



Profil de compétences en gestion de l'innovation.

Cadre de compétences en gestion de l'innovation et orientation de l'Organisation internationale de normalisation



L'innovation consiste en la création de valeur : une valeur économique pour l'innovation commerciale et une valeur sociale pour l'innovation sociale. Le monde change rapidement et le risque le plus important auquel fait face une organisation – qu'il s'agisse d'une entreprise à but lucratif ou d'une institution publique – est qu'une innovation insuffisante ne lui permette pas de demeurer concurrentielle, dans le cas d'une organisation privée, ou pertinente, dans le cas d'une organisation publique. Par conséquent, le concept de l'innovation lui-même s'est récemment élargi au-delà de la technologie et de la recherche pour tenir compte de la création de valeur économique, sociale et environnementale. Essentiellement, l'innovation consiste en la création de valeur à partir d'occasions, d'idées et du travail acharné qui transforme les idées en valeur selon la perception dans l'environnement de l'organisation – le marché concurrentiel dans le cas d'une entreprise ou la société dans le cas d'une organisation publique ou sociale.

Profil de compétences en gestion de l'innovation 2018

L'innovation ne devrait pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un moyen d'assurer la réussite concurrentielle (entreprise) ou la pertinence (organisation publique) de l'organisation dans son environnement. Trois phases fondamentales décrivent le processus de l'innovation :

1. La phase de **recherche**, qui consiste essentiellement en la transformation de l'argent en connaissances. La recherche peut être axée sur plusieurs domaines, par exemple :
 - la recherche sur le contexte environnemental (marché), qui porte sur les besoins, les occasions et les exigences dans l'environnement ou sur le marché, y compris les contraintes et les règlements qui ont des répercussions sur la performance dans l'environnement ou sur le marché;
 - la recherche sur le contexte organisationnel, qui porte sur le savoir-faire et les processus de gestion;
 - la recherche sur les sciences et la technologie.
2. La phase de **mise en œuvre**, dans le cadre de laquelle les organisations utilisent les connaissances acquises pour créer des « solutions » qui pourraient générer de la valeur, comme :
 - des stratégies nouvelles ou améliorées;
 - des modèles d'interaction (commerciale ou sociale) avec l'environnement ou le marché nouveaux ou améliorés;
 - des produits, des services, des politiques, des programmes, etc., nouveaux ou améliorés;
 - des ressources organisationnelles (personnes, plateformes, installations, outils, partenaires, etc.) nouvelles ou améliorées;
 - des méthodes et des processus organisationnels nouveaux ou améliorés.
3. La phase de **commercialisation**, quand la valeur réelle est créée – soit par l'intermédiaire de l'exploitation de meilleures stratégies, ressources, processus ou politiques et programmes, soit par la commercialisation de produits, de services ou de modèles d'entreprise nouveaux ou améliorés.

Ce sont les personnes qui innovent, et on a dit et fait de nombreuses choses en ce qui concerne les compétences en innovation à l'échelle individuelle. La gestion de l'innovation d'une organisation est plus une question de culture que de technologie et de recherche et développement. Comme l'indique le volume des rapports de recherche d'importance publiés par le Centre pour l'innovation des entreprises du Conference Board du Canada en ce qui concerne l'état de l'innovation des entreprises au Canada, l'état de la collaboration et la gestion de l'innovation, la gestion est réellement importante. Bon nombre d'organisations ont une myriade d'idées, mais une grande partie de l'innovation est gaspillée en raison de la piètre gestion de l'innovation à l'échelle des entreprises, particulièrement dans les phases de mise en œuvre et de commercialisation. Le problème fondamental qui nuit à la performance d'une organisation n'est pas le montant de financement consacré à la recherche et au développement, mais plutôt le savoir-faire et les capacités en gestion de l'innovation de l'entreprise. La réussite commence par un leadership qui favorise une culture d'entrepreneuriat et qui recherche l'innovation de façon exhaustive dans toutes les dimensions de la compétitivité ou de la pertinence et méthodiquement au moyen des bonnes mesures pour garantir la valeur là où elle compte.

À l'échelle de l'organisation, un leader ou un gestionnaire doit penser à l'innovation dans la globalité comme à une affaire multidimensionnelle dans le contexte de l'organisation portant sur toutes les dimensions à valeur ajoutée de la compétitivité ou de la pertinence dans l'environnement ou sur le marché :

- la dimension de la « connaissance de l'environnement ou du marché », qui vise la compréhension par l'organisation de son environnement – les sept questions « pourquoi », « qui », « quoi », « où », « quand », « à qui » et « comment »;
- la dimension des « ressources », qui porte sur les personnes, les installations, les outils et les partenaires sans lesquels l'innovation ne peut pas être réalisée;
- la dimension de la « culture et de l'organisation » qui permet l'action et la dirige vers l'atteinte des objectifs énoncés;
- la dimension des « solutions », c'est-à-dire les éléments que l'organisation met en place : ses plateformes, processus, produits, services, politiques, etc. qui sont tous des sources potentielles de valeur;
- la dimension de la « valeur », qui porte sur la réalisation réelle de la valeur dans l'environnement ou sur le marché de l'organisation : résultats financiers ou sociaux, résultats des clients, résultats territoriaux, résultats environnementaux, etc.



Ces dimensions de la gestion de l'innovation représentent les couches fondamentales du cadre concurrentiel de gestion de l'innovation à valeur ajoutée, comme l'illustre la figure 1.

