



**Congrès  
Événements  
Attractions  
Québec**

Présenté par  
 **TOURISME  
Centre-  
du-Québec**

**7 au 9  
NOVEMBRE 2022**

# CONFÉRENCE

Culture d'innovation  
en entreprise



**Nancy Morin**

Conseil de l'innovation  
du Québec

**Isabelle Vézina**

Conseil de l'innovation  
du Québec



# Développer l'innovation au sein des entreprises et de la société québécoise



Conseiller le gouvernement



Propulser la performance des entreprises (aiguillage)



Mesurer l'innovation par des données et analyses (baromètre)



Promouvoir l'innovation et la culture d'innovation

**Conseil de  
l'innovation  
du Québec**

# La culture de l'innovation en entreprise

Nancy Morin et Isabelle Vézina



# Définition de l'innovation

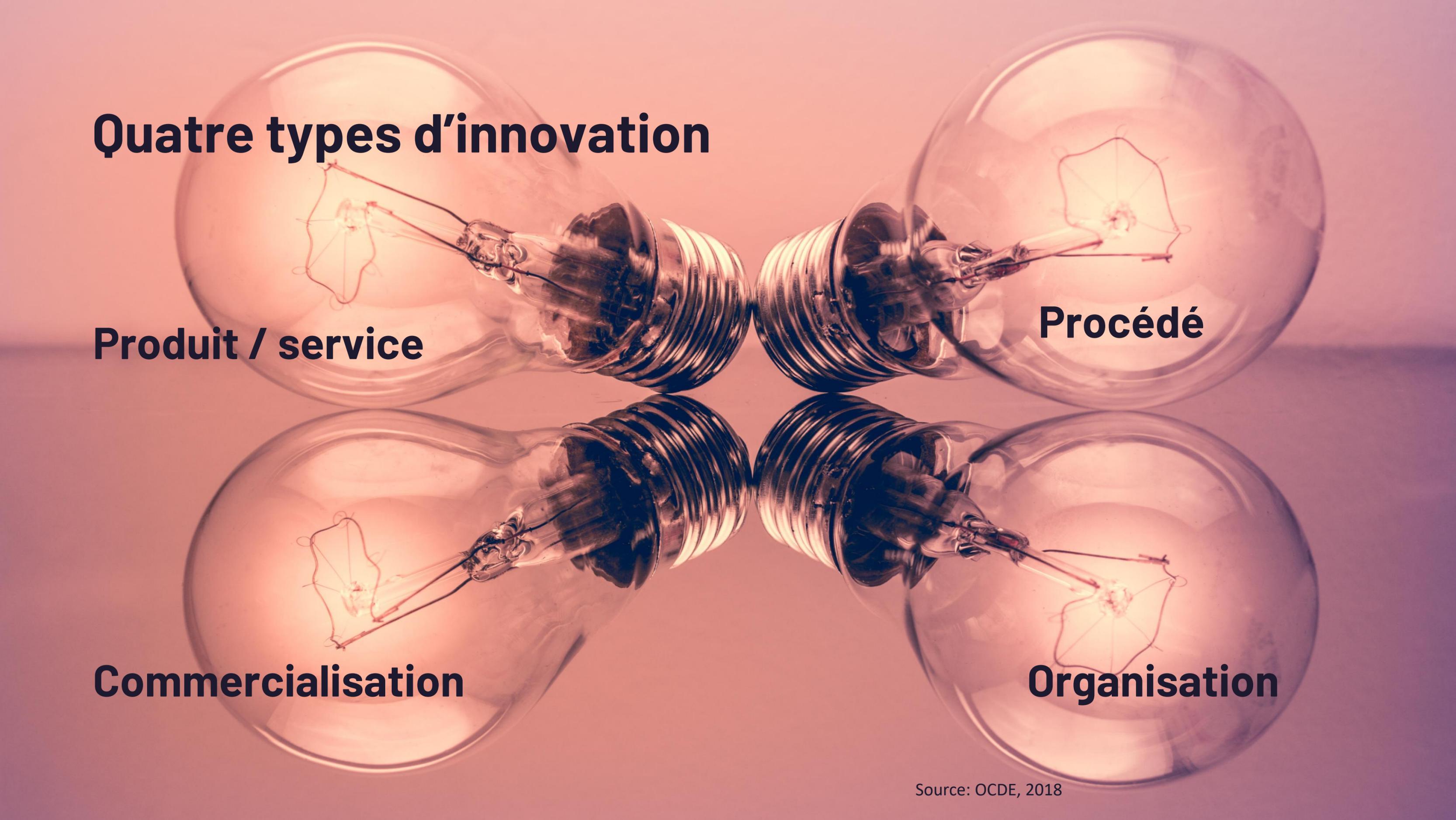
« **Produit** ou un **processus d'affaires nouveau** ou **amélioré** (ou une combinaison de ces deux éléments) **qui diffère sensiblement** des produits ou processus précédents de l'entreprise et a été commercialisé ou mis en œuvre par celle-ci. »

