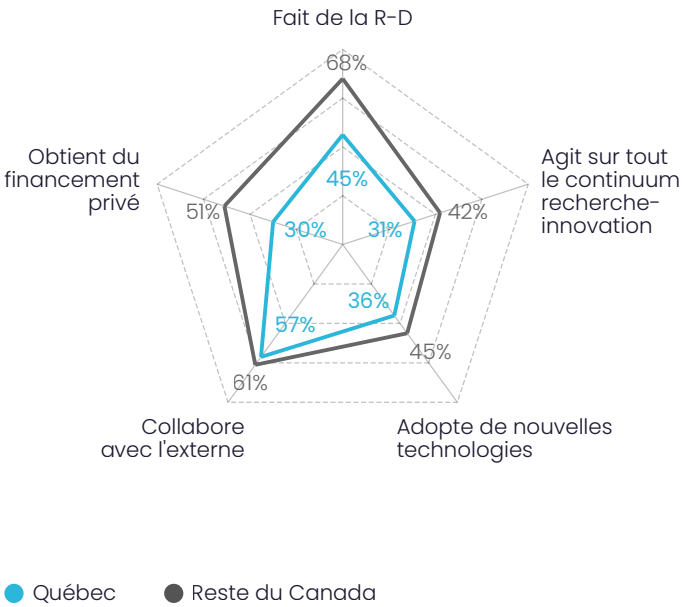


Pourquoi c'est préoccupant

Le Québec génère des innovations, mais une part importante d'entre elles ne franchit pas toutes les étapes qui mènent de l'idée initiale à une valorisation concrète, celle qui se traduit en gains de productivité, en croissance ou en avantages compétitifs. Une innovation qui s'arrête au stade du développement sans atteindre le marché, ou qui atteint le marché sans être adéquatement commercialisée, produit une fraction de ce qu'elle pourrait apporter en termes de bénéfices.

La couverture incomplète du continuum d'innovation a des effets sur la performance de notre économie. Plusieurs des leviers d'innovation identifiés dans la Grande Enquête pris individuellement, comme la réalisation d'activités R-D, l'adoption technologique ou le financement privé, produisent des gains sur la croissance, la productivité et les exportations. Les entreprises qui n'activent qu'un ou deux de ces leviers laissent une partie de ce rendement potentiel non capté. **La productivité du travail au Québec accusant déjà un retard par rapport à ses voisins canadiens. Chaque année où l'on n'améliore pas nos performances avec l'innovation vient avec un coût collectif à assumer.**

Figure 7 : Leviers d'innovation
(% entreprises sondées qui activent un levier d'innovation)



La couverture incomplète du continuum d'innovation a des effets aussi sur notre capacité à affronter les grands défis de société. La transition climatique, l'inclusion, la résilience territoriale sont des exemples qui appellent eux aussi des innovations. Celles-ci suivent souvent des trajectoires distinctes de l'innovation technologique ou commerciale : leur impact passe autant par la transformation des pratiques, des comportements et des institutions que par la diffusion sur un marché. Lorsqu'on les évalue et qu'on les soutient avec des outils pensés pour l'innovation commerciale, une part de leur contribution échappe à la mesure, et donc à la reconnaissance. Une innovation environnementale qui n'est jugée qu'à son rendement financier ne révèle qu'une partie de ses effets potentiels sur la réduction des émissions ou l'efficience des ressources par exemple. Une innovation sociale qui s'arrête avant la mise à l'échelle reste difficile à démontrer, ce qui lui complique son accès au financement et limite sa portée.

Ce qu’on nous a dit sur le terrain

Dans les ateliers réalisés en février et mars 2026, les enjeux de valorisation de l’innovation ont pris trois formes différentes. Plusieurs participants ont mentionné qu’il n'y avait pas de déficit de développement d’innovations au Québec, mais plutôt un déficit de conversion vers la commercialisation. Les crédits et programmes de R-D existent et seraient utilisés, mais leurs équivalents pour la commercialisation seraient rares, plus complexes d'accès et moins avantageux financièrement. Par exemple, financer un démonstrateur, souvent indispensable pour franchir l'étape entre le développement et la mise en marché, n'est pratiquement jamais une dépense admissible.

La mesure est un autre angle mort fréquemment nommé. Plusieurs entreprises ne définissent pas d'indicateurs de performance avant de commencer un projet. Sans mesure, les bénéfices existent peut-être, mais restent difficiles à démontrer. Et sans preuve, il devient plus difficile de justifier d'aller plus loin, d'investir davantage, ou d'en parler à un investisseur. Plusieurs participants ont mentionné adopter une approche intuitive pour juger de leur productivité, avec une perception de manque de gain parce que le retour sur investissement est lent.

De plus, la R-D a souvent été perçue comme réservée aux grandes entreprises et aux secteurs technologiques. Plusieurs dirigeants semblaient ignorer que leurs projets d'amélioration pourraient y être admissibles. L'adoption technologique semble fréquemment buter sur l'absence de démonstration concrète dans un contexte comparable au leur. Des participants ont mentionné que tant qu'ils n'ont pas vu quelqu'un dans une situation semblable qui a adopté une solution d’innovation et que ça a marché, ils hésitent à investir pour l’implanter.

À cela s'ajoute une tension observée par plusieurs acteurs technologiques entre deux approches qui toutes deux limitent, à leur façon, la mise à l'échelle des innovations québécoises. D'un côté, plusieurs organisations privilégient l'adoption de solutions développées par de grands joueurs étrangers, perçus comme des valeurs sûres, au détriment de solutions québécoises potentiellement mieux adaptées à leur contexte. De l'autre, certaines organisations optent pour le développement de solutions entièrement sur mesure, qui répondent bien au besoin immédiat mais restent captives de l'organisation qui les a créées, sans jamais franchir les étapes qui leur permettraient de générer une valeur économique plus large. Dans les deux cas, l'innovation québécoise peine à trouver le chemin vers la mise à l'échelle et la commercialisation.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

La conviction ne suffit pas si les efforts d'innovation s'arrêtent avant d'avoir produit leur plein effet. Pour les dirigeants, cela passe par des gestes qui ancrent la mesure et la commercialisation dans le quotidien des projets. Pour l'écosystème, cela passe par la mise en place de conditions qui permettent aux entreprises de franchir les étapes qu'elles sautent trop souvent.

Pistes d'actions pour les entreprises

Intégrer la commercialisation dès la planification

Se demander dès le départ à qui s'adresse ce qu'on développe, et quel signal du marché permet de confirmer qu'on est sur la bonne piste. Cette question, posée tôt, évite de développer une innovation qui n'atteint jamais ceux à qui elle était destinée.

Favoriser les transferts technologiques et les achats de licences

Accéder à des solutions déjà mûres qui sortent des centres de recherche permet d'intégrer une innovation à moindre risque et d'accélérer la commercialisation sans avoir à financer l'entièreté du développement.

Tester une solution imparfaite auprès d'utilisateurs réels

Obtenir des retours concrets plutôt que d'attendre que tout soit prêt avant de confronter l'idée à la réalité. Un test imparfait qui génère un apprentissage vaut souvent plus qu'un développement complet qui n'a jamais été confronté au terrain.

Définir deux ou trois indicateurs simples dès le départ

Choisir avant de commencer ce qu'on veut améliorer et comment on saura que ça a fonctionné. Sans cette mesure initiale, les bénéfices existent peut-être, mais restent difficiles à démontrer, ce qui complique les décisions d'aller plus loin et les conversations avec des investisseurs potentiels.

Aller au-delà du seul retour financier pour mesurer la valeur créée

Identifier des indicateurs adaptés à la finalité du projet, notamment pour les projets à visée sociale ou environnementale, afin que la valeur produite soit mesurée avec la même rigueur que pour les autres types d'innovation. Ajouter les indicateurs de santé et sécurité dans les projets d'innovation technologique : ce sont souvent les premiers que la direction regarde, et ils constituent un levier d'adhésion sous-utilisé.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Pistes d'actions pour l'écosystème de soutien à l'innovation

Intégrer un volet démonstration dans les projets de recherche collaborative

Planifier dès le départ la démonstration du produit pour qu'elle soit finançable parce qu'elle est attachée au projet dès sa conception, plutôt qu'ajoutée après coup quand les budgets sont épuisés.