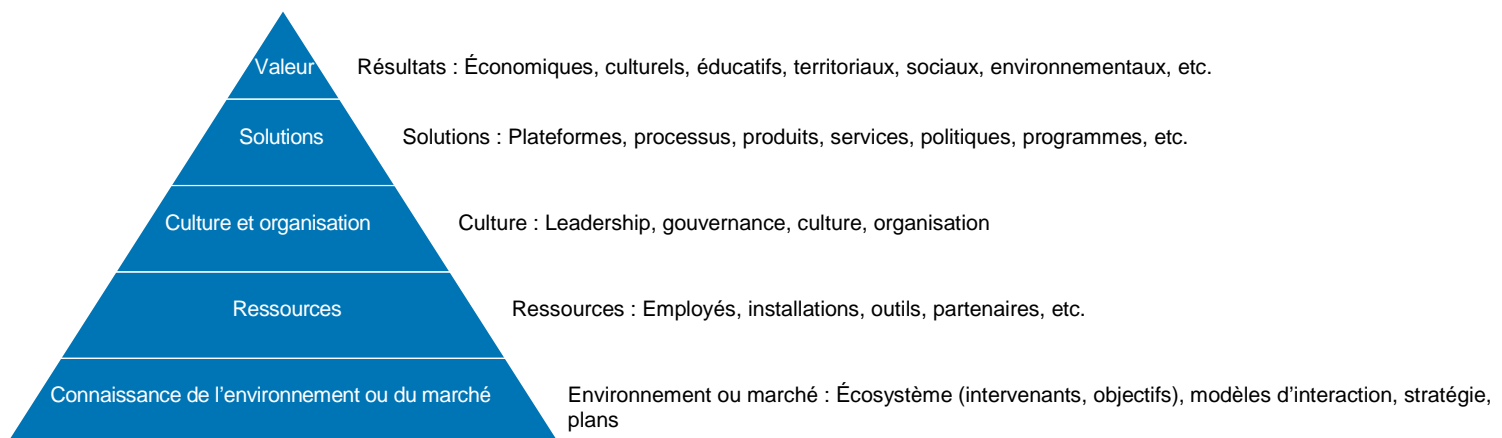
La gestion de l'innovation nécessite une interaction avec les objectifs de l'organisation et ses employés, leurs motivations et leurs comportements. On ne peut pas gérer ce que l'on ne comprend pas ni ce que l'on ne mesure pas, avec le corollaire que ce sont les mesures qui stimulent le comportement. La gestion de l'innovation nécessite une mesure qui tient compte de toutes les dimensions pertinentes du cadre concurrentiel de gestion de l'innovation à valeur ajoutée. Une gestion efficace de l'innovation nécessite des leaders qui :

- comprennent bien l'entreprise, ses processus et sa culture, et qui sont en mesure de repérer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas;
- ont une connaissance approfondie de l'environnement ou du marché dans toutes ses complexités dynamiques;
- sont capables de déterminer les bonnes choses à faire pour atteindre la réussite en ce qui concerne les ressources, les solutions, la culture organisationnelle, ses solutions et les processus pour les exploiter ou les commercialiser adéquatement;
- font bien les choses qui sont nécessaires;
- apprennent, s'ajustent, s'améliorent et continuent.

Qu'en est-il des normes? La plupart du temps, l'innovation porte sur un élément nouveau et risqué. L'innovation ne peut pas être normalisée, mais le processus de gestion de l'innovation peut et devrait l'être. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) progresse dans l'élaboration par le Comité technique 279 de la norme ISO 50501 sur la gestion de l'innovation. Cette norme, qui est élaborée par des délégués de plus de 50 pays en collaboration avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et l'Organisation mondiale du commerce, s'harmonisera avec les normes existantes sur la gestion de la qualité (ISO 9000), sur la gestion de l'environnement (ISO 14001) et sur la sécurité de l'information (ISO 7001), entre autres. Elle est fondée sur d'importants principes de gestion de l'innovation qui touchent les *leaders axés sur l'avenir, la culture de l'innovation, la faculté d'adaptation, les renseignements exploitables, la maîtrise de l'incertitude et la réalisation de valeur*. La norme ISO 50501 devrait être publiée en 2018 à titre de norme d'orientation sur la gestion de l'innovation.

Figure 1

Cadre concurrentiel de gestion de l'innovation à valeur ajoutée



Source : Le Conference Board du Canada.

Profil de compétences en gestion de l'innovation 2018

Le profil de compétences en gestion de l'innovation utilise le cadre concurrentiel de gestion de l'innovation à valeur ajoutée pour saisir les compétences essentielles, les attitudes et les comportements nécessaires pour mener une organisation vers la réussite.

Connaissance de l'environnement ou du marché et compétences en gestion de la stratégie

Compréhension de l'environnement ou du marché concurrentiel

Compétences pour :

1. Éviter les idées délirantes de performance absolue et de réussite durable sans une innovation acharnée stimulée par la compétitivité par l'intermédiaire de la pensée critique et de la réduction de la désinformation et de l'encombrement et d'une compréhension factuelle des réalités du marché concurrentiel, y compris la mission de l'entreprise, les modèles d'entreprise, la performance, les capacités, les réalisations et les échecs.
2. Analyser les dynamiques du marché dans toute leur complexité sociale, politique, économique, technologique et environnementale pour cibler en temps opportun les perturbations potentielles, les tendances du marché ainsi que les initiatives politiques ou réglementaires qui pourraient toucher l'entreprise directement ou indirectement, et en établir l'ordre de priorité.
3. Analyser les différentes tendances technologiques ainsi que leurs répercussions économiques, sociales et environnementales potentielles afin de déterminer les mesures concurrentielles et les stratégies d'innovation appropriées.
4. Rechercher sans relâche de nouvelles façons d'améliorer la valeur de l'entreprise par l'intermédiaire de meilleures stratégies, ainsi que de modèles d'entreprise, de produits, de processus et de capacités organisationnelles nouveaux et améliorés.
5. Approcher les défis de façon créative, cerner, qualifier, quantifier et accepter les risques, et se préparer à toute éventualité.
6. Se préparer à travailler dans des environnements risqués en équilibrant les occasions et les risques, y compris le coût des occasions perdues, et fonctionner dans de tels environnements.
7. Analyser de façon critique les intervenants de l'organisation (leurs répercussions, leurs attentes, les exigences et leurs besoins actuels et ultérieurs) et en établir la priorité.
8. Sélectionner, acquérir et utiliser les outils et l'expertise appropriés pour enquêter de façon stratégique sur le marché, ses dynamiques, les principaux concurrents et les intervenants de l'écosystème.

