



# Défi Innovation

Recueil d'exercices



Pour tout renseignement concernant le contenu de cette publication :

Direction du développement des entreprises

900, place D'Youville, 2<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1R 3P7

Téléphone : 418 266-3016

Télécopieur : 418 644-7219

380, rue Saint-Antoine Ouest, étage 04-S0

Montréal (Québec) H2Y 3X7

Téléphone : 514 499-6543

Télécopieur : 514 873-9912

[www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)

[info@mdeie.gouv.qc.ca](mailto:info@mdeie.gouv.qc.ca)

ISBN 13 : 978-2-550-48248-2 (PDF)

ISBN 10 : 2-550-48248-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec, octobre 2006



# **Session de formation à l'intention d'équipes dirigeantes de PME**

Recueil d'exercices

Octobre 2006

Québec 



## Quelle est notre capacité d'innovation?

Répondez spontanément aux 25 questions ci-dessous.

Si l'énoncé correspond tout à fait à votre situation, encerclez le 4, si l'énoncé correspond assez à votre situation encerclez le 3, si l'énoncé correspond peu à votre situation encerclez le 2 et si l'énoncé ne correspond pas du tout à votre situation encerclez le 1.

		Pas du tout	Peu	Assez	Tout à fait
1.	Les dirigeants de l'entreprise sont conscients de l'importance d'innover.	1	2	3	4
2.	Les dirigeants de l'entreprise sont prêts à prendre des risques pour réaliser des projets innovateurs.	1	2	3	4
3.	Les dirigeants de l'entreprise ont des objectifs de développement clairs qui sont communiqués aux employés.	1	2	3	4
4.	La vision des dirigeants de l'entreprise intègre les menaces de l'environnement.	1	2	3	4
5.	L'entreprise favorise le travail en équipes.	1	2	3	4
6.	La participation de tous à la recherche de solutions est encouragée dans l'entreprise.	1	2	3	4
7.	L'échange d'information entre employés et entre services est encouragé dans l'entreprise.	1	2	3	4
8.	Les employés savent qu'ils ont le droit de faire des erreurs dans un but d'expérimentation et de connaissance.	1	2	3	4
9.	L'entreprise a déjà réalisé avec succès certains changements.	1	2	3	4
10.	L'entreprise peut compter sur certains leaders capables d'implanter un changement.	1	2	3	4
11.	Les contremaîtres démontrent de bonnes capacités de communication.	1	2	3	4
12.	Les employés ont déjà participé à des groupes de travail sur l'amélioration continue.	1	2	3	4
13.	Les suggestions d'amélioration en provenance des employés sont sollicitées.	1	2	3	4
14.	Les employés qui proposent des améliorations sont reconnus pour leur apport.	1	2	3	4
15.	L'entreprise a l'expérience de diverses méthodes de planification.	1	2	3	4
16.	L'entreprise fait de la recherche et du développement.	1	2	3	4
17.	L'entreprise donne de la formation à son personnel.	1	2	3	4
18.	L'entreprise a mis en place des moyens d'écouter ses clients.	1	2	3	4
19.	L'entreprise a déjà utilisé des outils de la qualité ou de la production à valeur ajoutée ou a déjà mis en place l'une ou l'autre des meilleures pratiques d'affaires.	1	2	3	4

20.	Des moyens sont mis en œuvre pour assurer une veille concurrentielle.	1	2	3	4
21.	L'entreprise utilise des ressources externes qui apportent des savoirs complémentaires dans l'entreprise.	1	2	3	4
22.	Les relations dans l'entreprise se caractérisent par la confiance, le respect et la collaboration.	1	2	3	4
23.	L'autonomie et la responsabilisation sont encouragées.	1	2	3	4
24.	L'entreprise fait du <i>benchmarking</i> .	1	2	3	4
25.	L'entreprise utilise des techniques qui suscitent la créativité de ses employés.	1	2	3	4
	Faites le total de vos points :				
		100			

Si vous avez plus de 75 points, votre entreprise est certainement déjà innovante. Le climat, le leadership et les compétences présentes dans l'entreprise produisent des résultats. Identifiez vos points faibles afin de trouver des moyens de maximiser vos capacités d'innovation et mettez en œuvre le processus d'innovation afin de tirer des bénéfices de la culture d'innovation que vous avez déjà.

