

Dans le contexte d'affaires actuel caractérisé par la volatilité à l'échelle mondiale, les conseils d'administration devraient se concentrer sur les activités essentielles – les ingrédients du succès – qui leur permettent de faire face aux principaux défis de l'heure. L'innovation est l'une de ces principales activités.

► Téléchargez

Alerte aux administrateurs 2016

La recette du succès :  
Trouver un juste équilibre

## Créer une culture organisationnelle innovatrice et résiliente — Éléments que les conseils d'administration devraient considérer

Des changements sont imminents. L'intelligence artificielle, la robotique de pointe, les réseaux, la fabrication de pointe et les plateformes de collaboration vont perturber le modèle d'affaires de nombreuses organisations au cours des prochaines années. D'autres changements surviendront aussi à mesure que les organisations modifieront leurs méthodes de travail et la façon dont elles collaborent avec d'autres membres de leur écosystème. Certaines innovations auront inévitablement des conséquences immédiates et d'une grande portée, tandis que beaucoup d'autres découleront d'une série de petits ajustements qui, mis ensemble, se traduiront par un changement important.

Les conseils d'administration accordent de plus en plus d'importance à l'innovation face à l'évolution rapide des technologies de pointe et aux perturbations numériques des modèles d'affaires qui touchent presque tous les secteurs. Même si les discussions du conseil ont par le passé porté sur l'innovation dans une perspective de risque, nombre de conseils comprennent que leur organisation doit aussi être en mesure

d'anticiper et d'exploiter les occasions que l'innovation et les perturbations technologiques créent afin d'accroître sa présence sur le marché et la valeur de sa marque.

### L'innovation dans l'ensemble de l'organisation

Les organisations peuvent aborder la question de l'innovation sous deux angles. Elles peuvent se demander comment la mise en place de nouvelles technologies ou de nouveaux processus pourrait leur permettre d'aller plus loin, par exemple pénétrer de nouveaux marchés ou accroître leur présence dans des marchés existants. Elles peuvent aussi se demander ce qui arriverait à l'organisation, à ses produits et à sa part de marché si elle n'innovait pas. Pour bien saisir les possibilités et les risques, l'organisation doit examiner l'innovation sous ces deux angles.



**Kendra MacDonald**  
Deloitte Canada

Le risque de perturbations n'a rien de nouveau. Pensons, par exemple, aux automobiles qui ont transformé le marché des calèches. La différence, c'est la vitesse des changements et des progrès technologiques. Cette situation, combinée à l'évolution des comportements d'achat des consommateurs qui sont maintenant ouverts sur le monde et qui disposent d'une grande quantité d'informations, fait en sorte que l'approche d'une organisation en matière d'innovation est un sujet important régulièrement à l'ordre du jour du conseil d'administration.





**Marc Van Caeneghem**  
Deloitte France

L'innovation doit faire l'objet d'un processus distinct au sein de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de créer de nouvelles idées et approches, mais également de revoir la façon dont l'entreprise s'organise et innove au quotidien. Les membres du conseil devraient avoir un rôle de surveillance de ce processus et de la façon dont la direction élabore la culture de l'innovation dans l'entreprise.



Pour être efficace, l'innovation doit reposer sur l'objectif central de l'organisation et contribuer positivement à la création de valeur. L'innovation fondée sur l'empathie, par exemple, est axée sur les clients de l'organisation et cherche de nouvelles façons de les rejoindre. D'autres innovations sont en réponse à des enjeux sociaux.

Le fait de bien connaître la vision et les objectifs à long terme de l'organisation et d'être alignée sur ceux-ci permet à l'organisation de prendre plus efficacement des décisions à court terme concernant le financement, les talents, l'innovation et le rythme du changement. Il est aussi important que l'organisation ait une culture ouverte sur l'extérieur afin de voir venir les éléments perturbateurs externes et d'y réagir.

Bien que certains secteurs, comme celui de l'automobile, investissent depuis longtemps dans la recherche et le développement (R&D), l'innovation est un aspect sur lequel les organisations de tous les secteurs doivent maintenant se concentrer. De plus, même si l'innovation a déjà relevé du service de R&D, elle doit dorénavant faire partie de la culture de l'entreprise. Une culture organisationnelle résiliente et innovatrice, qui encourage l'adoption de pratiques et de comportements innovateurs et qui fournit des incitatifs à cette fin à tous les membres de l'organisation, peut aider les entreprises à résister aux perturbations à venir, en plus d'offrir dans l'immédiat des avantages notables.