Détermination du parcours des clients et des occasions d'affaires

Compétences pour :

1. Cibler, utiliser et protéger les meilleurs employés, les meilleurs moyens et les meilleures méthodes pour acquérir et utiliser les renseignements stratégiques sur les besoins, les désirs et les volontés non satisfaits des clients.
2. Analyser les clients existants pour acquérir une compréhension exhaustive de leur travail, de leur parcours de vie, de leurs besoins, de leurs désirs et de leurs volontés.
3. Déterminer des solutions nouvelles ou améliorées que l'entreprise pourrait fournir.
4. Maintenir des voies de communication claires avec les clients (p. ex. par l'intermédiaire d'un comité consultatif des clients) pour garantir une réaction adéquate et opportune à tout changement dans les désirs, les besoins et les volontés des clients en ce qui concerne les produits et le contexte général.
5. Analyser les marchés de façon concurrentielle à la recherche de nouveaux types (catégories) de clients que pourrait servir l'entreprise avec ses solutions (produits ou services) existantes ou futures.
6. Faire la distinction entre les utilisateurs (potentiels) et les acheteurs autonomisés (y compris entre leurs moyens et processus pour l'acquisition de produits) pour prioriser les meilleures stratégies pour la croissance de l'entreprise et se concentrer sur celles-ci.
7. Évaluer et prioriser les nouveaux segments potentiels de l'industrie dans lesquels l'organisation peut entrer de façon concurrentielle en fonction de ses actifs et de ses capacités.
8. Analyser et prioriser les nouveaux marchés territoriaux potentiels qui se distinguent par leurs caractéristiques politiques, sociales, économiques, géographiques et culturelles.
9. Déterminer les occasions de perspectives commerciales par l'intermédiaire de l'expansion territoriale et le coût de celles-ci.



Vision, modèles d'entreprise et élaboration de la stratégie

Compétences pour :

1. Évaluer de façon réaliste l'étape de l'évolution du cycle de vie de l'entreprise, ses modèles d'entreprise fondamentaux, ses actifs et ses processus – ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi.
2. Enquêter sur les nouveaux modèles d'entreprise potentiels, déterminer les exigences pour leur réussite et lancer ou gérer leur prise en compte dans le portefeuille d'innovation de l'entreprise.
3. Concevoir la vision, la mission, les valeurs essentielles et les objectifs à long terme de l'organisation qui remettent en question le statu quo, et en discuter de façon proactive.
4. Traduire la vision, la connaissance des dynamiques du marché et l'analyse concurrentielle en impératifs concurrentiels prioritaires et en objectifs gérables, conjointement avec une stratégie réaliste et un plan d'affaires solide assorti de cibles financières concrètes.
5. Former/accéder aux, utiliser et gérer les employés, les moyens et les processus les plus appropriés pour la transmission de l'information pertinente à l'innovation à l'interne et à l'externe, et y accéder.
6. Faire en sorte que l'organisation soit informée de son système de gestion de l'innovation (structure, principes, employés et processus), communiquer efficacement la stratégie, les cibles et les processus liés à l'innovation pour poursuivre l'innovation efficacement (pourquoi, quoi, qui, quand, à qui et comment), et pousser les employés à participer complètement.



Compétences en gestion des ressources

Connaissance de soi et de l'organisation

Compétences pour :

1. S'évaluer soi-même de façon critique (ce qui est bien et ce qui ne l'est pas), accepter la critique constructive des autres, analyser les leçons tirées des échecs et déterminer des moyens et des façons de s'améliorer.
2. Assumer ses responsabilités et démontrer qu'on doit rendre des comptes pour ce qui est de l'efficacité du système de gestion de l'innovation.
3. Évaluer les capacités de l'organisation – mission, attentes, responsabilités, obligation de rendre des comptes, structures des coûts et adaptation aux besoins du marché.
4. Participer à des innovations qui en valent la peine, même si elles sont risquées, en fonction de plans de projet convenables qui contiennent des mesures et des responsabilités en matière de gestion des risques, et inciter ses employés à y participer.
5. Évaluer les exigences en matière de personnel et de temps pour les activités d'innovation génératrices de valeur depuis le début jusqu'à la commercialisation opportune et rentable.
6. Déterminer les processus et les moyens permettant d'influencer les comportements et les activités des employés à l'intérieur et à l'extérieur de la sphère de gestion directe, et communiquer de façon opportune et convaincante dans les rencontres individuelles et dans les grands rassemblements, et en déterminer la valeur.
7. Obtenir le consentement des cadres supérieurs à l'égard des problèmes de priorité qui touchent la performance de l'organisation – p. ex. par l'intermédiaire d'un comité d'examen des réussites et des échecs établi et géré avec l'appui et la participation de la haute direction.



Gestion des ressources humaines

Compétences pour :

1. Comprendre et évaluer de façon critique les ressources humaines de l'entreprise – leur expertise, leurs comportements, leur volonté d'apprendre et de s'adapter, et leurs capacités en matière de collaboration et d'innovation (idéation, mise en œuvre et commercialisation).
2. Déterminer les besoins en matière de ressources humaines (expertise, personnalités, compétences en gestion, etc.) pour la réalisation d'activités d'innovation.
3. Mettre en place un système unique et souple pour l'affectation de ressources existantes ou l'acquisition de nouvelles ressources (par l'intermédiaire de l'embauche ou de la collaboration).
4. Comprendre les comportements et les répercussions des employés dans différentes disciplines ou avec différentes personnalités.
5. Établir les responsabilités, des objectifs gérables et l'obligation de rendre des comptes pour les employés, établir les mesures incitatives appropriées, autonomiser adéquatement les employés, appuyer et superviser leur parcours vers la réussite au moyen de commentaires, de directives et d'éloges appropriés.
6. Sélectionner, organiser et gérer des équipes formées d'employés qui ont des caractéristiques personnelles, des antécédents organisationnels, des obligations de rendre des comptes, des disciplines et une expertise diversifiés dans des structures organisationnelles hybrides dont les objectifs et les activités principales sont multiples.
7. Cibler, sélectionner, attirer, embaucher, conserver et gérer les ressources humaines appropriées.
8. Évaluer le rendement des employés en fonction de mesures préétablies, prendre des mesures correctives en temps opportun, et concevoir la formation appropriée pour acquérir des compétences supplémentaires pour l'innovation.
9. Concevoir des moyens et des façons appropriés de stimuler l'innovation dans l'entreprise.
10. Reconnaître et récompenser les employés et les équipes qui participent à tous les aspects des activités d'innovation – découverte des occasions, création d'idées et synthèse de celles-ci, définition des solutions et mise en œuvre depuis le début jusqu'à la commercialisation des solutions sur le marché.