Source: OCDE, 2018

Réponse à un problème qui apporte de la valeur à l'organisation et / ou aux clients



# Quatre types d'innovation

The image features four glowing incandescent light bulbs arranged in a 2x2 grid. Each bulb is illuminated from within, casting a warm, orange glow. The bulbs are positioned on a reflective surface, creating a clear reflection of each one below it. The background is a soft, gradient purple and pink. The text labels are placed near each bulb: 'Produit / service' on the top-left, 'Procédé' on the top-right, 'Commercialisation' on the bottom-left, and 'Organisation' on the bottom-right. The overall composition is symmetrical and visually appealing.

**Produit / service**

**Procédé**

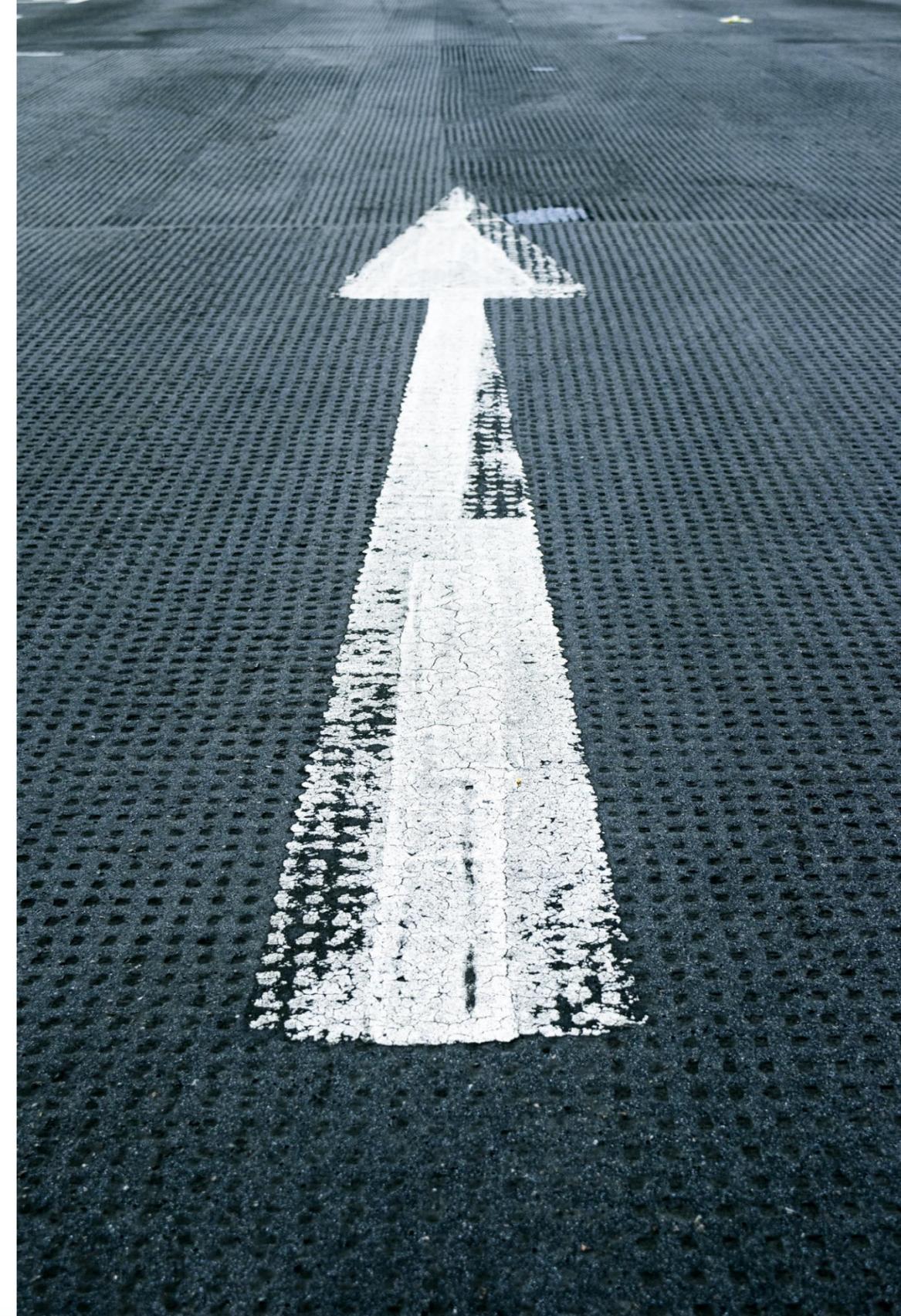
**Commercialisation**

**Organisation**

# Pourquoi innover?

- ↓ Coûts
- ↑ Productivité
- ↑ Ventés et parts de marché
- Développer de nouveaux marchés
- Attirer / retenir talent

Demeurer pertinent!





<https://www.youtube.com/watch?v=dsoJYIZvK7U>

# L'innovation, une question de culture?

# Culture organisationnelle

« La culture est **l'ADN** de l'organisation, le guide de **l'engagement** ultime des **employés** et de ses relations dans un monde plus vaste. »