Pour élaborer une culture de l'innovation, la direction et le conseil doivent donner le ton en soulignant l'importance et la valeur de l'innovation dans leurs communications, en l'alignant sur les objectifs de l'entreprise et en mesurant et en récompensant le rendement innovateur. Les organisations innovatrices doivent aussi être prêtes à essayer quelques échecs, car les nouvelles approches ne donneront pas toujours les résultats escomptés, mais elles doivent tout de même célébrer ces échecs, pourvu qu'elles en tirent des leçons.

Les organisations innovatrices possèdent les caractéristiques suivantes :

- **Elles sont conscientisées.** Il est impossible de se préparer à un événement dont on ignore l'existence ou que l'on ne comprend pas. Les sociétés qui se démarquent sur le plan de l'innovation s'assurent de connaître les forces qui pourraient perturber leurs activités et leurs secteurs d'activité. Elles se positionnent donc mieux aujourd'hui en prenant les mesures nécessaires pour faire face aux répercussions des perturbations de demain.
- **Elles favorisent l'agilité organisationnelle.** Dans un climat de perturbation, les organisations doivent être en mesure de redéployer rapidement leurs systèmes, leurs ressources et leur effectif pour répondre à des occasions d'affaires et à des menaces externes. L'adoption de nouvelles façons de travailler et de prendre des décisions peut aider les entreprises à éviter d'être paralysées par la bureaucratie, qui peut couper court au changement.



**Takeshi Fujii**  
Deloitte Japon

Les conseils devraient se doter d'un système de gestion de l'innovation possédant ses propres indicateurs clés de performance (ICP) qui existerait en parallèle avec le système de gestion des affaires et permettrait au conseil de surveiller les ICP de l'innovation, soit les nouvelles idées d'affaires, les prototypes, le budget d'innovation de l'organisation et les projets d'innovation clé dans lesquels l'organisation investit, et comment ces idées innovatrices créent de la valeur pour l'organisation et l'aident à atteindre ses objectifs d'affaires.



- **Elles se dotent de ressources efficaces.** L'investissement dans les technologies de pointe et l'utilisation efficace des ressources permettent aux entreprises d'améliorer leur capacité d'adaptation au changement. L'acquisition et le déploiement de meilleures ressources humaines, technologiques et financières peuvent aider les entreprises à améliorer leur position concurrentielle et à les préparer à faire face aux perturbations futures. Il est également important de développer des stratégies de recherche efficaces et de savoir comment améliorer les capacités internes d'une organisation en tirant profit de l'externalisation ouverte.

#### **L'innovation et le conseil**

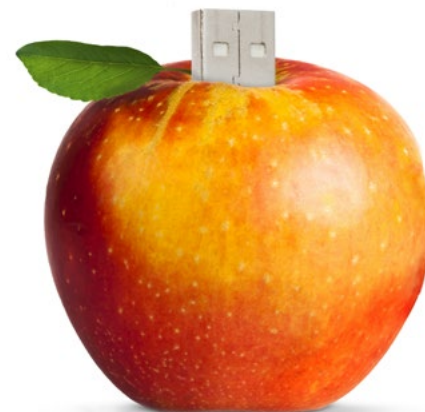
Les conseils doivent inscrire l'innovation à leur ordre du jour, et les discussions sur ce sujet ne doivent pas se limiter aux nouvelles technologies, aux idées et aux projets, mais doivent également porter sur la façon dont le processus d'innovation est géré quotidiennement. Les membres du conseil doivent comprendre clairement les indicateurs de performance de l'organisation, pas uniquement ceux qui se rapportent à la performance opérationnelle, pour évaluer comment l'organisation peut continuer à offrir de la valeur.

Les membres du conseil peuvent aussi stimuler l'innovation en fixant, à l'intention de la direction, les attentes du conseil concernant la façon dont l'innovation est encouragée et récompensée au sein de l'organisation. Le conseil doit de plus connaître les clients de l'organisation et leurs préférences et comportements et savoir quand ces préférences et comportements changent. Il doit également être au fait des tendances dans le secteur d'activité de l'organisation qui pourraient fournir des indications sur les perturbations à venir. À cette fin, les membres du conseil devraient saisir toutes les occasions d'apprentissage exponentiel en participant à des événements technologiques ou à des événements du secteur, en discutant avec des experts, des clients clés et des fournisseurs et en prenant le temps de visiter les unités fonctionnelles de l'organisation.