11. Protéger les employés qui prennent des risques judicieux et les aider à surmonter les obstacles.
12. Analyser l'efficacité, les gains d'efficacité et les capacités des ressources à entreprendre des travaux complexes, déterminer des façons appropriées permettant aux employés de perfectionner leurs capacités, et établir des programmes importants pour assurer le perfectionnement et le placement des ressources.
13. Écouter attentivement les cas de conflit et prendre des décisions judicieuses qui résolvent les conflits et garantissent qu'ils ne se reproduiront pas.
14. Concevoir, maintenir et utiliser en toute confidentialité une base de données sur les employés, leurs compétences, leur rendement, les éléments à améliorer et les plans de formation connexes.

Gestion des ressources en matière de finances et d'infrastructure

Compétences pour :

1. Évaluer et équilibrer les exigences et les ressources financières dans le cadre de différentes occasions, de différents risques et de différents horizons prévisionnels, et investir judicieusement dans des occasions internes ou externes.
2. Comprendre ce qui motive les investisseurs internes ou externes ainsi que leurs stratégies, et communiquer efficacement dans leur « langue » pour les persuader de la valeur opérationnelle des occasions d'innovation.
3. Déterminer des sources de financement internes réalistes et aller de l'avant avec l'acquisition opportune des fonds nécessaires et suffisants (avec des marges d'erreur adéquates).
4. Comprendre la valeur de « l'argent futé », sélectionner les sources financières externes qui peuvent fournir un soutien stratégique à l'expansion des affaires, présenter de façon professionnelle les avantages financiers de l'innovation et négocier sans relâche les ententes appropriées pour financer la réussite commerciale.

5. Évaluer de façon critique les plateformes, les installations et les outils de l'organisation pour déterminer les améliorations nécessaires, anticiper les besoins en infrastructure (outils, équipement, installations, logiciels, etc.) pour les activités d'innovation présentant diverses occasions ayant des horizons prévisionnels divers, déterminer les moyens et les façons de les rendre disponibles, et gérer leur disponibilité au bon moment (y compris le partage de l'infrastructure entre les différentes activités opérationnelles).
6. Déterminer les besoins et concevoir la formation appropriée pour l'utilisation efficace de l'infrastructure actuelle et à venir.
7. Analyser les capacités de l'environnement de travail à l'appui de l'innovation, définir les exigences supplémentaires et contribuer à l'évolution de l'environnement de travail pour soutenir une innovation réussie, et en assurer la gestion.
8. Concevoir des façons et des moyens, ainsi qu'une protection de l'infrastructure du programme, y compris la cybersécurité complète.

Gestion des partenariats et des collaborations

Compétences pour :

1. Cibler et analyser les obstacles et les défis (innovation) auxquels fait face l'organisation pour déterminer des façons de les surmonter à l'interne ou par l'intermédiaire d'un partenariat.
2. Déterminer les besoins, les valeurs, les problèmes et les coûts au moyen de compétences et de capacités imparties (y compris le personnel, l'infrastructure, la connectivité du marché, etc.).
3. Rechercher de façon exhaustive et concurrentielle les partenaires potentiels, en analyser les avantages et les inconvénients, en établir l'ordre de priorité et présenter des scénarios gagnant-gagnant.
4. Négocier des ententes de collaboration gagnant-gagnant assorties de la gouvernance appropriée, d'objectifs réalistes et de plans pour les atteindre, y compris les objectifs, les responsabilités, les obligations de rendre des comptes, les procédures d'évaluation, les mesures du rendement, les cibles et les moyens d'apporter des correctifs ou de se retirer.
5. Transformer les fournisseurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur en partenaires d'innovation.
6. Concevoir et gérer des alliances stratégiques avec l'industrie (même avec les concurrents) au profit de l'industrie et de l'entreprise elle-même, et y participer.

Compétences en développement de la culture et en gestion de l'organisation

Leadership et gestion

Compétences pour :

1. Comprendre le rôle critique d'une culture entrepreneuriale, de l'harmonisation au sein de la haute direction, et des exigences de toutes les étapes et de tous les aspects du processus d'innovation depuis le début jusqu'à la réalisation d'une valeur rentable sur le marché.
2. Démontrer une connaissance entrepreneuriale, faire preuve de passion, et montrer l'exemple en ce qui a trait à l'esprit concurrentiel, à la réelle orientation de la valeur marchande, à l'accent sur l'efficacité des ressources dans l'organisation et aux comportements qui stimulent le respect, la confiance et l'élan vers la réussite de l'entreprise.
3. Assumer ses responsabilités personnelles et celles de son équipe, rendre des comptes à l'égard de l'innovation et faire de l'innovation une voie enviable pour une promotion.
4. Rechercher et examiner différentes perspectives, être ouvert aux nouvelles idées et aux nouvelles façons de faire les choses, avoir une capacité d'adaptation et faire preuve de souplesse dans la recherche de solutions et dans la résolution de problèmes.
5. Promouvoir et mener un dialogue et des débats constructifs sur des enjeux clés auxquels fait face l'organisation, éviter de « rester prisonnier du passé » (c.-à-d. produits, pratiques, outils, clients existants, etc.), et s'adapter avec souplesse en réaction aux changements sur le marché et aux changements technologiques, sociaux et opérationnels.
6. Faire preuve d'empathie à l'égard des clients et des employés – cerner leurs souffrances, leurs désirs et leurs points forts, et aider les employés à faire de même.
7. Établir un capital social personnel et organisationnel (p. ex. des relations de valeur) en permettant et en améliorant votre propre réseautage et celui de vos employés ainsi que la collaboration – interne et externe – avec des personnes qui exercent d'autres professions et qui ont des antécédents organisationnels différents et des personnalités différentes.
8. Éviter de prendre des décisions en fonction de partis pris en recueillant et en utilisant des analyses fondées sur des faits avant de prendre des décisions – discuter avec les personnes clés touchées et assurer l'harmonisation avec elles.
9. Illustrer comment tirer des leçons des erreurs et faire preuve de résilience par rapport aux obstacles et aux coups durs, et être prêt à modifier les stratégies et les plans d'affaires, au besoin.
10. Illustrer, communiquer et stimuler l'accent sur le rendement financier et la bonne gestion organisationnelle.