Si vous avez entre 50 et 75 points, votre entreprise démontre des capacités d'innovation. Cependant, certains aspects de la gestion peuvent bloquer l'innovation et il est important de corriger vos points faibles, car vos efforts peuvent être inutiles si les conditions de base ne sont pas respectées.

Si vous avez moins de 50 points, vous avez intérêt à travailler sur le climat, le leadership, le management et sur différents aspects de la gestion avant de consacrer des ressources importantes à l'innovation. Vos investissements peuvent devenir des pertes si la culture de l'entreprise ne permet pas de les faire fructifier.

## Sur quoi devons-nous travailler?

À la suite de vos résultats au test « Quelle est notre capacité d'innovation? » (exercice 1), de nos échanges et des témoignages vidéo, sur quoi devez-vous travailler pour mettre en place les conditions nécessaires au développement de l'innovation dans votre entreprise?

Avec vos collègues, choisissez les éléments qui vous semblent les plus importants et précisez les résultats à atteindre.

### Pratiques de gestion :

- Veille
- Planification
- Benchmarking*
- Projet d'entreprise
- R-D
- Style de leadership
- Organisation du travail
- Climat organisationnel
- Reconnaissance
- Développement des compétences
- Identification de cibles d'innovation
- Répartition des tâches
- Ressources consacrées à l'innovation
- Écoute des clients
- Écoute des fournisseurs
- Écoute des employés
- Analyse du risque
- Communication
- Autres

### Les résultats à atteindre

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Pour atteindre ces résultats, des formations ou des apprentissages sont-ils requis?

**Formations ou apprentissage :****Pour qui?** en processus créatif

---

 en leadership

---

 en communication

---

 en méthodes qualité et en méthodes de production à valeur ajoutée (PVA)

---

 en meilleures pratiques d'affaires

---

 en processus d'innovation

---

 autres

---

---

Quels sont les projets particuliers à mettre en place?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Choisissez trois projets qui vous apparaissent prioritaires pour créer les conditions propices à l'innovation et sur lesquels vous devrez travailler :

1.

---

2.

---

3.

---



## Le point sur nos enjeux

Répondez individuellement aux 10 premières questions ci-dessous en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre situation. Comparez vos réponses à celles de vos collègues et répondez ensuite ensemble aux autres questions.

		Pas du tout	Tout à fait
1.	Faisons-nous face à une nouvelle concurrence?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2.	De nouvelles technologies vont-elles remplacer celles que nous utilisons actuellement?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3.	Devons-nous subir des guerres de prix?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4.	Nos marges de profits sont-elles continuellement en décroissance?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5.	Avons-nous de la difficulté à financer les changements qui nous sont imposés?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6.	Avons-nous de la difficulté à recruter les employés dont nous avons besoin?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7.	Certaines de nos matières premières nous coûtent-elles trop cher par rapport à ce que paient nos concurrents?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8.	Certaines de nos opérations coûtent-elles trop cher par rapport à la concurrence?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9.	Avons-nous perdu ou sommes-nous sur le point de perdre certains marchés?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10.	Avons-nous de la difficulté à répondre aux exigences environnementales?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Quels sont les éléments cotés près de 10?

---



---



---

Y a-t-il d'autres enjeux pour notre entreprise?

---



---



---

**Quel élément est le plus critique?**

Pensez à celui qui peut avoir un impact sur les autres.

---



---



---



## L'énoncé du « bon » problème

1. Choisissez un ou deux problèmes simples (personnels ou professionnels) dont vous allez discuter avec votre groupe ou votre partenaire d'apprentissage. Il est plus prudent de choisir des problèmes qui ne sont pas confidentiels.
2. Écrivez vos deux problèmes en commençant votre énoncé par des « Comment ».

3. Travaillez maintenant avec votre partenaire d'apprentissage. Chacun à votre tour, jouez le rôle de « conseiller » afin d'améliorer l'énoncé de vos problèmes à l'aide de la marche à suivre de la page 31.