## Questions que les administrateurs devraient poser :

1. Le conseil comprend-il comment les technologies innovatrices pourraient perturber le modèle d'affaires de l'organisation? Envisageons-nous d'adopter des technologies et des approches innovatrices qui peuvent créer plus de valeur pour l'organisation et lui permettre d'accaparer une plus grande part de marché? Suivons-nous les développements en matière d'innovation dans notre secteur d'activité?
2. À quelle fréquence le conseil se réunit-il avec les leaders des unités fonctionnelles de l'organisation pour connaître leurs points de vue? Les membres du conseil rencontrent-ils les fournisseurs et d'autres membres de l'écosystème de l'organisation? Les membres du conseil ont-ils une bonne compréhension de ce qui se passe chez les concurrents?
3. Qui est responsable de l'innovation dans notre organisation? Est-ce le service de R&D? Avons-nous plutôt une culture de l'innovation où chacun joue un rôle pour créer et mettre en place de nouvelles idées et approches? Le conseil a-t-il officiellement exprimé ses attentes vis-à-vis la direction en ce qui concerne l'innovation?
4. Notre organisation a-t-elle un ensemble défini d'indicateurs clés de performance (ICP) liés à nos principaux objectifs de croissance, et, dans l'affirmative, comment assurons-nous le suivi de ces indicateurs? Le conseil reçoit-il régulièrement des rapports sur les ICP?



### Ressources

Vous voulez approfondir ces sujets? Nous avons choisi pour vous les points de vue suivants de Deloitte afin de vous aider à mieux cerner les occasions et les risques potentiels que ces sujets présentent pour votre organisation.

- Administrateurs avertis – Perturbation et innovation (Deloitte Canada, octobre 2015)
- Case studies in funding innovation (Deloitte University Press, octobre 2015)
- Deloitte on Disruption (Deloitte & Touche LLP, États-Unis, juin 2015)
- Directors Cut Survey 2015: Board Effectiveness (Deloitte Australie, août 2015)
- Disruption in the mid-market: How technology is fueling growth (Deloitte & Touche LLP, États-Unis, septembre 2015)
- L'ère des perturbations : les entreprises canadiennes sont-elles prêtes? (Deloitte Canada, avril 2015)

## Conseil de l'innovation

### National

#### Gayemarie Brown

Leader de l'innovation  
gabrown@deloitte.ca

#### Terry Stuart

Chef de l'innovation  
testuart@deloitte.ca

### Ouest

#### Shayne Gregg

Associé, Service des  
risques d'entreprise  
sgregg@deloitte.ca

#### David Miller

Associé, Fiscalité  
davimiller@deloitte.ca

#### Jamie Sawchuk

Associé, Consultation  
jsawchuk@deloitte.ca

#### Paul Zonneveld

Associé, Service des  
risques d'entreprise  
pzonneveld@deloitte.ca

### Ottawa

#### Jeffrey Johnson

Associé, Audit  
jeffjohnson@deloitte.ca

### Toronto

#### Shelby Austin

Associée, Conseils financiers  
shaustin@deloitte.ca

#### Ian Chan

Associé, Consultation  
iachan@deloitte.ca

#### Cory Graff

Directeur de service,  
architecture d'entreprise,  
Technologie  
cograff@deloitte.ca

#### Jasjiv Jaaj

Associé, Consultation  
jjaaj@deloitte.ca

#### Fatima Laher

Associée, Fiscalité  
flaher@deloitte.ca

#### Shannon, MacDonald

Associée, Audit  
smacdonald@deloitte.ca

#### Bruce Parker

Associé, Consultation  
brparker@deloitte.ca

#### Chad Shaver

Associé, Audit  
cshaver@deloitte.ca

### Québec et région de l'est du Canada

#### Kendra MacDonald

Associée, Service des  
risques d'entreprise  
kendmacdonald@deloitte.ca

## Groupe consultatif sur la gouvernance

#### Albert Baker

Associé, Fiscalité  
abaker@deloitte.ca

#### Arthur Driedger

Associé, Fiscalité  
adriedger@deloitte.ca

#### Jonathan Goodman

Associé, Consultation  
jwgoodman@deloitte.ca

#### Terry Hatherell

Associé, Service des  
risques d'entreprise  
thatherell@deloitte.ca

#### Eddie Leschiutta

Associé, Service des  
risques d'entreprise  
eleschiutta@deloitte.ca

#### Chantal Rassart

Associée, Centre de  
gouvernance d'entreprise  
crassart@deloitte.ca

#### Bill Stamatis

Associé, Conseils financiers  
bstamatis@deloitte.ca

#### Heather Stockton

Associée, Consultation  
hstockton@deloitte.ca

#### Don Wilkinson

Associé, Audit  
dowilkinson@deloitte.ca



### [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).