Élaboration et maintien d'une culture entrepreneuriale

Compétences pour :

1. Évaluer de façon concurrentielle la culture de l'organisation (valeurs, attitudes et comportements) à différents niveaux de gestion pour cibler les aspects à améliorer et les façons de la faire évoluer à l'appui de la performance en matière d'innovation.
2. Inviter les employés à formuler des commentaires honnêtes et des suggestions, créer un climat de respect et de confiance, et promouvoir et superviser l'apprentissage, la transmission des connaissances, la collaboration et la résolution efficace des conflits.
3. Remettre en question et élargir les horizons et les mentalités des employés de l'entreprise en commençant avec les dirigeants et la haute direction, et trouver des façons de saisir les idées et l'énergie du personnel plus jeune qui travaille pour l'entreprise depuis peu.
4. Entretenir une culture organisationnelle qui appuie l'innovation : au moyen d'énoncés, d'exemples personnels et de mesures qui stimulent, reconnaissent et récompensent les employés et les équipes dans tous les aspects de l'innovation, depuis le début jusqu'à la pleine commercialisation sur le marché.
5. Écouter les autres et apprendre de ceux-ci, mélanger des orientations stratégiques descendantes et des initiatives ascendantes, permettre aux employés et aux équipes d'innover, accorder la permission d'expérimenter et de tirer des leçons des échecs et des réussites et donner du temps pour y parvenir, et veiller à ce que l'organisation conserve une volonté d'apprendre, d'expérimenter et de changer.
6. Maintenir un équilibre efficace entre la discipline conforme et la liberté entrepreneuriale, entre des contrôles serrés et une confiance habilitée, et entre la coopération et la concurrence au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci.
7. Définir les politiques, les procédures et les offres précises pour récompenser les employés et les équipes qui participent aux activités d'innovation.
8. Tirer des leçons des réussites et des échecs et transmettre ces leçons à l'organisation et aux partenaires.

Structure et gestion de l'organisation

Compétences pour :

1. Structurer l'innovation dans l'organisation en assurant la définition, la mise en œuvre, l'évaluation, la modification et la gestion de la gouvernance, des principes et des structures organisationnelles propices à la réussite en matière d'innovation.
2. Évaluer les structures organisationnelles de façon concurrentielle, déterminer la nécessité d'apporter des changements en temps opportun, et lancer et gérer la restructuration nécessaire avec les plans de mise en œuvre, les moyens et les mesures appropriés pour contrer la résistance au changement et garantir la réussite.
3. Alimenter et autonomiser les champions et les facilitateurs de l'innovation, briser les cloisonnements, et créer un système et un climat de formation sur l'innovation qui combine tous les niveaux de gestion et qui sort les employés de leurs activités et environnements habituels.
4. Intégrer le système de gestion de l'innovation dans d'autres processus organisationnels et mettre l'accent sur l'interaction avec la gestion des ressources humaines et la gestion des risques, respectivement.
5. Gérer des ressources et des programmes dans des structures organisationnelles hybrides qui ont de multiples objectifs, disciplines et activités principales.
6. Concevoir, établir, exploiter et protéger les structures organisationnelles internes ou hybrides appropriées (p. ex. des coentreprises, des sociétés dérivées, etc.) pour entreprendre des innovations perturbatrices.





Compétences en gestion de la mise en œuvre des solutions

Gestion des processus en matière d'innovation

Compétences pour :

1. Maintenir une perspective équilibrée à l'égard du portefeuille d'innovation qui intègre des initiatives assorties de différents horizons prévisionnels, de différentes répercussions et de différents niveaux de risque à l'appui de la mission, des objectifs et des stratégies de l'entreprise.
2. Établir les critères appropriés pour sélectionner les cibles en matière d'innovation, recueillir, analyser et résumer les idées d'innovation dans des propositions de programme valables qui pourraient être acceptées dans le portefeuille d'innovation de l'entreprise, et en établir l'ordre de priorité, et autonomiser les gestionnaires locaux à poursuivre les activités d'innovation à leur niveau et dans leur territoire.
3. Concevoir, mettre en place, maintenir, évaluer de façon critique et améliorer continuellement le système de gestion de l'innovation de l'entreprise, y compris les responsabilités, les processus, les pratiques d'évaluation, les mesures et les principaux participants.
4. Identifier les occasions, examiner les risques, et lancer et gérer les projets d'innovation qui comprennent la découverte, l'idéation et la mise en œuvre de solutions, ainsi que leur exploitation rentable à l'interne ou par l'intermédiaire de la commercialisation externe au moyen des voies, des activités de marketing et des activités de ventes adéquates.
5. Évaluer les exigences des projets d'innovation, prévoir et planifier chaque activité (avec les leaders, les objectifs, les responsabilités, le budget, les mesures, les cibles, les mesures correctives préétablies, les éventualités, le calendrier, etc.), évaluer l'état d'avancement de façon opportune, apporter des modifications et gérer les projets jusqu'à leur clôture, qu'ils se terminent sur une réussite ou un échec.
6. Évaluer et équilibrer les résultats et les risques potentiels liés à l'innovation au moyen de plans de gestion des risques appropriés, et gérer les mesures pour contrôler les risques et les incertitudes et générer une capacité organisationnelle dans la gestion des occasions et des menaces de changement.
7. Explorer, définir et utiliser un ensemble adéquatement équilibré de mesures de l'innovation à l'échelle de l'entreprise pour permettre une évaluation globale de l'état d'avancement de l'innovation et des capacités (p. ex. le tableau de bord de l'innovation d'une entreprise, c.-à-d. un ensemble équilibré d'indicateurs qui portent sur les intrants, les extrants, les processus, les ressources et les obstacles en matière d'innovation, assorti de leurs mesures connexes).
8. Déterminer les cibles attendues des mesures de l'innovation et définir au préalable les mesures correctives à mettre en place si les cibles ne sont pas atteintes pour effectuer des ajustements opportuns de façon ordonnée.
9. Exécuter des évaluations en temps opportun de l'état d'avancement ou de la performance d'un portefeuille d'innovation d'entreprise, et y apporter des modifications.
10. Tirer des conclusions des réussites et des échecs, faire la distinction entre les échecs honorables et les échecs incompetents, prendre des mesures contre l'incompétence et récompenser les efforts honorables.
11. Communiquer, communiquer et communiquer encore pour garantir qu'un apprentissage organisationnel efficace est mis en place et que l'innovation devient une question de fierté et de réussite pour tous.
12. Lancer, concevoir, maintenir et utiliser de façon complètement confidentielle la documentation pertinente au système de gestion de l'innovation (y compris les stratégies, les politiques, les procédures, les projets et les évaluations en matière d'innovation, ainsi que les ajustements des activités liées à l'innovation, etc.).
13. Garantir la conformité à toutes les exigences en matière de lois, de règlements, d'éthique et de société.
14. Rechercher les pratiques exemplaires de l'industrie et les adapter aux fins d'une utilisation efficace au sein de l'entreprise.
15. Analyser, examiner et modifier le système de gestion de l'innovation, ses processus et ses principaux participants.