Source: Beswick et al, 2015

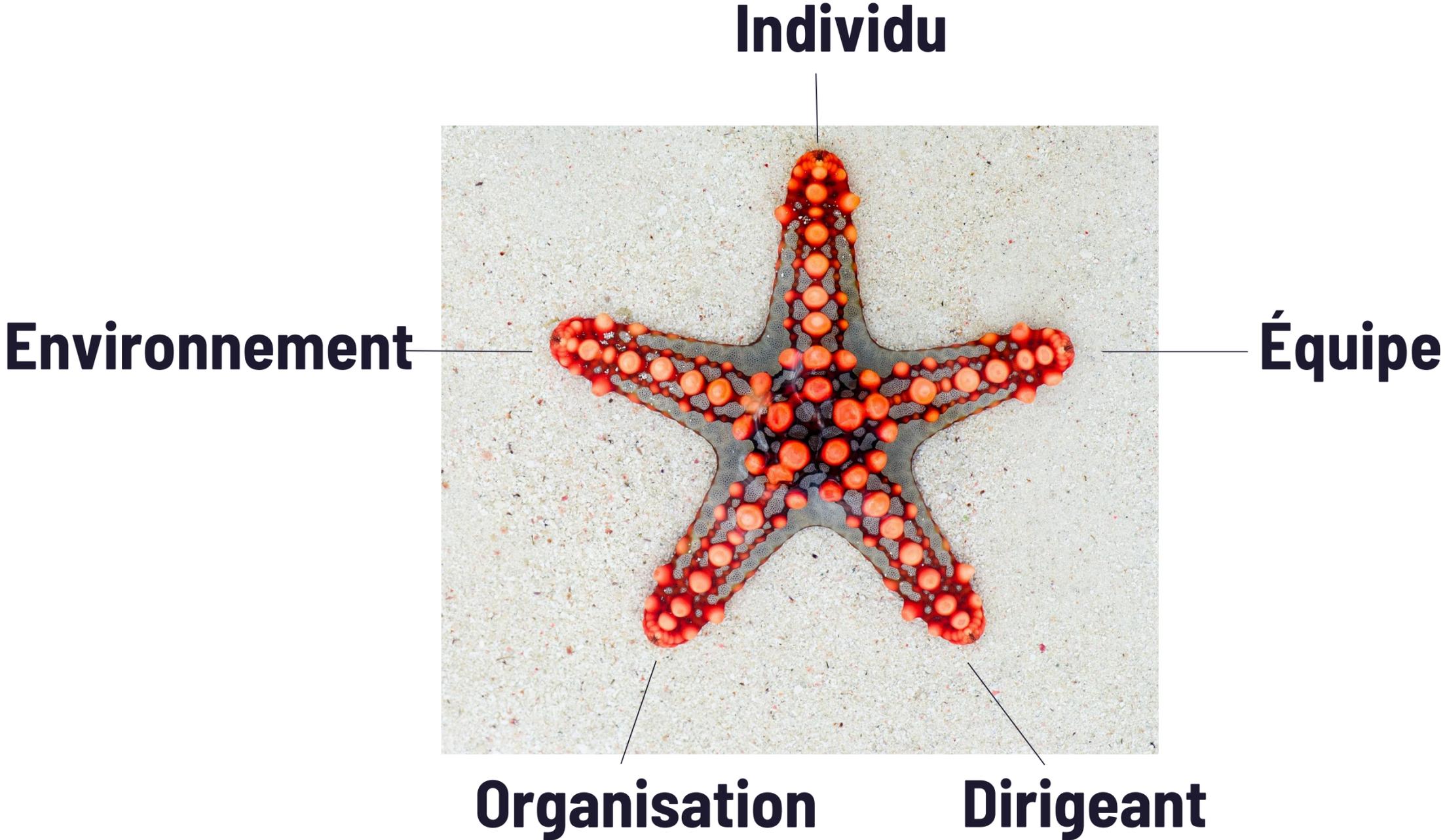
# Culture d'innovation

« La culture innovation peut être définie comme l'ensemble des **habitudes, comportements, codes, images et mythes partagés** par les membres d'une organisation **en lien avec l'innovation.** »

Source: Dobni, 2008



# Les composantes de la culture de l'innovation



Source: Davies & Buisine, 2017

L'individu



# L'individu engagé, moteur de l'innovation



Passion

Créativité

Autonomie

Sentiment de compétence

Esprit d'intrapreneur.e

# Les cinq compétences de l'innovateur



Questionnement  
L'observation  
Réseautage  
Expérimentation  
L'association

Source: Christensen et al., 2013



« Everybody has a slice of genius.  
Everybody has talent, everybody has passion.  
Make sure you unleash them. »

— Dr. Linda Hill

L'équipe



# Les équipes diversifiées livrent plus de solutions créatives et de résultats concrets



Une équipe performante est:

- Diversifiée
- Mixte
- Complémentaire
- À l'écoute
- Bienveillante

# L'équipe intelligente, la réponse aux enjeux complexes

" **Qui** je suis dans l'équipe."

"**Comment** je travaille avec les autres, dans **quel but**, pour **quels clients**."





« We know true collaboration happened when the idea can no longer be traced to one person. »

– Simon Sinek

Le dirigeant



# Exploration vs exploitation

**EXPLORER**

**+**

**EXPLOITER**

Votre **culture d'exploration** cultive la **création**, la **découverte**, la **validation** et l'**accélération d'idées** totalement **nouvelles**, étrangères à l'organisation.