Renforcer la préparation aux exigences des marchés étrangers

Pour les projets orientés vers l'exportation, outiller les entreprises en amont sur les aspects réglementaires, normatifs et culturels des marchés visés, pour que ces contraintes soient connues avant que le produit soit développé plutôt qu'après.

Poser systématiquement la question de la mesure en début d'accompagnement

Intégrer dans les premières rencontres une question sur ce que l'organisation veut améliorer et comment elle saura que ça a fonctionné, pour que la mesure soit pensée avant le projet et non après.

Partager des cas réels qui montrent comment la commercialisation a été intégrée au processus d'innovation

Documenter des exemples concrets avec des résultats mesurés plutôt que des promesses générales, pour que d'autres organisations puissent s'en inspirer et que les apprentissages circulent dans l'écosystème.

Aborder la propriété intellectuelle dès le début de l'accompagnement

Intégrer la sensibilisation à la reconnaissance, à la protection et à la valorisation de la propriété intellectuelle dans les interventions auprès des entreprises innovantes, pour que ces enjeux soient traités tôt dans le parcours plutôt que découverts au moment où ils bloquent une entente ou un transfert d'entreprise.

Reconnaître la spécificité des parcours d'innovation sociale et environnementale

Adapter les outils d'accompagnement, les mécanismes de financement et les indicateurs aux trajectoires propres de ces innovations, dont l'impact passe par la transformation des pratiques, des comportements et des territoires autant que par la diffusion sur un marché. Éviter de les évaluer à l'aune de critères pensés pour l'innovation technologique ou commerciale.

Pour aller plus loin

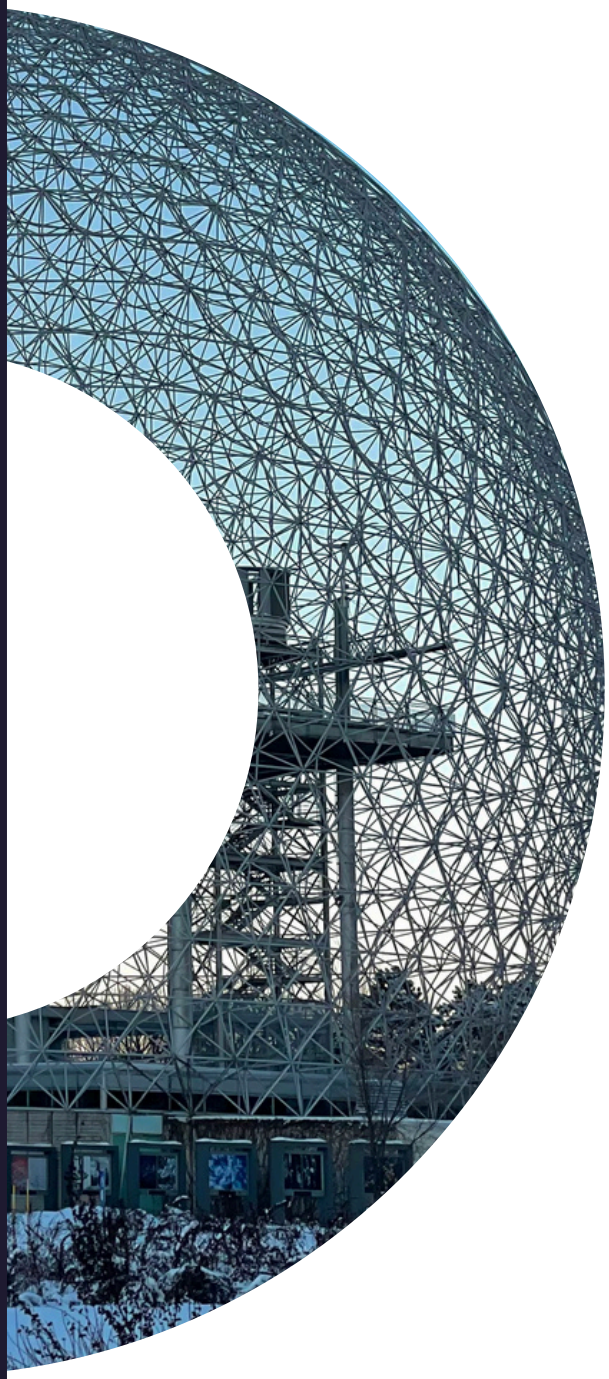
L'approvisionnement public : un levier sous-exploité

Le Québec développe des innovations technologiques, mais les intègre peu dans sa propre économie. L'intelligence artificielle en est l'illustration la plus frappante : reconnu comme l'un des centres mondiaux de la recherche en IA, le Québec figure pourtant parmi les pays de l'OCDE qui l'adoptent le moins. Ce déficit d'adoption pèse à la fois sur la productivité et sur la souveraineté numérique, un enjeu qui englobe les technologies, les infrastructures et la capacité d'un territoire à répondre à ses propres besoins. Faute d'intégrer nos innovations, nous risquons de demeurer des acheteurs de solutions étrangères et des intégrateurs de technologies conçues ailleurs. L'approvisionnement public peut devenir un débouché pour leurs innovations, à condition que les marchés publics soient rendus plus accessibles aux PME québécoises, par des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement qui renforcent leur capacité à y participer et à remporter des contrats. Plusieurs pays, dont la Suède, le Danemark et l'Estonie, ont fait un autre choix : mobiliser leurs talents pour répondre d'abord à leurs propres besoins, puis mettre ces solutions à l'échelle et les exporter.

Deux pistes apparaissent porteuses, bien qu'elles débordent le périmètre de ce document :

1. Valoriser l'adaptation de technologies déjà avancées plutôt que le réflexe du développement sur mesure ou de l'achat auprès des géants internationaux, et;
2. Mobiliser le pouvoir d'achat public comme levier de développement de nos technologies innovantes.

Sur le terrain, le mouvement «J'adopte le Québec Tech », porté par Québec Tech, accompagne déjà les entreprises dans l'adoption de technologies développées ici.



Défi #3

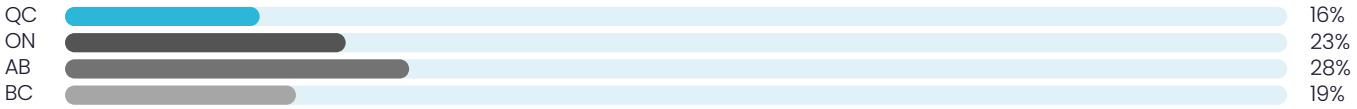
L'innovation reste un projet plutôt qu'une façon de travailler

Ce qu'on observe

Les données du Conseil de l'innovation du Québec en matière de culture d'innovation font référence à des pratiques de gestion concrètes : est-ce que l'innovation est inscrite dans les responsabilités de quelqu'un? Est-ce qu'il y a du temps protégé pour explorer et tester? Est-ce qu'il existe un processus pour générer des idées, les trier et décider lesquelles poursuivre? Est-ce que la direction consacre du temps à l'innovation de façon régulière, pas seulement en réponse à une crise? Ce sont entre autres ces pratiques qui, lorsqu'elles sont implantées, créent les conditions pour qu'une innovation soit portée d'un bout à l'autre du continuum, de l'idée initiale jusqu'à sa valorisation.

Les données de la Grande Enquête 2026 révèlent que ces pratiques sont encore peu répandues dans les entreprises québécoises. Seulement 16 % d'entre elles ont une culture d'innovation qualifiée de mature, la proportion la plus faible parmi les quatre provinces comparées. L'Ontario affiche 23 %, l'Alberta 28 %, la Colombie-Britannique 19 %. À l'autre extrémité, 49 % des entreprises québécoises ont une culture d'innovation inexistante, là aussi la proportion la plus élevée parmi les provinces comparées.

Figure 8 : Culture d'innovation mature
(% entreprises sondées ayant une culture d'innovation «mature»)



Les effets de cet écart sur la performance sont mesurables. **Les entreprises québécoises à culture mature anticipent une croissance de leur chiffre d'affaires dans 73 % des cas, contre 45 % pour l'ensemble des innovantes québécoises**. Sur la productivité, elles passent à 68 % contre 40 %. Et elles mobilisent davantage tous les autres leviers d'impact : elles font 14 % plus de R-D, obtiennent 15 % plus de financement privé et collaborent 6 % plus avec des partenaires externes.