Gestion de la mise en œuvre de modèles et de processus opérationnels nouveaux ou améliorés

Compétences pour :

1. Analyser les modèles d'entreprise existants, la clientèle et les nouvelles catégories potentielles de clients afin de proposer des modèles d'entreprise nouveaux ou améliorés, et explorer les valeurs, les enjeux, les coûts et les besoins de mise en œuvre opportune pour les nouveaux modèles d'entreprise.
2. Fournir les ressources nécessaires en matière de finances, d'employés et d'infrastructure au sein des structures organisationnelles appropriées pour explorer et accélérer le lancement de nouveaux modèles d'entreprise, y compris les activités adéquates de marketing et de ventes, et les voies de soutien.
3. Concevoir les structures organisationnelles pour réussir à élaborer, à commercialiser et à lancer de nouveaux modèles d'entreprise.
4. Analyser l'efficacité et l'efficience concurrentielles des processus d'entreprise pour les coûts directs et indirects, et établir l'ordre de priorité de leur amélioration.
5. Évaluer la valeur, le coût et les répercussions des améliorations potentielles des processus et prioriser les activités liées à l'innovation en matière de processus pour les transformer en projets à part entière.
6. Fournir les ressources nécessaires en matière de finances, d'employés et d'infrastructure pour l'exploration et l'accélération du lancement des processus nouveaux et améliorés, y compris une formation adéquate sur leur utilisation, puis aller de l'avant avec leur élaboration et leur utilisation rentable.

Gestion de la mise en œuvre de produits nouveaux ou améliorés (processus liés aux biens et aux services)

Compétences pour :

1. Établir et gérer un groupe de base représentant la « voix du client », et y participer. Ce groupe travaillera avec les services des ventes, du service à la clientèle, de la facturation et des paiements, de la gestion des produits et du marketing pour définir, mettre en place et commercialiser des solutions clients rentables.
2. Analyser avec empathie les parcours, les besoins, les désirs et les volontés des clients dans un contexte de marché concurrentiel pour concevoir des solutions valables et abordables que l'entreprise pourrait fournir en fonction de son expertise et de ses actifs (y compris ceux de ses partenaires).
3. Analyser et peser les exigences des clients et les capacités opérationnelles, estimer la valeur potentielle des solutions et évaluer les coûts et les enjeux liés à leur mise en œuvre et à leur commercialisation.
4. Déterminer les caractéristiques concurrentielles minimales (fonctionnalité, performance, coût, facilité d'utilisation, esthétique, soutien, etc.) et les lancements opportuns qui garantissent une acceptation rentable par le marché.

5. Mobiliser et gérer les fournisseurs afin de fournir une valeur supplémentaire en matière d'innovation dans les produits existants et à venir.
6. Lancer et gérer des projets d'innovation intégraux avec les ressources nécessaires en matière de finances, d'employés et d'infrastructure pour la définition, la mise en œuvre et l'accélération du lancement de produits nouveaux et améliorés, y compris la documentation adéquate et la formation sur leur utilisation.
7. Planifier, exécuter et recueillir les commentaires des clients et les réalités concurrentielles pour déterminer les autres améliorations à apporter aux solutions ainsi que le moment et l'emplacement opportuns pour accélérer l'introduction sur le marché.
8. Établir et gérer les activités des représentants des clients directement ou par l'intermédiaire d'associations (peut-être dans un forum équilibré de clients) pour recueillir les données clients et influencer les positions des clients par rapport à l'entreprise, à ses employés, à ses produits et à ses répercussions sur l'écosystème.

Gestion des connaissances et de la propriété intellectuelle

Compétences pour :

1. Permettre, encourager et superviser l'acquisition de connaissances et la recherche sur toutes les questions d'importance pour l'entreprise : marché, savoir-faire, sciences et technologie, et questions politiques, sociales et environnementales.
2. Déterminer les niveaux et les moyens qui permettent de garantir la confidentialité des connaissances.
3. Garantir l'utilisation éthique des connaissances, des employés, des installations, de la technologie et des produits (biens et services).
4. Évaluer de façon concurrentielle la propriété intellectuelle de l'organisation et déterminer les meilleurs moyens (politiques, procédures, prix, etc.) pour l'élaborer, la protéger, la défendre et l'améliorer, y compris la protection par rapport à la cybersécurité.
5. Établir et gérer les processus de création, de documentation, de protection et de défense de la propriété intellectuelle de l'organisation.
6. Déterminer comment obtenir de la valeur de la propriété intellectuelle, puis établir et gérer les systèmes, les processus, les outils et les employés pour y parvenir.
7. Surveiller et évaluer la propriété intellectuelle dans le domaine public qui peut générer de la valeur pour l'entreprise, puis trouver des moyens et des façons d'y accéder et de l'utiliser adéquatement.



