



Innover pour mieux concurrencer

Par Kathy Megyery, Associée

Février 2005

Près de 25 % des nouvelles entreprises survivent moins de deux ans (« La dynamique des entreprises au Canada, 2001 », Statistique Canada, 2005). Le secteur manufacturier est particulièrement touché avec la hausse du huard et la percée des entreprises de fabrication chinoises. Face à ce défi de taille, les entreprises n'ont d'autre choix que de devenir plus compétitives afin de tirer leur épingle du jeu. À cet égard, des entreprises québécoises ont très bien réussi en prônant la voie de l'innovation que ce soit pour améliorer la productivité, pour offrir un meilleur service, pour étendre leur couverture géographique ou encore pour modifier leur produit.

Des entreprises québécoises innovantes

Groupe Procyle, le plus important manufacturier de bicyclettes au Canada, investit dans une veille internationale pour sans cesse adapter ses produits en fonction de l'évolution des marchés. Cette façon de faire a bien servi ce fabricant de Saint-Georges de Beauce pour contrer la concurrence des fabricants chinois qui se montre très agressive sur les marchés nord-américains. L'usine IBM à Bromont est également constamment à l'affût de nouvelles façons de faire dans l'assemblage et la vérification technique de semi-conducteurs, ce qui lui permet d'être toujours à la fine pointe, bien en avant de ses concurrents.

L'impératif de l'innovation en continu

Ces exemples illustrent bien la notion d'innovation en continu. On ne parle plus de lancer un produit ou un processus novateur à l'occasion, mais bel et bien de transformer l'entreprise en une entreprise « innovante », ce qui n'est plus du seul ressort de certains types d'entreprises, à savoir de haute technologie, mais de toutes les entreprises.

La croyance populaire veut qu'une entreprise est innovante ou ne l'est pas. En fait, on parle d'une gradation, allant d'une entreprise « statique » où il n'y a pas ou peu d'innovation en continu à une entreprise « re-génératrice » qui est capable de se réinventer systématiquement face à des changements dans son environnement externe, en passant par une organisation où l'innovation se fait de façon plutôt incrémentale.

Prenons à titre d'exemple un vecteur clé sous-jacent à l'innovation, soit l'exploitation des technologies de l'information. À un niveau 1, la firme se contente de reproduire son offre produits/services et ses manières de procéder sur le Web. Bien que ce type d'approche puisse offrir une vitrine additionnelle pour les produits de l'entreprise, ou encore engendrer des économies si des processus internes sont automatisés, les retombées sont marginales. À un niveau 2, l'entreprise se penche sur sa chaîne de valeur pour évaluer comment le Web peut créer de la valeur pour générer plus de ventes ou diminuer les coûts. Finalement, à un niveau 3, l'entreprise utilise le Web pour inventer de nouveaux modèles d'affaires ou structurer une nouvelle proposition de valeur, à la « Dell ».

Comment devenir une entreprise plus innovante?

Pour se transformer en une entreprise innovante et le demeurer, il faut d'abord poser un diagnostic sur chacune des 7 dimensions suivantes selon des critères spécifiques, pour le situer sur l'échelle de 1 à 3.

1. Vision et stratégie
2. Organisation et processus
3. Exploitation des technologies d'information
4. Gestion de la base de compétences
5. Intelligence de marché
6. Créativité et génération d'idées
7. Culture et climat organisationnel

Avec un score de 7-10, l'entreprise est peu innovante; 11-16, innovante et 17-21 très innovante. Un tel diagnostic permet ensuite à l'organisation de développer un plan d'action pour améliorer les dimensions évaluées à un niveau 1 et ainsi rehausser le niveau d'innovation de la firme dans son ensemble et par le fait même, de mieux concurrencer.