

## Comment associer créativité et rigueur



Michel  
Zins

lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

Président et conseiller principal  
de Zins Beauséne et associés

Peut-on s'imaginer une entreprise fonctionnant sans processus de prise de commande, sans processus de fabrication ou sans processus de facturation ?

Pourtant, lorsqu'il s'agit

d'innovation, de nombreuses entreprises continuent d'improviser sans établir de véritable processus. Il n'est donc pas surprenant de constater la piètre performance d'un grand nombre d'entre elles en matière d'innovation, par exemple, du lancement sur le marché d'innovations de qualité.

Les limitations résident principalement dans la capacité de transformer efficacement les idées en bénéfices concrets pour l'entreprise et ses clients. Les conséquences néfastes de cette improvisation sont nombreuses et coûteuses et c'est le manque de rigueur dans l'exécution des idées innovatrices qui est le principal responsable de ces déconvenues.

La mise en place d'un processus d'innovation rigoureux et efficace est toutefois un défi important pour une entreprise, car il nécessite de regrouper deux éléments qui semblent fondamentalement en opposition : la créativité, associée à la liberté et au laisser-faire, et la rigueur, souvent représentée par des processus formels et un encadrement précis.

### Cinq principes de base

Il existe plusieurs types de processus d'innovation. Mais,

que ce soit pour développer de nouveaux produits ou procédés, mettre en place des améliorations continues ou revoir en profondeur la façon de faire des affaires, un processus d'innovation se doit de respecter cinq principes de base :

1. Il doit accroître la génération et la capture d'idées innovatrices par une grande ouverture à recevoir et à traiter une quantité importante d'idées. Une innovation ne peut être meilleure que la qualité des idées qui sont à son origine. Plus il y a d'idées, plus grande est la probabilité d'obtenir une idée gagnante ! Malheureusement, beaucoup trop de bonnes idées disparaissent, parce qu'elles ne sont pas récupérées et analysées méthodiquement.

2. Il doit permettre d'éliminer rapidement les idées moins porteuses pour l'entreprise, de façon à réduire les efforts consacrés à celles-ci. Il est impossible de déterminer avec précision quelle idée sera la plus créatrice de valeur pour l'entreprise. Mais il est néan-

moins facile de procéder par élimination, ce qui doit être fait le plus tôt possible dans le processus. Plusieurs études sont catégoriques à cet effet : des entreprises dépensent en moyenne près de la moitié de leurs ressources sur des idées vouées à échec !

3. Il doit s'appuyer sur des devoirs préalables à l'exécution et aux investissements importants. Une entreprise sans processus passera directement de l'idée au développement. Mais une innovation est par

définition nouvelle et incertaine, et le chemin pour se rendre de l'idée à l'innovation réussie est parsemé d'embûches. Préparation et planification adéquates permettent d'économiser temps, argent et frustrations.

4. Il doit favoriser le travail en équipe multifonctionnelle, de l'idée jusqu'à la mise en oeuvre. L'approche séquentielle – chacun à son tour, de la R-D à la mise en marché, en passant par la production, et en silo, chacun dans son domaine

– rallonge grandement le temps d'exécution et prive l'entreprise d'un échange constructif d'informations pertinentes.

5. Il doit s'assurer d'une qualité d'exécution tout au long du projet, principalement par la mise en place d'outils de travail, de procédures à suivre et d'évaluations formelles.

### Agir méthodiquement

Un processus formel d'innovation vise à favoriser l'émergence d'idées et à les formaliser pour accroître les chances de trouver une bonne idée.

Il permet ensuite d'éliminer rapidement celles qui sont difficiles à réaliser ou en dehors du champ stratégique de l'entreprise, afin d'investir uniquement et de façon significative dans celles pouvant être porteuses de succès. ■

Ce texte a été rédigé avec la collaboration de Dave Caissy, directeur de la Gestion de l'innovation chez Zins Beauséne et associés.

### LES THÈMES DE LA SÉRIE

1. L'importance d'innover
2. Les stratégies pour innover
3. Les sources d'innovation
- ▶ 4. Les processus d'innovation
5. La créativité et l'innovation
6. Pour une culture d'innovation
7. Les champions de l'innovation
8. Passez à l'action

### LES CINQ ÉTAPES À SUIVRE

- 1 Bâtir une équipe multifonctionnelle et évaluer les pratiques d'innovation actuelles.
- 2 Se fixer des objectifs clairs et analyser les meilleures pratiques dans l'industrie.
- 3 Définir un processus d'innovation qui corresponde à l'entreprise et le valider.
- 4 Former les intervenants au processus et mettre celui-ci en oeuvre.
- 5 Améliorer le processus en mode continu.