Compétences en réalisation de la valeur

Gestion de l'atteinte des résultats financiers

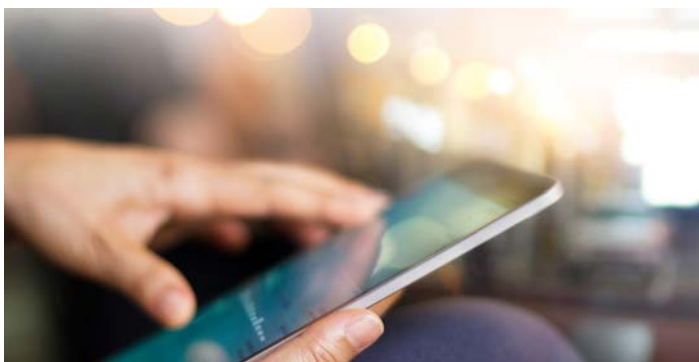
Compétences pour :

1. Cibler le potentiel de réalisation de gains financiers et d'autres aspects de la valeur marchande pour l'entreprise.
2. Rechercher, qualifier et quantifier tous les moyens et toutes les façons nécessaires pour procéder à l'exploration, à la mise en œuvre et à la commercialisation dans le but d'atteindre la valeur marchande.
3. Comprendre les processus de vente et d'achat, et recueillir tous les renseignements pertinents pour mettre à jour les capacités opérationnelles de façon à garantir la réussite commerciale, puis attirer, embaucher, maintenir en poste et gérer des vendeurs efficaces qui peuvent garantir des recettes rentables pour l'entreprise.
4. Enquêter sur les exigences du marché, sur la situation concurrentielle et sur les capacités opérationnelles pour déterminer le moment opportun pour l'entrée sur le marché des solutions nouvelles et améliorées, et concevoir des plans et des moyens pour atteindre les objectifs quant au moment et à l'emplacement souhaités pour le lancement sur le marché.
5. Analyser l'utilisation et les avantages pour les clients des produits de l'entreprise pour déterminer les prix, les campagnes de marketing et les ententes appropriées pour la vente et le soutien (commissions, garanties, etc.).
6. Exploiter l'avantage de la puissance du marketing numérique et des réseaux sociaux pour cibler les audiences voulues au moyen d'une gestion opportune et efficace des réactions inattendues.
7. Analyser les besoins et déterminer les exigences pour des voies externes efficaces pour la commercialisation.
8. Explorer le marché, sélectionner et négocier les partenariats ou l'acquisition de voies externes pour la commercialisation (organisations locales et mondiales), puis gérer leurs activités de vente.
9. Communiquer efficacement sur le marché – clients, gouvernements, analystes, partenaires, concurrents, médias, etc.

Gestion de l'atteinte des résultats pour les clients et la marque

Compétences pour :

1. Établir des liens avec les clients (utilisateurs, acheteurs, influenceurs) de façon efficace en faisant preuve d'empathie lors de dialogues ouverts et respectueux, et en fournissant des renseignements pertinents.
2. Discerner les besoins, les volontés et les capacités d'action des utilisateurs, des acheteurs et des influenceurs dans les organisations clientes cibles pour optimiser les répercussions positives et réduire le gaspillage dans le processus de commercialisation.
3. Créer des « récits ou des scénarios de valeur » qui convainquent les acheteurs d'envisager un achat, puis clôturer la vente en négociant l'achat réel à un prix et selon d'autres conditions acceptés par les deux parties.
4. Enquêter sur les parcours des clients au sein des solutions de l'entreprise pour concevoir, innover et gérer des structures, des moyens et des processus appropriés pour les ventes rentables et un soutien aux clients.
5. Déterminer et gérer des politiques efficaces en matière de garantie et des processus de soutien aux clients superposés en collaboration avec toutes les ressources nécessaires.
6. Explorer le marché, sélectionner et négocier les partenariats ou l'acquisition de ressources externes de soutien aux clients (organisations locales et mondiales), puis gérer leurs activités.
7. Comprendre la valeur, le rôle, les répercussions et la fragilité des marques, et concevoir des façons et des moyens d'élaborer et de protéger de solides marques.
8. Comprendre, déterminer et gérer les améliorations dans les parcours des clients (depuis la rencontre initiale jusqu'à l'achat, et depuis les essais initiaux jusqu'à l'utilisation expérimentée et la résolution de problèmes) par rapport aux solutions de l'entreprise.



Atteinte des résultats au chapitre de l'expansion territoriale du marché

Compétences pour :

1. Rechercher et identifier les autres territoires du marché qui offrent des gains financiers potentiels et d'autres aspects de valeur pour l'entreprise, et en établir la priorité.
2. Comprendre et évaluer les exigences, les règlements, les impératifs culturels, les principaux influenceurs ainsi que les pratiques de vente et d'achat propres au marché.
3. Déterminer de façon concurrentielle les ressources financières (y compris les partenariats) et les exigences relatives aux changements devant être apportés aux produits pour réussir sur les marchés territoriaux ciblés prioritaires.
4. Acquérir et organiser les ressources nécessaires, y compris la négociation et la mobilisation des partenaires (locaux ou mondiaux qui ont une bonne réputation à l'échelle locale) à titre de voies pour les ventes et le soutien.
5. Coordonner et gérer une campagne d'entrée réussie (y compris l'acceptation réglementaire et le marketing).
6. Rechercher efficacement la croissance et la rentabilité de l'entreprise sur ces nouveaux marchés, y compris les mises à niveau propres aux marchés des produits et des processus de l'entreprise.