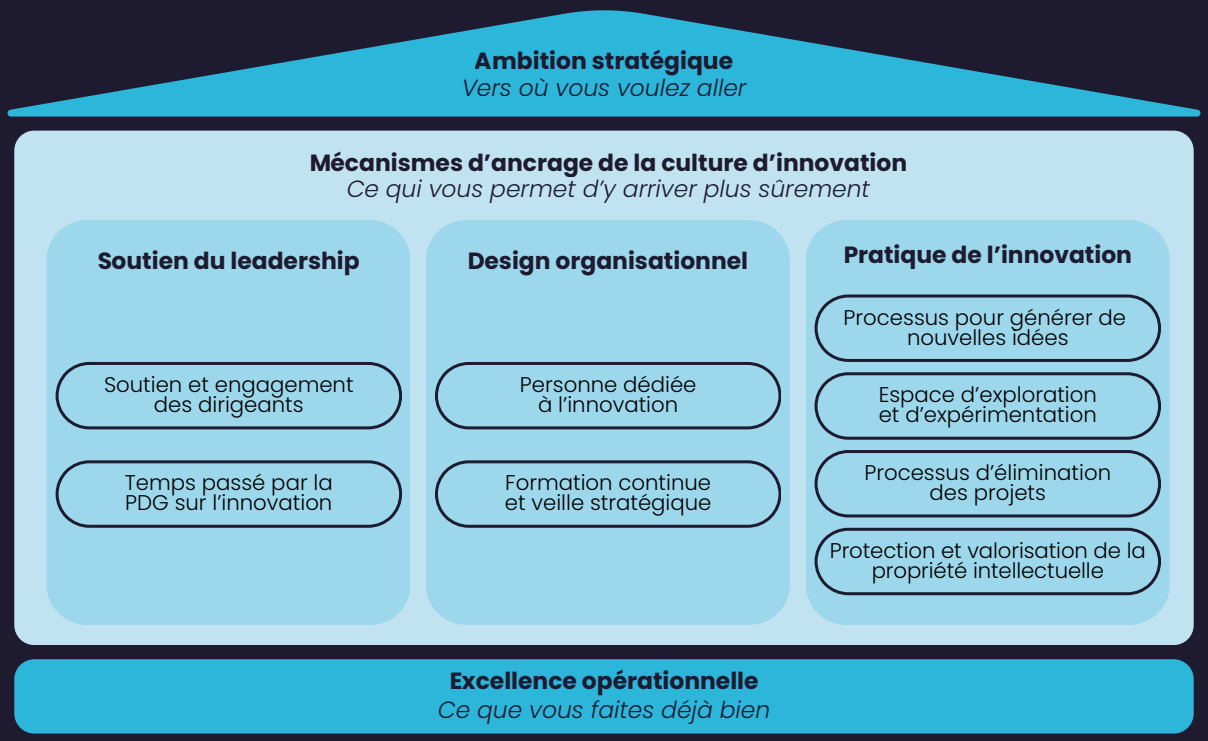
Qu'est-ce que la culture d'innovation ?

La culture d'innovation désigne l'ensemble des valeurs, des attitudes et des pratiques qui encouragent et soutiennent l'innovation dans un groupe ou une organisation. Pour une entreprise, cela se traduit entre autres dans l'ensemble des pratiques, des comportements, des savoir-faire et des ressources qu'une entreprise a intégrés à son fonctionnement courant pour soutenir l'innovation dans la durée, au-delà des individus qui la portent. Elle représente **la manière très concrète dont une organisation crée les conditions qui lui permettent de générer de la valeur par l'innovation**, que ce soit en résolvant des problèmes autrement, en transformant ses processus, en développant de nouveaux produits et services ou en commercialisant différemment.

Le Conseil de l'innovation du Québec a développé un modèle de mesure des mécanismes d'ancrage de la culture d'innovation inspiré des travaux d'Yves Pigneur, cofondateur de Strategyzer et expert reconnu mondialement pour ses travaux sur l'innovation. Les indicateurs du Conseil se déclinent en trois piliers et huit pratiques de gestion (voir schéma). Ces trois piliers de culture d'innovation agissent comme un pont entre l'excellence opérationnelle d'une entreprise et son ambition stratégique.

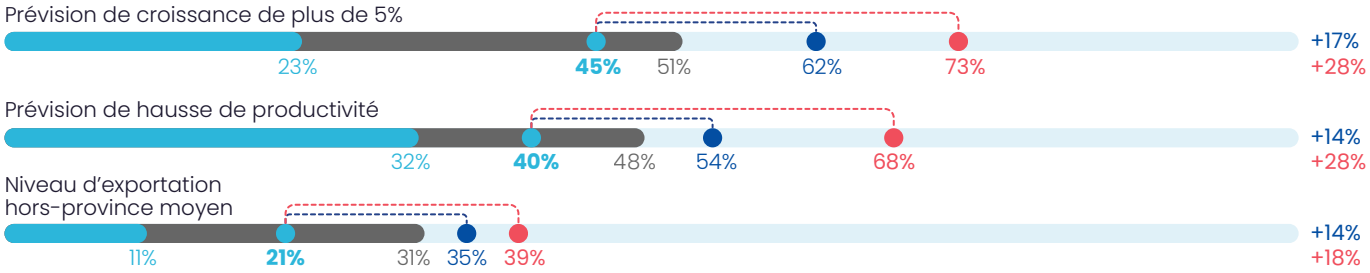
Depuis 2024, ces indicateurs ont été intégrés à la Grande Enquête sur l'innovation en entreprise. Cela permet de suivre l'évolution globale de la culture d'innovation au Québec à travers le temps. Cet outil peut également être utilisé pour mesurer la maturité de la culture d'innovation au sein d'une entreprise et tracer une feuille de route personnalisée pour la développer. Le réseau des conseiller.ère.s en innovation du Québec peut accompagner les entreprises dans l'élaboration de cette feuille de route.

La capacité d'une entreprise à bien exécuter ce qu'elle fait déjà ne garantit pas son succès sur le long terme. Sans culture d'innovation, cette excellence devient un plafond où l'entreprise perfectionne ce qu'elle sait déjà faire, sans se donner les moyens d'aller au-delà. La culture d'innovation permet de transformer l'excellence d'aujourd'hui en tremplin vers l'ambition de demain.



Ces mécanismes d'ancrage ont été ciblés puisqu'ils ont le potentiel d'améliorer la performance des entreprises dès maintenant, sans financement supplémentaire. Ces pratiques s'ajoutent à d'autres composantes de culture d'innovation que sont la diversité, la profondeur (activités d'innovation dont fait partie la R-D) et le volume des projets ainsi que la mobilisation de leviers d'innovation tels que l'utilisation de financement public ou privé, la collaboration avec l'externe et l'intensité des investissements en R-D.

Figure 9 : Effet d'innover sur la performance
(Comparaison de l'effet d'innover sur les performances des entreprises québécoises)



- Entreprises non innovantes québécoises
- Entreprises innovantes québécoises
- Entreprises innovantes de la province canadienne la plus performante sur l'indicateur
- Entreprises innovantes québécoises activant les deux leviers les plus déterminants
- Entreprises innovantes québécoises à culture d'innovation mature

Cette figure compare la performance des entreprises selon trois indicateurs : la prévision d'une croissance du chiffre d'affaires de plus de 5 % dans les douze prochains mois, la prévision d'une hausse de productivité sur la même période, et le niveau moyen d'exportation hors province. Sur chaque ligne, les points se lisent de gauche à droite, du moins au plus performant.

Le cercle bleu foncé correspond à la hausse de performance des entreprises innovantes québécoises qui activent les deux leviers d'innovation les plus déterminants pour l'indicateur concerné. Les deux leviers varient selon l'indicateur :

- *Croissance : agit sur tout le continuum d'innovation et obtient du financement privé*
- *Productivité : adopte une nouvelle technologie et collabore avec l'externe*
- *Exportation : fait de la R-D et agit sur tout le continuum d'innovation.*

Le cercle rouge correspond à la hausse de performance des entreprises innovantes québécoises dotées d'une culture d'innovation mature.