Rappelez-vous qu'en votre qualité de « conseiller », vous devez être un miroir et que, par conséquent, vous ne pouvez pas donner de solutions à votre partenaire. Posez des questions comme :

- Que veux-tu dire par ce mot ...?
- Si je comprends bien ce que tu dis, tu ...?

Votre objectif est de poser des questions pour faire réfléchir votre partenaire et pour l'aider à identifier le **bon** problème afin d'éliminer toutes ambiguïtés possibles. L'objectif de cette étape **n'est pas d'identifier une solution!**

4. Modifiez l'énoncé du problème au fur et à mesure que vous le clarifiez et l'améliorez.

---

---

---

Comparez l'énoncé initial du problème avec le nouvel énoncé. Réécrivez-le plusieurs fois au besoin.

Nouvel énoncé du problème

## Marche à suivre

L'énoncé du « bon » problème est une technique simple et très efficace, qui permet d'obtenir de très bons résultats. Elle permet de définir les caractéristiques d'une bonne solution.

Il n'existe pas de bons ou de mauvais moments pour reformuler, voire même changer radicalement l'énoncé d'un problème. Si, dans les étapes subséquentes, vous découvrez de nouveaux éléments, n'hésitez pas à revenir à l'énoncé initial du problème et à le modifier. La marche à suivre est la suivante :

**1. Écrivez** l'énoncé du problème même si vous êtes la seule personne à y travailler. Commencez cet énoncé par le mot « comment ».

Soyez aussi concis que possible et gardez seulement les éléments les plus importants. Si vous voulez donner plus d'information, utilisez des astérisques ou des notes. Assurez-vous également de toujours mentionner votre but ou votre objectif en premier dans la question, puisqu'il s'agit de l'élément le plus important.

Un bon énoncé, qui commence par le mot « comment », sera compris immédiatement par toute personne qui connaît un peu le contexte. Il doit être précis, clair, complet et aussi court que possible.

**2. Analysez** chaque mot et chaque concept de l'énoncé du problème, y compris les articles comme « un » ou « le » qui, par exemple, indiquent que vous ne considérez qu'un seul élément. Vous devez vous assurer que chaque élément est aussi clair que possible et ne peut donner lieu à aucune ambiguïté, qu'elle soit intentionnelle ou non (voir l'exemple ci-après).

**3. Éliminez** les mots plastiques (comme meilleur, bientôt, beaucoup, cher, urgent, etc.) qui n'ont aucune signification et sont une des causes du manque de communication dans les entreprises.

**4. Réécrivez** l'énoncé du problème autant de fois qu'il le faut en veillant à l'améliorer à chaque fois.

**5.** Si vous avez un doute sur l'énoncé de votre problème, montrez-le à d'autres personnes et **vérifiez** si elles en comprennent bien le sens.

## Exemple d'analyse visant à trouver l'énoncé du « bon » problème

### Comment améliorer la rétention de mon personnel?

Par exemple, en analysant chaque mot de la phrase précédente à partir de la fin, les questions suivantes peuvent aider à mieux définir le problème.

Personnel :	Est-ce tout le personnel qui est affecté par un fort taux de roulement? Est-ce le personnel de bureau, d'usine ou celui d'une fonction particulière?
Mon :	Est-ce à moi? Suis-je la seule personne responsable?
Rétention :	L'objectif est-il de les retenir? de les intéresser?
La :	Y a-t-il autre chose à considérer?
Améliorer :	De combien? de quel taux à quel taux?

Peut-être qu'à la fin la formulation sera...

Comment intéresser les employés d'usine à poursuivre une carrière dans notre entreprise?

OU

Comment diminuer de 20 % le taux de roulement des mécaniciens?



## Le changement de point de vue

Écrivez la dernière formulation de votre problème.

Choisissez cinq personnes que le problème concerne et inscrivez leur nom dans la colonne de gauche.


Demandez à ces personnes comment elles perçoivent le problème et écrivez leur réponse (réelle ou imaginaire) à côté de leur nom.

Réfléchissez aux différents points de vue afin de réévaluer la problématique.

Y a-t-il lieu de reformuler le problème?