Gestion de l'atteinte des résultats en matière d'innovation sociale et environnementale

Compétences pour :

1. Comprendre les enjeux environnementaux et sociaux critiques, ainsi que les principaux intervenants qui ont des répercussions sur ces enjeux dans les marchés ciblés.
2. Analyser les répercussions environnementales des installations, des processus et des produits de l'entreprise, et en établir la priorité.
3. Déterminer des moyens efficaces et efficaces de réduire au minimum les répercussions environnementales négatives tout en maximisant les répercussions positives, puis lancer et gérer des programmes pour atteindre ces objectifs.
4. Analyser les répercussions sociales des installations, des processus et des produits de l'entreprise, et en établir la priorité.
5. Déterminer des moyens efficaces et efficaces de réduire au minimum les répercussions sociales négatives tout en maximisant les répercussions positives.
6. Sélectionner les organisations les plus appropriées (à l'échelle locale ou mondiale) pour établir des alliances responsables sur les plans social et environnemental, et négocier et collaborer avec ces organisations, puis participer à ces alliances et les gérer pour atteindre les résultats souhaités.
7. Établir des alliances environnementales et sociales.
8. Communiquer efficacement les répercussions positives et les réussites de l'entreprise en réduisant au minimum les répercussions environnementales ou sociales négatives ou en maximisant les répercussions positives.

Appel à l'action

Les organisations de toutes les tailles et dans tous les secteurs peuvent tirer profit de l'acquisition des compétences appropriées en gestion de l'innovation et de l'application de méthodologies efficaces pour la gestion de l'innovation fondée sur des mesures au moyen de techniques et d'outils à jour pour diriger et stimuler leurs activités liées à l'innovation à l'endroit et de la façon où la meilleure valeur peut être obtenue à l'appui de leurs propres objectifs et stratégies d'innovation.

Aucune organisation n'est identique à une autre, et la formation sur la gestion de l'innovation axée sur les études de cas fondées sur des situations particulières n'est pas très utile pour orienter les gestionnaires dans leurs propres situations de travail. Les exposés sont nécessaires, mais qu'importe s'ils sont intéressants ou appropriés, ils ne sont pas suffisants pour garantir que l'apprentissage est acquis et que les stagiaires savent comment utiliser les connaissances transmises. Il est plus utile d'inculquer aux stagiaires les principes de la gestion efficace de l'innovation et de les former sur l'application des méthodes et des outils éprouvés qui sont appropriés à leur situation.

Des résultats d'apprentissage remarquables sont obtenus si l'on oriente les stagiaires à utiliser le Guide de la valeur concurrentielle compatible avec la norme ISO 50501 dans le cadre des exercices pratiques de gestion de l'innovation en équipes de deux. Ces exercices, qui sont axés sur une organisation au choix des stagiaires, les forment sur la façon d'aborder le leadership, les modèles d'entreprise, les impératifs concurrentiels ancrés dans la réalité, le financement, les ressources, la création d'un portefeuille d'innovation pour l'entreprise, les ajustements opportuns à l'évaluation du portefeuille, la communication des leçons sur les réussites et les échecs, et l'entretien d'une culture entrepreneuriale et d'une organisation harmonisée avec les objectifs opérationnels.

Les exercices pratiques en équipe de deux sont efficaces pour amener les stagiaires à démontrer leurs connaissances et à contrôler les défis qui reflètent leur propre situation au travail.

- **Pourquoi des exercices notés?** Parce que ce qui est mesuré est réalisé... Les exercices notés accompagnés de commentaires sont axés sur la façon d'atteindre de bons résultats. La notation doit être SMART (spécifique, significatif et atteignable, résultat opportun).
- **Pourquoi en équipe de deux?** Parce que l'équipe de deux est l'unité fondamentale de la gestion. Répondre à des questions en équipe de deux oblige les participants à dialoguer et à discuter, à procéder à des examens et à faire des ajustements – toutes des capacités fondamentales à l'innovation efficace. Les plus grosses équipes ont des dynamiques complexes qui obscurcissent l'apprentissage individuel.
- **Pourquoi une formation itérative?** Parce que la formation réelle nécessite une exploration et de la rétroaction, puis une chance de s'améliorer. Les stagiaires soumettent un premier ensemble de réponses aux questions, lesquelles sont commentées et notées de façon provisoire. Les participants peuvent choisir d'améliorer leurs notes en révisant leurs réponses et en les soumettant de nouveau.

Cette approche à l'égard de la formation sur la gestion de l'innovation devrait susciter l'intérêt de la haute direction responsable de l'innovation d'entreprise et des programmes gouvernementaux qui appuient l'innovation, ainsi que des professeurs et des étudiants des écoles de commerce et d'ingénierie. Les principaux avantages sont l'acuité, la vitesse et l'efficacité de la formation.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec le Conference Board du Canada (good@conferenceboard.ca).

Où trouver plus de renseignements

www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=6850

Le présent document a été créé par Bruce Good, directeur exécutif, Centre pour l'innovation des entreprises, Conference Board du Canada, et Sorin Cohen, chercheur principal, Mesures, Gestion de l'innovation.

À propos du Conference Board du Canada

Le Conference Board du Canada est l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif et indépendant le plus en vue au Canada. Nous travaillons à bâtir une capacité en matière de leadership pour un meilleur Canada en élaborant et en diffusant des aperçus sur les tendances économiques, les politiques publiques et la performance organisationnelle. Nous créons aussi des liens et assurons la diffusion de la connaissance au moyen de nos activités d'apprentissage, de nos réseaux, de nos publications de recherche et de nos services d'information taillés sur mesure.

À propos du Centre pour l'innovation des entreprises

Le Centre pour l'innovation des entreprises contribue à apporter des améliorations importantes à l'innovation en affaires à l'échelle des entreprises au Canada. Sa mission est de comprendre pourquoi le Canada n'est pas un chef de file en matière d'innovation des entreprises. Il vise à créer des idées pour les entreprises et les marchés financiers qui permettront d'améliorer l'innovation des entreprises afin de rassembler des éléments de preuve et de suivre notre performance, et de formuler des politiques publiques qui favoriseront l'innovation des entreprises.

Pour en savoir plus sur les activités de recherche menées au Centre pour l'innovation des entreprises du Conference Board du Canada, visitez la page : www.conferenceboard.ca/CBI.



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada

Téléphone : 613-526-3280 • Télécopieur : 613-526-4857 • Demande de renseignements : 1-866-711-2262

conferenceboard.ca