



Miser gros sur notre capacité d'innovation

Par Patrick Des Marais, Associé-conseil, SECOR-TAKTIK
Mai 2006

La montée de la Chine et des autres pays émergents nous force à repenser nos orientations et à évaluer nos sources d'avantages concurrentiels. Notre capacité d'innovation, déjà reconnue dans le domaine de la culture, peut aussi être une clé de voute du domaine des affaires si un processus est mis en place pour la harnacher.

Les grands pays émergents identifiés comme le BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) sont de formidables concurrents. Ils ont plusieurs as dans leur jeu, mais ils ne les ont pas tous. Le système dans lequel ils vivent est axé sur la conformité, la performance et l'optimisation. La faiblesse de leur force est qu'elle laisse peu de place à l'innovation.

Notre contexte est beaucoup plus ouvert et la créativité est dans des conditions idéales pour s'exprimer. La présence de cette richesse est indéniable lorsque l'on considère notre système d'éducation, le dynamisme de notre culture ou plus largement la structure de notre société. Mais nos entreprises semblent encore mal organisées pour transformer cette richesse en un avantage concurrentiel durable.

Plusieurs expériences auprès de centaines d'entreprises au Québec ont démontré trop d'exemples où nous gaspillons cette richesse d'innovation en l'absence d'un processus systématique d'innovation. Ce processus cohérent permet à ceux qui l'utilisent :

- de mettre à contribution la créativité des employés et partenaires;
- de prioriser les problèmes qui peuvent être transformés en occasions d'affaires;
- d'acquérir les connaissances requises pour éviter de réinventer la roue;
- de faire de l'expérimentation en continu une seconde nature.

Faire place à la créativité individuelle

Nos entrepreneurs qui sont à la base de notre économie de PME ont une capacité évidente de création et d'innovation. Le talent de ces propriétaires d'entreprise explique une bonne partie du succès de nos entreprises. Toutefois, ils sont souvent seuls à se pencher sur les grands problèmes qui peuvent être transformés en occasions d'affaires. Ces problèmes à résoudre englobent souvent plus d'une fonction de l'entreprise ou, encore mieux, concernent l'évolution de l'industrie. Il est utile de se questionner sur le peu de place que nous réservons à la créativité de nos employés et de nos partenaires.

Prioriser les problèmes porteurs d'innovation

Bien prioriser les problèmes à résoudre est le point de départ d'une démarche d'innovation efficace. Les PME sont confrontées quotidiennement aux défis :

- de réduire les délais de livraison et personnaliser l'offre;

- de se déplacer vers des segments/produits à forte valeur ajoutée;
- d'améliorer les bénéfices perçus par les clients;
- de contrôler les technologies plus performantes.

Il est de plus en plus important de savoir quels problèmes ont le plus de valeur à résoudre. Par exemple, notre industrie manufacturière a fait beaucoup d'efforts pour rattraper les niveaux de productivité de notre voisin du Sud et pour compenser l'appréciation de notre monnaie. Toutefois, certaines gammes de produits, pour lesquelles d'importants efforts d'amélioration ont été faits, ne seront jamais compétitives face à la concurrence des pays émergents et devront finalement être abandonnées.

Savoir, pour aller plus loin

Le but d'innover est de mieux faire que ses concurrents. Il faut toutefois connaître ce qui se fait de mieux pour être en mesure de résoudre des problèmes et tirer des leçons qui ont de la valeur. Sans une connaissance approfondie de nos concurrents, de nos clients et de l'évolution des technologies, on risque de réinventer la roue inutilement.

Les grands pays émergents ont accès au même bassin d'information que nous et ils font l'acquisition des meilleurs systèmes d'information et outils de production disponibles sans hésiter. La connaissance qui peut conférer un avantage compétitif est celle que nous pouvons développer au-delà de cette base universellement accessible.

L'énoncé précédent paraît évident, mais combien de nos entreprises ont des pratiques de veille concurrentielle et technologique structurées et performantes? Combien questionnent leurs clients sur l'évolution de leurs besoins ou exploitent les données de leur système de gestion de la clientèle (CRM) pour dégager des tendances? Dans la PME, ces pratiques pourtant essentielles à une démarche d'innovation sont encore trop peu utilisées.

Expérimenter de façon continue

Pour tirer des bénéfices, il faut dépasser les contraintes plutôt que simplement viser la conformité. Cette démarche engendre des erreurs qu'il faut prévoir et accepter sinon la crainte et la résistance s'installent et tout est à recommencer.

Compter sur l'idée géniale (produit ou modèle d'affaires) qui va tout régler serait de la pensée magique. Une solution plus sûre est de bâtir un processus systématique d'innovation qui a les caractéristiques suivantes :

- Dépasse la simple fonction de R-D ou de développement de produit.
- Oriente les efforts sur les problèmes/projets qui ont le plus d'impact sur le succès de l'entreprise.
- Inclut la créativité des employés et des partenaires.
- S'appuie sur l'expérience des compétiteurs et sur une connaissance approfondie de ce qui est souhaitable (marché) et faisable (technologie).

Cette démarche d'innovation est très exigeante, mais elle a l'avantage de devenir une force difficile à répliquer par nos concurrents affairés à relever des défis d'optimisation.