Les pourcentages à droite expriment l'écart en points par rapport aux entreprises innovantes : le premier chiffre pour les entreprises activant les deux leviers (bleu foncé), le second pour celles à culture mature (rouge).

La culture d'innovation amplifie l'effet de tous les autres leviers. Une entreprise qui innove sans ces pratiques de gestion structurées laisse une partie de ses bénéfices sur la table. Une entreprise qui les développe multiplie l'impact de chaque effort qu'elle consent.

Pourquoi c'est préoccupant

Le contexte dans lequel évoluent les organisations québécoises, où les perturbations géopolitiques, climatiques et technologiques s'accumulent, exige une capacité à adapter rapidement les façons de faire. Cette capacité est un apprentissage qui se construit dans le temps, par des pratiques qui permettent de générer des idées, de les tester et d'en tirer des apprentissages de façon régulière. **Une organisation sans ces pratiques ancrées dans son fonctionnement quotidien peut réagir avec efficacité à court terme, mais sans la capacité de se transformer par ces apprentissages.**

Une organisation n'ayant pas développé une culture de l'apprentissage par l'innovation risque donc d'être plus fragile. Une innovation traitée comme un projet particulier dépend d'une personne, d'un budget ponctuel ou d'une fenêtre de temps qui se referme quand les opérations reprennent le dessus. Quand cette personne part, quand le budget est coupé ou quand la saison active revient, le projet d'innovation s'arrête et ne laisse pas de trace dans les façons de faire de l'organisation. Elle ne crée pas la capacité de faire mieux la prochaine fois.

C'est entre autres ce que révèle l'écart de performance entre les entreprises à culture mature et les autres. La culture d'innovation mature n'est pas un facteur parmi d'autres : elle amplifie l'effet de tous les autres leviers, comme la R-D, l'adoption technologique, le financement privé, la collaboration externe. Quand rien dans le fonctionnement de l'organisation ne protège le temps et les ressources dédiés à l'innovation, les urgences opérationnelles risquent de reprendre plus facilement le dessus.

Ce qu'on nous a dit sur le terrain

Le constat le plus fréquent est celui du manque de temps. L'innovation se fait quand il en reste, ce qui, dans la réalité de la plupart des organisations, veut dire rarement. Les dirigeants et les équipes travaillent dans l'entreprise plutôt que sur l'entreprise. Ils éteignent des feux, livrent des commandes, gèrent la saison. Et pendant ce temps, les projets d'innovation attendent une accalmie qui n'arrive pas toujours. Dans les secteurs saisonniers : les bonnes idées émergent pendant la période active, quand personne n'a le temps de les traiter. Faute d'un réflexe simple de capture, elles s'évaporent quand la période creuse arrive enfin.

Cette réalité semble amplifiée par l'absence de responsabilité claire. Dans la plupart des organisations qui ont participé aux ateliers, personne n'est formellement chargé de faire avancer l'innovation. Sans personne désignée, sans temps protégé dans l'agenda, sans mandat explicite de la direction, l'innovation reste une intention collective sans ancrage dans le fonctionnement quotidien.

À cela s'ajoute l'absence de processus pour décider. Les organisations lancent des projets, mais peu disposent d'un mécanisme pour décider lesquels poursuivre et lesquels arrêter. Des participants ont nommé ce problème avec précision : on poursuit des projets par attachement plutôt que par pertinence, faute d'avoir défini dès le départ les conditions qui justifieraient de s'arrêter. Cette absence de critères clairs consomme de l'énergie, dilue les ressources et retarde les projets qui mériteraient d'aller plus loin.

La gestion du changement est revenue dans presque tous les ateliers qui ont abordé l'adoption technologique et le virage numérique comme angle mort récurrent. Les organisations installent des outils, adoptent de nouvelles technologies, modifient des processus, mais le changement est annoncé sans être accompagné d'un effort structuré pour préparer les équipes à ce qu'il implique dans leur façon de travailler au quotidien. Quand les équipes résistent ou que les gains tardent à venir, on conclut que l'outil ne fonctionnait pas, alors que le problème se situait souvent en amont, dans la préparation des personnes plutôt que dans le choix de la technologie. À cela s'ajoute une réalité qui a été nommée dans plusieurs ateliers : le manque de professionnels disponibles. Les organisations qui veulent innover peinent parfois à trouver les expertises dont elles ont besoin, que ce soit des consultants pour les accompagner dans leur démarche ou pour recruter les talents capables de porter les projets de l'intérieur.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Un projet isolé ne transforme pas une organisation. Pour que l'innovation produise des effets durables, elle doit devenir une façon de travailler. Pour les dirigeants, cela passe par des pratiques de gestion qui lui donnent une place réelle dans le fonctionnement quotidien. Pour l'écosystème, cela passe par un accompagnement qui outille les organisations à développer ces pratiques dans la durée.

Pistes d'actions pour les entreprises

Nommer une personne responsable de faire avancer l'innovation

Désigner quelqu'un avec un mandat explicite et un lien direct avec la direction. Réfléchir à une gouvernance de l'innovation : qui décide, selon quels critères, avec quelle fréquence.

Inscrire l'innovation dans la planification stratégique

L'intégrer à l'ordre du jour des rencontres de direction, structurer des rencontres régulières avec des objectifs mesurables pour les porteurs de projets, et élaborer un plan d'innovation interne avec des priorités définies.

Découper chaque projet en petites étapes

Sécuriser des gains rapides et réduire l'exposition au risque plutôt que de viser un résultat complet d'emblée. Prévoir une clause d'arrêt claire dès le lancement, pour ne pas poursuivre un projet par attachement plutôt que par pertinence.

Installer une boucle simple de retour d'expérience

Documenter les apprentissages des projets terminés pour les reproduire et les améliorer, en commençant par ce qui a déjà été fait plutôt qu'en attendant un nouveau projet pour s'y mettre.

Faire l'inventaire des forces en place avant d'implanter

Identifier qui peut porter le changement à l'interne et s'assurer que la démarche ne repose pas entièrement sur une seule personne ou sur un accompagnement externe qui repart une fois le projet terminé.

Protéger du temps pour tester, apprendre et ajuster

Sans temps réservé, les urgences opérationnelles reprennent toujours le dessus. La saisonnalité peut devenir un levier : planifier les projets d'innovation pendant les périodes creuses et formaliser cette planification dans le calendrier annuel.

Mettre en place un mécanisme simple pour capturer les idées

Installer une boîte à idée quelque part de visible et de partagé, où chacun peut déposer une idée sans avoir à la défendre sur le moment, puis prévoir un rendez-vous régulier où quelques membres de l'équipe passent en revue ce qui a été noté et décident quoi retenir pour que les idées soient évaluées plutôt qu'oubliées.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Pistes d'actions pour les entreprises (suite)

Ancrer l'innovation dans les valeurs organisationnelles et en faire une attente formelle

Intégrer la résolution de problèmes par l'innovation dans les descriptions de poste, les critères d'évaluation de performance et les objectifs annuels, pour que l'innovation devienne une attente explicite et non une initiative volontaire.

S'appuyer sur des ressources qui aident à structurer sa gestion de l'innovation

Utiliser des outils de modélisation comme le Business Model Canvas pour clarifier et faire évoluer son modèle d'affaires, un réseau d'échange entre pairs comme le Cercle des leaders de l'innovation pour apprendre des pratiques d'autres dirigeants, ou, pour les organisations plus matures, une démarche normée comme la famille ISO 56000.

Se doter d'un processus simple pour décider quels projets poursuivre et lesquels abandonner

Définir dès le lancement les conditions qui justifieraient de s'arrêter permet d'éviter de poursuivre par attachement plutôt que par pertinence, et de libérer des ressources pour ce qui mérite vraiment d'avancer.

Penser en termes de portefeuille plutôt qu'en termes de projets isolés

Répartir les investissements d'innovation dans le temps, distinguer les initiatives à gains rapides de celles à horizon plus long, et prévoir explicitement des ressources pour chacune de ces catégories.