## Marche à suivre

Le changement de point de vue est une technique simple qui permet de vous assurer que vous comprenez bien tous les aspects du problème. Elle vous permet de prendre du recul par rapport à votre problème en autorisant votre subconscient à vous dire ce qu'il pense véritablement en mettant des mots dans la bouche d'autres personnes. Elle permet aussi de réfléchir à la manière dont certaines personnes sont affectées par un problème particulier.

**Faites la liste** des personnes visées ou intéressées par le problème, en allant du fournisseur jusqu'au client sans oublier de passer par votre service de comptabilité, votre banquier et différents groupes d'employés.

Note : Vous pouvez aussi choisir des gens éloignés du problème.

**Choisissez** les personnes clés et **demandez-leur** comment elles perçoivent le problème. **Écoutez** leur point de vue et leurs intérêts. S'il est impossible de leur demander, imaginez leur réponse.

**Regroupez** les différents points de vue afin d'évaluer globalement la problématique.

**Décidez** si vous désirez reformuler votre problème (y compris les contraintes).

N.B. : Cette technique peut être utile aussi au moment de la mise en œuvre.

## Exemple de changement de point de vue

Dans le cas d'un problème de roulement de personnel

Un <b>mécanicien</b>	pourrait dire qu'il s'agit d'un problème de	<b>climat</b>
Un <b>autre</b>	pourrait dire qu'il s'agit d'un problème de	<b>communication</b>
Un <b>superviseur</b>	pourrait dire qu'il s'agit d'un problème de	<b>recrutement</b>
Un <b>autre</b>	pourrait dire qu'il s'agit d'un problème de	<b>politique salariale</b>
Un <b>autre</b>	pourrait dire	<b>qu'il n'y a pas de problème</b>

Questionnement possible :

- Les mécaniciens partent-ils pour des questions de climat de travail?



## Le meilleur par le pire

La technique du meilleur par le pire est une technique simple qui peut être utilisée pour n'importe quel type de problème. Elle est particulièrement efficace lorsque vous faites face à un problème pour la première fois, ou encore lorsque vous êtes bloqué par des solutions traditionnelles qui n'aboutissent à rien. Cette technique permet de faire taire le subconscient des participants et d'accepter des idées qui, autrement, seraient rejetées.

### Marche à suivre

1. Écrivez le problème sur une grande feuille et affichez-la bien en évidence.
2. Demandez aux participants de trouver les pires idées individuellement (deux à trois minutes). Ces idées doivent être exagérées, farfelues ou hors de prix.
3. Écrivez au tableau toutes les idées en les numérotant. Il est recommandé d'avoir de 30 à 50 mauvaises idées avant de passer à la prochaine étape (environ 20 à 30 minutes).
4. Demandez aux participants d'inverser individuellement les pires idées et d'en faire de bonnes idées (trois à quatre minutes). Ici aussi les idées les plus folles sont les bienvenues.  
« Transformer » vos mauvaises idées en de bonnes idées constitue l'étape innovatrice la plus importante de cette technique. Vous devriez vous amuser autant que possible pour faire preuve d'une créativité débordante.  
N'oubliez pas que les directions ou les concepts incomplets peuvent être le point de départ des meilleures idées.
5. En groupe, écrivez toutes les bonnes idées et directions au tableau en les numérotant.
6. Encouragez les discussions constructives et le développement des idées positives.  
Assurez-vous qu'aucune idée n'est censurée durant cette étape de divergence.
7. Sélectionnez les idées, directions et solutions possibles qui permettent de résoudre votre problème et qui peuvent être mises en pratique. C'est l'étape de convergence.

### Conseils

- Prenez note de toutes les directions mentionnées pendant l'identification des mauvaises idées ou des idées positives inversées. Il s'agit d'une activité fructueuse, puisqu'une mauvaise idée ou une idée positive peut guider vers la solution du problème.
- Numérotez les pires idées pour pouvoir ensuite vérifier à quelles bonnes idées elles ont donné naissance.
- Évitez de converger trop rapidement. Si les participants passent directement des pires idées aux idées applicables, ils perdront beaucoup d'idées en chemin.

*Développement  
économique, Innovation  
et Exportation*

Québec 