Pour aller plus loin

Outiller et reconnaître les dirigeants : faire de l'innovation une compétence

Derrière l'absence de conviction se cache souvent un dirigeant qui ne sait pas par où commencer, qui ignore les pratiques de gestion de l'innovation ou n'a jamais eu l'occasion d'en développer le savoir-faire. S'y ajoute une perception tenace de l'innovation comme une dépense plutôt qu'un investissement, comme quelque chose qu'on fait lorsqu'on en a les moyens et non comme ce qui crée les moyens. Le rapport *Accélérer le Québec innovant*, qui prolonge la réflexion de PIVOT, propose quatre pistes pour renforcer cette culture : former les dirigeants en poste à la gestion de l'innovation, reconnaître les compétences des individus et des organisations innovantes, former la prochaine génération en intégrant l'innovation aux cycles supérieurs, et rendre les bénéfices de l'innovation plus visibles dans l'espace public.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Pistes d'actions pour l'écosystème de soutien à l'innovation

Former les conseillers aux méthodes et aux outils de gestion de l'innovation

Les outiller pour qu'ils puissent transmettre concrètement ces outils aux organisations qu'ils soutiennent. Cela pourrait inclure autant les outils de diagnostic de maturité de la culture d'innovation que des méthodes comme le design thinking, le processus stage-gate, la voix du client (VoC), et des pratiques de gouvernance de l'innovation. L'attestation Conseiller.ère.s en innovation du Québec niveau 2 vise précisément à développer cette capacité à susciter le déclenchement de nouveaux projets d'innovation.

Mettre en place des groupes de codéveloppement entre gestionnaires et responsables de l'innovation

Créer des espaces pour partager les pratiques et résoudre des problèmes concrets ensemble, à l'image de ce qui se fait dans certains créneaux.

Cartographier les éléments clés de la culture d'innovation dans les organisations accompagnées

Identifier les pistes d'amélioration concrètes en restant orienté sur les résultats souhaités et les conditions de succès, pour que le diagnostic serve de point de départ à une transformation réelle plutôt qu'à un portrait statique.

Outiller les organisations pour planifier la gestion du changement dès la conception du projet

Aider à identifier qui peut porter le changement à l'interne, à impliquer les équipes terrain dès le départ, et à planifier la baisse temporaire de productivité qui accompagne toute transition, pour qu'elle soit gérée plutôt que subie.

Proposer des simulations et des formations à la gestion de l'échec et à la gestion du changement

Offrir des exemples concrets tirés de l'expérience d'autres organisations pour dissocier le risque de l'innovation dans l'esprit des équipes et réduire la résistance avant que le projet commence.

Offrir un accompagnement qui va au-delà du diagnostic

Concevoir l'accompagnement jusqu'à l'implantation des projets d'innovation dans les équipes, pour soutenir aussi la gestion du changement.

Défi #4

On s'autofinance plutôt que d'avoir recours à des partenaires

Ce qu'on observe

L'accès au capital privé ressort comme l'un des leviers les plus déterminants pour les entreprises innovantes les plus performantes. Pourtant, les données de la Grande Enquête 2026 révèlent que le Québec accuse un retard marqué sur cet indicateur. Seulement 30 % des entreprises innovantes québécoises ont eu recours au capital privé (anges investisseurs, capital de risque, famille et amis) pour financer leurs projets, contre 55 % en Ontario, 51 % en Colombie-Britannique et 44 % en Alberta. À l'inverse, 50 % des entreprises innovantes québécoises s'appuient principalement sur leurs fonds propres et leurs emprunts bancaires pour innover, contre 40 % pour l'ensemble des autres provinces comparées.

Pourtant, les entreprises innovantes qui accèdent au financement privé ont des prévisions de croissance de leur chiffre d'affaires supérieures de 6 points à celles qui s'autofinancent. Autrement dit, l'accès au capital privé semble être à la fois un avantage financier et un signal de la capacité d'une organisation à mobiliser des partenaires autour de ses projets, à tester à une échelle plus grande et à accélérer le passage de l'idée au marché.

Figure 10 : Ressources financières utilisées
(% entreprises sondées qui utilisent les différentes catégories de financement pour propulser leurs projets d'innovation)

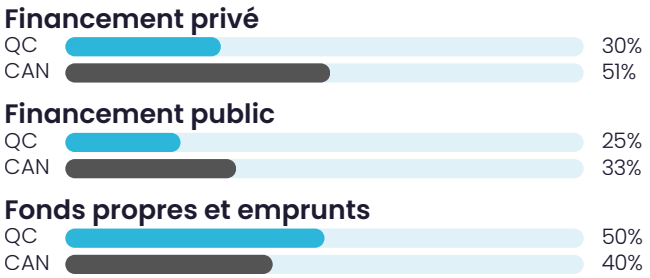


Figure 11 : Prévision de croissance du chiffre d'affaires
(% entreprises sondées qui anticipent une croissance du chiffre d'affaires de plus de 5% au cours des 12 prochains mois)

À ce tableau s'ajoute un angle mort: les crédits d'impôt à la R-D, conçus pour soutenir l'innovation dans les entreprises de toutes tailles, restent largement sous-utilisés. Ces mécanismes existent, les taux de remboursement sont avantageux, mais ils ne font pas partie des réflexes de la plupart des dirigeants de PME et semblent demeurer dans le périmètre des comptables plutôt que dans celui des décideurs, ce qui réduit leur portée réelle bien en deçà de leur potentiel.

Pourquoi c'est préoccupant

Depuis l'imposition des tarifs douaniers américains, la capacité à rendre compétitives et à exporter les innovations québécoises est devenue une question stratégique autant qu'économique. Une entreprise qui finance ses projets uniquement avec ses fonds propres et ses emprunts innove à la mesure de ce qu'elle peut absorber seule. Elle ne peut pas aller plus vite, investir plus largement, ni prendre les risques calculés qui permettent de passer d'une innovation locale à une solution exportable. **L'autofinancement plafonne l'ambition avant même qu'elle ne puisse s'exprimer.**

Ce plafond a des effets concrets sur la capacité du Québec à faire émerger des leaders sectoriels. Les entreprises qui transforment une innovation en avantage compétitif sont rarement celles qui ont tout financé seules. Elles ont trouvé des partenaires qui ont cru dans leur projet assez tôt pour en accélérer le développement et la mise en marché. Quand ce capital fait défaut, les projets les plus ambitieux restent à l'échelle de ce que l'entreprise peut porter.

Les innovations à impact environnemental et social sont particulièrement exposées à ce déficit. Ce sont souvent celles qui exigent les cycles d'investissement les plus longs, dont les bénéfices sont les plus difficiles à exprimer en termes financiers à court terme, et dont les porteurs sont les moins familiers avec les attentes du milieu du capital de risque. Faute de capital patient, ces innovations peinent à franchir les étapes qui mèneraient à une mise à l'échelle.

Ce qu'on nous a dit sur le terrain

Dans les ateliers, le sujet du financement privé est apparu de façon récurrente, mais rarement comme point de départ de la conversation. Il surgissait plutôt comme explication de pourquoi certains projets n'avaient pas abouti, ou pourquoi certaines ambitions étaient restées dans le domaine de l'intention. Il semble que ce n'était pas le manque de volonté qui bloquait, mais plutôt une combinaison de méconnaissance, de méfiance et d'absence de lien structuré entre les porteurs de projets et les sources de capital.

La méconnaissance des options disponibles a souvent été le premier obstacle nommé. Plusieurs dirigeants de PME semblaient ignorer que des mécanismes de financement existent au-delà des subventions gouvernementales. Les crédits d'impôt remboursables à la R-D sont un exemple qui est revenu fréquemment : ils existent, leurs taux sont avantageux, mais ils restent dans le périmètre des comptables plutôt que dans celui des dirigeants.

Ce qu'on nous a dit sur le terrain

La prise de risque insuffisante, autant du côté des entrepreneurs que des bailleurs de fonds, est revenue elle aussi dans plusieurs ateliers comme facteur déstructurant. Cette prudence partagée semble créer un cercle où personne ne veut être le premier à s'engager, et où les projets les plus innovants, précisément ceux qui auraient besoin de capital patient, peinent à trouver preneur.

Le lien entre les entreprises innovantes et les investisseurs privés reste insuffisamment structuré. Des participants ont décrit les deux univers comme des « paquebots qui ne se croisent pas » : les entreprises cherchent du capital sans savoir où aller, et les investisseurs cherchent des projets sans avoir accès au bon flux d'opportunités. Pour les entreprises qui veulent exporter, la difficulté est amplifiée par la barrière de la langue et par les différences de culture d'affaires, qui compliquent l'accès aux investisseurs étrangers au moment même où les marchés locaux se contractent.

Un dernier élément a traversé plusieurs ateliers de façon transversale, sans nécessairement toujours être rattaché explicitement au financement : encore trop d'entreprises abordent l'innovation en solo. Elles ne cherchent pas d'aide pour structurer leurs projets, planifier leur mise en marché, ni identifier des partenaires qui pourraient les accompagner. Cette tendance à faire cavalier seul a souvent été associée dans les ateliers au fait de vouloir avancer à son propre rythme sans avoir à rendre de comptes, mais elle prive les projets des ressources, des réseaux et des expertises que des partenaires extérieurs pourraient apporter.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Une organisation qui finance ses projets uniquement avec ses propres ressources innove à la mesure de ce qu'elle peut absorber seule. Pour aller plus loin, elle a besoin de partenaires. Pour les dirigeants, cela passe par une meilleure connaissance des options disponibles et une intégration plus précoce du financement dans les décisions d'innovation. Pour l'écosystème, cela passe par la création de conditions qui structurent le lien entre les entreprises et les sources de capital.

Pistes d'actions pour les entreprises

Intégrer la question du financement dès la planification d'un projet

Traiter le financement privé comme une variable de conception et non comme une étape ultérieure, afin d'éviter de chercher des partenaires financiers lorsque le projet manque de souffle et se priver des leviers qui auraient pu en accélérer le développement.

Mieux utiliser les crédits d'impôt remboursables à la R-D

Les sortir du seul périmètre des comptables pour en faire un levier de planification financière accessible aux dirigeants dès le départ d'un projet.

Se préparer aux attentes des investisseurs étrangers

Se familiariser tôt avec les codes culturels et les différences de langage d'affaires qui distinguent les investisseurs internationaux des acteurs québécois, plutôt que de les découvrir au moment d'explorer des nouveaux marchés ou de solliciter du financement.

Connaître les options disponibles au-delà des subventions gouvernementales

Capital de risque, capital patient, anges investisseurs, cabinet de gestion de patrimoine familial, financement par redevances : ces mécanismes existent et peuvent transformer l'échelle d'un projet.

Créer des conditions de test qui réduisent le risque pour le primo-adoptant

Offrir des conditions préférentielles ou codévelopper avec le premier client pour partager le risque de l'essai entre l'innovateur et l'adoptant, même avec des solutions encore émergentes. Des initiatives comme J'adopte le Québec Tech existent déjà pour encourager les entreprises québécoises à adopter en priorité les solutions développées ici.

Développer son réflexe partenarial

Se demander, avant de lancer un projet d'innovation, avec qui il pourrait être codéveloppé. Un fournisseur, un client, un partenaire financier ou un centre de recherche peuvent souvent apporter une expertise, des ressources ou un accès à un marché que l'entreprise n'a pas seule, tout en partageant le risque et le coût du projet.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Pistes d'actions pour l'écosystème de soutien à l'innovation

- **Identifier les projets en cours qui pourraient être admissibles à du financement**

  Outiller les conseillers pour qu'ils repèrent, dans les projets d'amélioration ou d'expérimentation déjà amorcés par une entreprise, ceux qui pourrait être admissible à des programmes existants.

- **Promouvoir les ressources et les expertises disponibles pour dérisquer un projet**

  Mieux faire connaître l'offre des centres de recherche publics et académiques auprès des PME qui pourraient en bénéficier, pour que ces ressources deviennent un réflexe dans la planification d'un projet.

- **Structurer le lien entre les entreprises innovantes et les sources de capital privé**

  Mettre en commun les ressources et les compétences entre organisations pour faciliter l'accès aux opportunités de financement, notamment à l'international. Aller là où sont les investisseurs : organiser des délégations, participer à des congrès spécialisés et multiplier les occasions de mise en relation directe.

- **Former les conseillers en repreneuriat sur l'effet de la R-D sur la valorisation d'une entreprise**

  Intégrer la question du financement de l'innovation dès le début des démarches de transfert d'entreprise, pour qu'elle ne soit pas traitée comme un enjeu secondaire une fois la transaction complétée.

- **Rehausser les connaissances sur le financement, la commercialisation et la propriété intellectuelle dans les universités et les organismes de transfert technologique**

  Une compréhension partagée de ces enjeux entre universités, entreprises et financeurs facilite des ententes qui servent la commercialisation. Les start-up issues de la recherche universitaire sont des véhicules particulièrement efficaces pour le transfert technologique, et leur transition vers l'écosystème d'innovation gagnerait à être mieux accompagnée.

Pour aller plus loin

Élargir l'accès au capital : des leviers à plusieurs paliers

Au-delà des chiffres déjà évoqués, le financement limité ne fait pas que freiner certains projets. Il bride l'ambition des entreprises, calibrant leurs efforts sur ce qu'elles peuvent financer seules plutôt que sur ce qu'elles pourraient accomplir avec les bons partenaires. Le rapport Accélérer le Québec innovant approfondit cinq pistes pour desserrer ce frein : stimuler l'attraction de capital institutionnel et privé, diversifier les instruments financiers pour mieux couvrir l'ensemble du continuum, améliorer la stabilité et la prévisibilité des programmes, faire de l'État un meilleur client de l'innovation québécoise, et créer des espaces d'expérimentation réglementaire. Plusieurs de ces leviers se jouent au palier gouvernemental, mais leur effet dépendra de la capacité de l'écosystème et des entreprises à s'en saisir.

Défi #5

On cherche de l'aide, mais
on ne la trouve pas facilement

Ce qu'on observe

Parmi les freins à l'innovation identifiés dans les ateliers de la démarche PIVOT, la complexité de l'écosystème d'innovation est l'un de ceux qui est revenu le plus fréquemment. Dans plus de la moitié des ateliers régionaux et sectoriels, il figure parmi les deux premiers freins nommés par les participants. Les données complémentaires de la Grande Enquête 2026 donnent à ce constat une mesure qui le rend encore plus concret : **33 % des entreprises sondées ne connaissent aucune des ressources de l'écosystème d'innovation disponibles au Québec**. Pour ces entreprises, la question n'est même pas de naviguer dans un écosystème trop complexe. C'est de savoir qu'il existe.

Les données de la Grande Enquête 2026 donnent aussi une mesure indirecte de cet enjeu. Seulement 57 % des entreprises innovantes québécoises ont collaboré avec un partenaire externe dans le cadre de leurs projets d'innovation, contre 63 % en Ontario et 61 % en Colombie-Britannique. La collaboration externe est l'un des leviers qui amplifient le plus l'impact de l'innovation sur la croissance et la productivité. L'écart observé entre le Québec et ses voisins suggère que quelque chose dans la façon dont l'écosystème est organisé, ou dont il se donne à voir, limite la capacité des organisations à en tirer parti.

Figure 12 : Collaboration avec un partenaire externe
(% entreprises innovantes qui ont réalisé au moins un projet d'innovation en collaboration avec un partenaire externe)

Pourquoi c'est préoccupant

Ce défi a une particularité par rapport aux quatre autres : il en est en partie la résultante. Les entreprises qui n'ont pas encore la conviction que l'innovation les concerne ne cherchent pas dans l'écosystème. Celles qui n'ont pas de pratiques structurées n'ont pas non plus de personne dédiée à identifier les bonnes ressources. Celles qui s'autofinancent ne sollicitent pas les acteurs du financement privé. Et celles qui ne mesurent pas leurs résultats n'ont pas les preuves nécessaires pour aller plus loin avec un partenaire. **La difficulté à naviguer dans l'écosystème amplifie donc les effets des autres défis tout en ayant une logique propre, indépendante du niveau de maturité de l'entreprise.**

Le coût le plus direct de cette difficulté est celui du temps et de l'énergie. Les entreprises qui passent des semaines à chercher le bon interlocuteur, à expliquer leur projet à plusieurs organismes successifs, et à se faire référer d'une porte à l'autre sans jamais trouver le bon fil conducteur, dépensent une ressource qui ne va pas à l'innovation elle-même. Ce coût est invisible dans les données, mais il est réel et répété.

Au-delà de la complexité de l'écosystème, le manque de continuité dans l'accompagnement est également un facteur irritant pour les entreprises. Chaque organisme d'accompagnement fait généralement bien son travail dans son propre périmètre. Mais personne n'est responsable du parcours de l'entreprise d'un bout à l'autre du continuum. À chaque transition entre une étape et la suivante, l'entreprise doit se réexpliquer, reconstruire la confiance avec un nouvel interlocuteur, et recommencer à chercher ce qui vient ensuite. C'est cette discontinuité qui épuise, davantage que la richesse ou le nombre d'acteurs de l'écosystème.

Les entreprises qui abandonnent leur recherche d'aide en cours de route ne réessaient pas facilement. Quand une première tentative de naviguer dans l'écosystème n'aboutit pas, la prochaine demande d'aide est retardée, parfois indéfiniment. Et quand elles abandonnent, une occasion de création de valeur disparaît avec elles également.

Ce qu'on nous a dit sur le terrain

Dans les ateliers, la difficulté à naviguer dans l'écosystème a été décrite sous des formes très concrètes. Ce qui a été le plus frappant était moins l'ampleur du problème que sa récurrence : des réalités similaires sont revenues d'une région à l'autre et d'un secteur stratégique à l'autre.

Des entrepreneurs ont décrit avoir passé des heures à appeler différents organismes sans trouver la bonne porte. Un participant a mentionné qu'après dix ans en affaires, il considérait commencer à peine à gratter la surface de l'écosystème. La cartographie des acteurs, quand elle existe, est jugée trop complexe, autant par les entrepreneurs que par les organismes eux-mêmes. Les acronymes qui jalonnent l'écosystème constituent une barrière d'entrée supplémentaire. Et les organismes d'accompagnement se connaissent trop peu entre eux pour référer efficacement vers le bon interlocuteur.

Ce qu'on nous a dit sur le terrain

Ce problème de visibilité semble amplifié par la logique de reddition de comptes qui structure le comportement des organismes d'accompagnement. Quand la performance d'un organisme se mesure par ses propres indicateurs de moyens plutôt que par les résultats obtenus pour les entreprises qu'il accompagne, le réflexe de référer vers un acteur mieux positionné peut être moins naturel. Des participants ont nommé ce problème directement, en observant que les intérêts de l'organisme et ceux de l'entreprise accompagnée ne sont peut-être pas toujours alignés dans la façon dont le succès est défini et mesuré.

À cela s'ajoute l'absence de fil conducteur selon le niveau de maturité de l'entreprise. Les entreprises reçoivent des services selon ce que chaque organisme offre, pas nécessairement en fonction de ce dont elles ont besoin à certains stades précis de leur développement. Quand elles passent d'un organisme à l'autre, elles recommencent à expliquer leur situation depuis le début, sans que les apprentissages d'un accompagnement alimentent le suivant. Des participants ont mentionné avoir besoin d'une meilleure visibilité sur les prochaines étapes et d'un fil conducteur plus clair du début à la fin du parcours.

Le passage entre le monde académique et le monde des entreprises accroche lui aussi. Du côté des entreprises, peu disposent d'une personne attitrée à développer et entretenir ces liens avec le milieu de la recherche, ce qui rend la collaboration difficile à initier et à maintenir dans le temps. Du côté des universités, les modèles qui les animent, axés majoritairement sur la publication scientifique, ne convergeraient pas nécessairement vers les besoins de commercialisation des entreprises. À cela s'ajoute un enjeu de découvrabilité : de nombreuses technologies issues de la recherche universitaire, pourtant financées en grande partie par des fonds publics, demeurent difficiles à repérer pour les entreprises qui pourraient les adopter ou les commercialiser, même quand la volonté de collaborer est présente des deux côtés. Il manque de connexion entre ce qui sort des spin-offs universitaires et l'écosystème de financement qui pourrait les accueillir, non par absence de volonté de part et d'autre, mais parce que les conditions structurelles qui rendraient cette rencontre naturelle ne sont pas encore en place.

Ce que chacun peut faire, ici et maintenant

Même avec la conviction, les pratiques, les résultats et le financement, une entreprise qui ne trouve pas les bons interlocuteurs au bon moment perd un temps et une énergie qui devraient aller à l'innovation. La lisibilité, la continuité et la coordination de l'écosystème sont des conditions que les entreprises ne peuvent pas créer seules : elles appartiennent à ceux qui ont le mandat de les faire évoluer.

Pistes d'actions pour l'écosystème de soutien à l'innovation

Rendre l'écosystème lisible avant même qu'une entreprise commence à le parcourir

- Accroître la visibilité des services d'aiguillage disponibles et améliorer le taux de réponse des organisations référées, pour que le réflexe de chercher de l'aide se traduise en rencontres concrètes plutôt qu'en démarches sans suite.
- Cartographier les ressources, les rôles et les portes d'entrée selon le niveau de maturité et le type de projet, et rendre cette cartographie accessible et consultable, y compris par des outils numériques.
- Développer des outils concrets comme des fiches de parcours portées par l'entrepreneur et complétées par chaque intervenant au fil du chemin, avec des recommandations pour les étapes suivantes.
- Encourager la cartographie humaine : nommer les personnes-ressources, ouvrir les activités de réseautage aux partenaires de l'écosystème, et créer des occasions de rencontre directe entre des porteurs de projets et les bons interlocuteurs.
- Accroître la visibilité des services d'aiguillage vers le financement, pour que le réflexe de chercher un partenaire financier externe se traduise en rencontres concrètes.

Mobiliser les relais existants pour élargir la portée de l'écosystème

- Outiller et mobiliser les organismes de regroupement, associations professionnelles et ordres pour qu'ils jouent un rôle de pont entre l'écosystème d'innovation et leurs membres.
- Utiliser les grands événements sectoriels comme occasions de faire connaître les ressources disponibles, pour rejoindre les entreprises dans des secteurs qui en sont encore éloignés.

Pour aller plus loin

La qualité de l'accompagnement : un parcours à structurer

Pour s'engager dans l'innovation, une organisation a besoin d'un parcours d'accompagnement prévisible et stable. Cette prévisibilité repose en partie sur la qualité et la complémentarité des expertises mobilisées. Les conseillers en développement économique du secteur public jouent un rôle central, mais ils gagnent à travailler en étroite collaboration avec des experts privés dont l'expertise pointue complète la leur. Le PARI CNRC conjugue déjà accompagnement continu et recours à l'expertise privée tout au long du parcours de l'entreprise. Reconnaître et baliser cette complémentarité d'expertise est un chantier qui mériterait d'être approfondi. Des initiatives québécoises vont déjà dans ce sens et gagneraient à être mieux valorisées, qu'il s'agisse de réseaux d'experts-conseils accrédités comme celui de l'ADRIQ ou de NUMERI, qui certifie les compétences des experts en transformation numérique.

Ce que les acteurs de l'écosystème peuvent faire, ici et maintenant

Développer des parcours d'entreprise permettant la continuité d'un acteur à l'autre

- Accompagner l'entreprise avec une personne repère qui reste présente du pré-projet jusqu'au prochain relais, pour que l'entrepreneur n'ait pas à réexpliquer son projet et à reconstruire la confiance avec chaque nouvel interlocuteur.
- Mettre en place une fiche portée par l'entrepreneur qui décrit son parcours, les personnes rencontrées et les prochaines étapes, et qui suit l'entreprise d'un organisme à l'autre plutôt que de rester dans les systèmes internes de chaque organisation.
- Mettre en commun des données et des bonnes pratiques pour améliorer la qualité de l'accompagnement et renforcer la capacité des conseillers de première ligne à devenir de véritables catalyseurs d'innovation dans leurs milieux.

Développer des fiches de valorisation des innovations issues de la recherche universitaire, complémentaires aux fiches scientifiques existantes

- Ces fiches pourraient présenter les innovations en termes de problèmes résolus, de marchés potentiels et de gains attendus, dans un langage accessible aux entreprises et aux investisseurs, pour faciliter le passage de la découverte scientifique à la commercialisation.
- Le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique ont développé des approches distinctes et complémentaires en matière de valorisation, de propriété intellectuelle et d'innovation. Mettre en place un système de partage des meilleures pratiques grâce à la complémentarité des expertises.

Pour aller plus loin

La valorisation des inventions inexploitées: un chantier à ouvrir

Le Québec produit des inventions qui ne franchissent jamais le seuil du marché et restent sans preneur, faute de procédures standardisées efficaces pour les faire connaître, les transférer ou les adapter aux besoins d'entreprises qui pourraient les exploiter. Ces technologies parfois qualifiées d'orphelines représentent une valeur dormante, alors même qu'un nombre croissant d'entreprises souhaiteraient y avoir accès. La création d'Axelys, qui accélère le transfert des innovations issues de la recherche publique, constitue un pas dans la bonne direction. Mais ce pas ne suffit pas encore : les passerelles entre les universités qui détiennent ces inventions et celles qui cherchent à les utiliser demeurent difficiles à emprunter, faute notamment de procédures standardisées entre les universités. S'attaquer véritablement à cette valorisation, en construisant les ponts qui manquent, est un chantier qui mériterait d'être ouvert pour la suite.

Ce que les acteurs de l'écosystème peuvent faire, ici et maintenant

Changer le réflexe de référencement

- Référer systématiquement vers le bon partenaire dès qu'un besoin précis est identifié, en jouant un rôle d'orchestrateur plutôt que de concentrer l'accompagnement dans son propre périmètre.
- Organiser des événements de réseautage entre les différents types d'acteurs de l'écosystème pour que les référencements se fassent entre des personnes qui se connaissent.
- Réaliser une démarche de coordination entre les organisations pour s'assurer que leurs initiatives s'alimentent plutôt que de se dupliquer, et pour identifier les angles morts que personne ne couvre actuellement.

Créer un langage commun qui simplifie sans uniformiser

- Développer un langage partagé qui unifie le jargon et simplifie les définitions de l'écosystème, sans uniformiser les approches, afin que chacun puisse s'y retrouver, qu'il vienne du monde académique, entrepreneurial, social ou environnemental. La formation et l'attestation de Conseiller.ère.s en Innovation du Québec sont un pas important dans cette direction.
- Participer à structurer et animer des communautés d'experts en accompagnement numérique et en intelligence artificielle, pour que les acteurs qui travaillent dans ces domaines développent un langage partagé et un écosystème de confiance entre eux.

Augmenter la visibilité de l'innovation sociale et environnementale dans l'écosystème

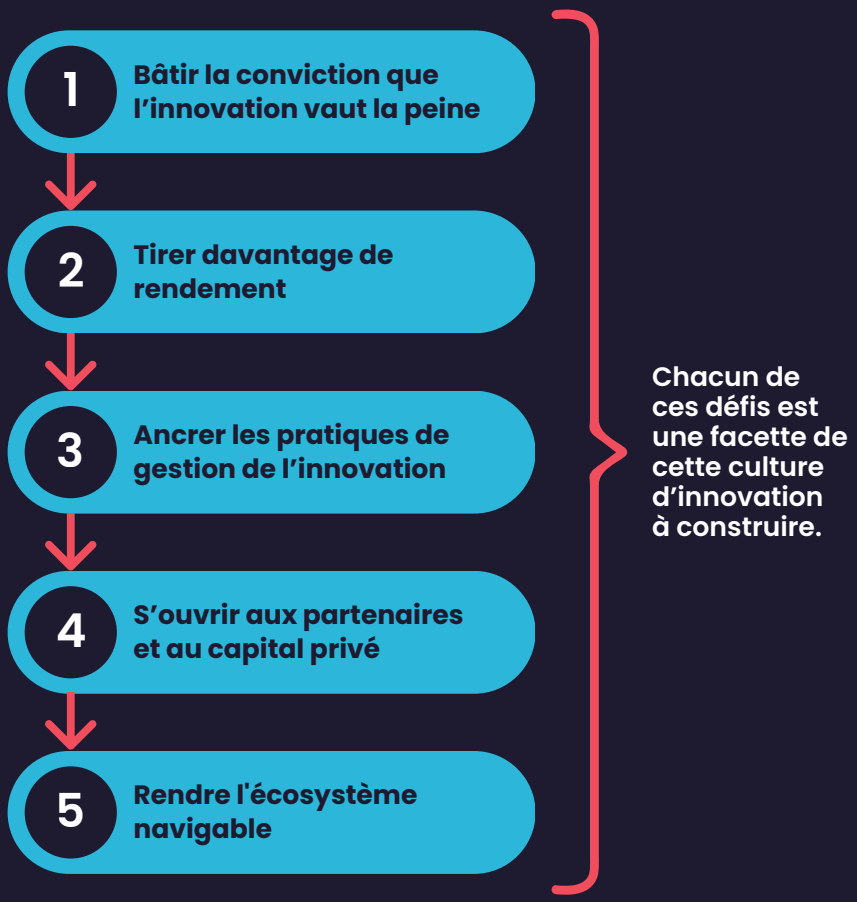
- Développer des parcours spécifiques pour les innovations à finalité sociale et environnementale, qui ne suivent pas le chemin habituel et dont les porteurs peinent à se reconnaître dans les programmes existants.
- Intégrer l'innovation sociale dans le langage des milieux entrepreneuriaux et réciproquement, pour que les porteurs d'innovations à finalité sociale puissent se reconnaître dans les conversations sur l'innovation et accéder aux ressources qui leur sont pertinentes.
- Simplifier l'accès aux ressources liées aux risques climatiques et à l'adaptation aux changements climatiques dans les parcours d'accompagnement, pour que l'innovation environnementale ne reste pas un domaine parallèle difficilement accessible.
- Identifier des indicateurs qui vont au-delà du seul retour financier pour ces projets, afin que la valeur produite soit mesurée avec la même rigueur que pour les autres types d'innovation

Conclusion

Le Québec innove déjà, mais pas encore à son plein potentiel. Pour renverser la vapeur, nous devons nous attaquer dès maintenant aux causes profondes identifiées par la démarche PIVOT : bâtir la conviction que l'innovation vaut la peine, en tirer davantage de rendement, l'ancrer dans les pratiques de gestion, s'ouvrir aux partenaires et au capital et rendre l'écosystème plus facile à naviguer. Ce sont là cinq facettes interdépendantes d'un seul et même problème à résoudre. Agir sur l'une sans agir sur les autres produira des effets limités. Les saisir ensemble, c'est jeter les bases d'une véritable culture d'innovation capable d'engendrer une transformation profonde de notre économie. Cette culture d'innovation, nous devons la construire ensemble afin d'assurer notre prospérité collective.

Figure 13 : Cinq défis qui forment un ensemble complémentaire

*Le Québec ne manque pas d'innovations, mais de conditions pour en capter pleinement la valeur. Ces conditions ont un nom : **la culture d'innovation**.*



Les pressions qui s'accumulent sur les entreprises et les organisations québécoises ne s'atténueront pas. Les tensions commerciales, budgétaires et économiques, le vieillissement de la population, la transition climatique, la révolution de l'intelligence artificielle redessinent les conditions dans lesquelles il faut performer, créer de la valeur et assurer la pérennité des organisations. L'innovation n'est pas une fin en soi: c'est le moyen le plus sûr d'augmenter notre productivité, et donc notre capacité à rester compétitifs et à résister aux chocs. Les sociétés qui traversent les grandes turbulences avec le plus de résilience sont celles qui ont investi dans leur capacité d'innovation avant que la crise ne frappe.

Le Québec a encore le choix du moment où il agit.

Ce choix n'appartient pas à un seul acteur. La démarche entourant PIVOT 2026 a montré que l'engagement existe dans l'écosystème : 177 leaders ont pris publiquement des engagements concrets le 27 mars dernier. Les entreprises, les organisations de soutien, les universités et les institutions publiques sont prêtes à jouer leur rôle. Les pistes d'action identifiées dans ce document s'adressent à chacun d'entre eux, en sachant que certains leviers ne peuvent être actionnés que collectivement.

Ces pistes d'action sont un point de départ. Un travail complémentaire reste à mener : recenser les pratiques les plus probantes mises en œuvre ailleurs dans le monde pour relever des défis comparables.

Nous savons que le Québec innove déjà. Nous disposons des talents, des institutions et de la créativité nécessaires pour figurer parmi les sociétés les plus innovantes au monde. Ce qu'il nous faut maintenant, c'est l'ambition d'agir à la hauteur de ce potentiel, pour nos entreprises, pour nos citoyens, et pour les générations qui hériteront des choix que nous faisons aujourd'hui.