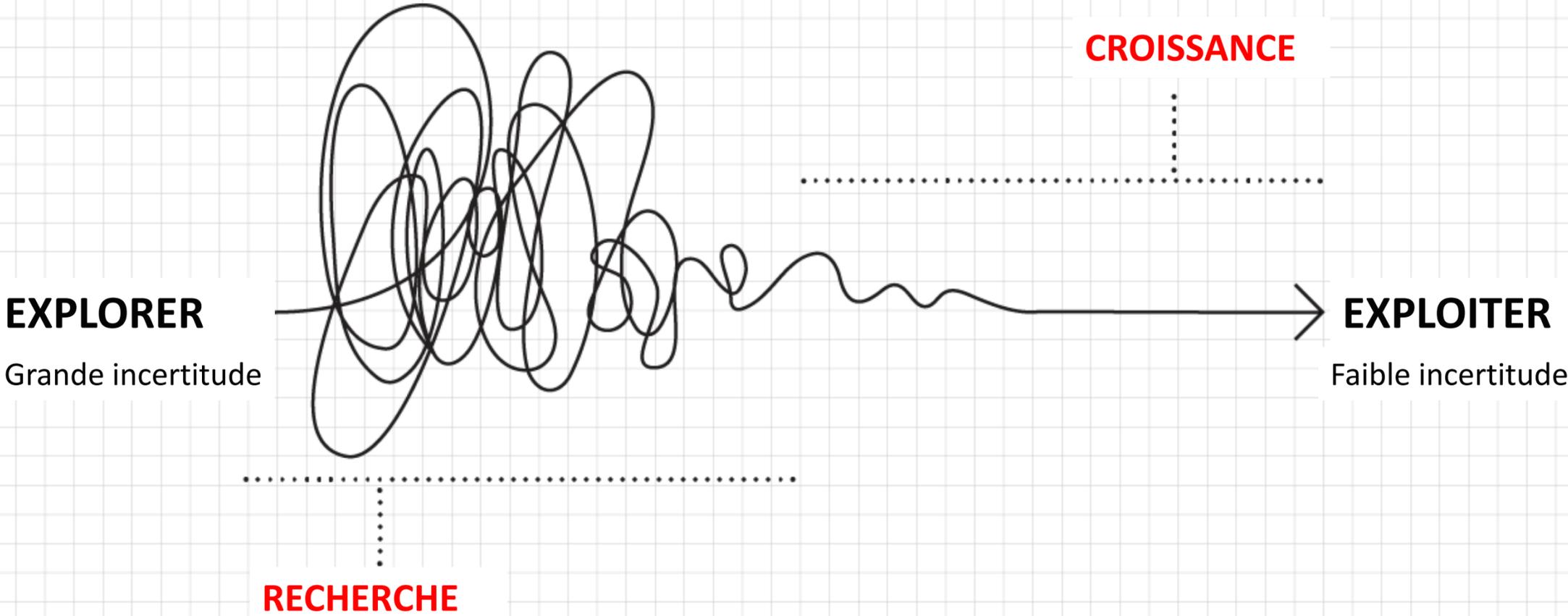
Votre **culture d'exploitation** privilégie la **gestion**, l'**amélioration** systématique et la **croissance** des entreprises existantes.

Source: Osterwalder et Pigneur, The Invincible Company, 2020

# Le dirigeant: un élément clé de la culture d'innovation



# L'exploration est un processus difficile



Source: Osterwalder et Pigneur, The Invincible Company, 2020

# Comment s'adapter comme dirigeant?

**EXPLORER**

**+**

**EXPLOITER**



- But
- Cocréer



- Vision
- Inspirer

- Changer le monde
- Découverte
- Tolérance au risque
- Abrasion créatrice

# Notre vision d'une équipe



# Abrasion créatrice



# Embauche de nouvelles ressources



Faites équipe  
avec les  
ressources  
humaines!

L'organisation



# L'innovation demande une conviction profonde

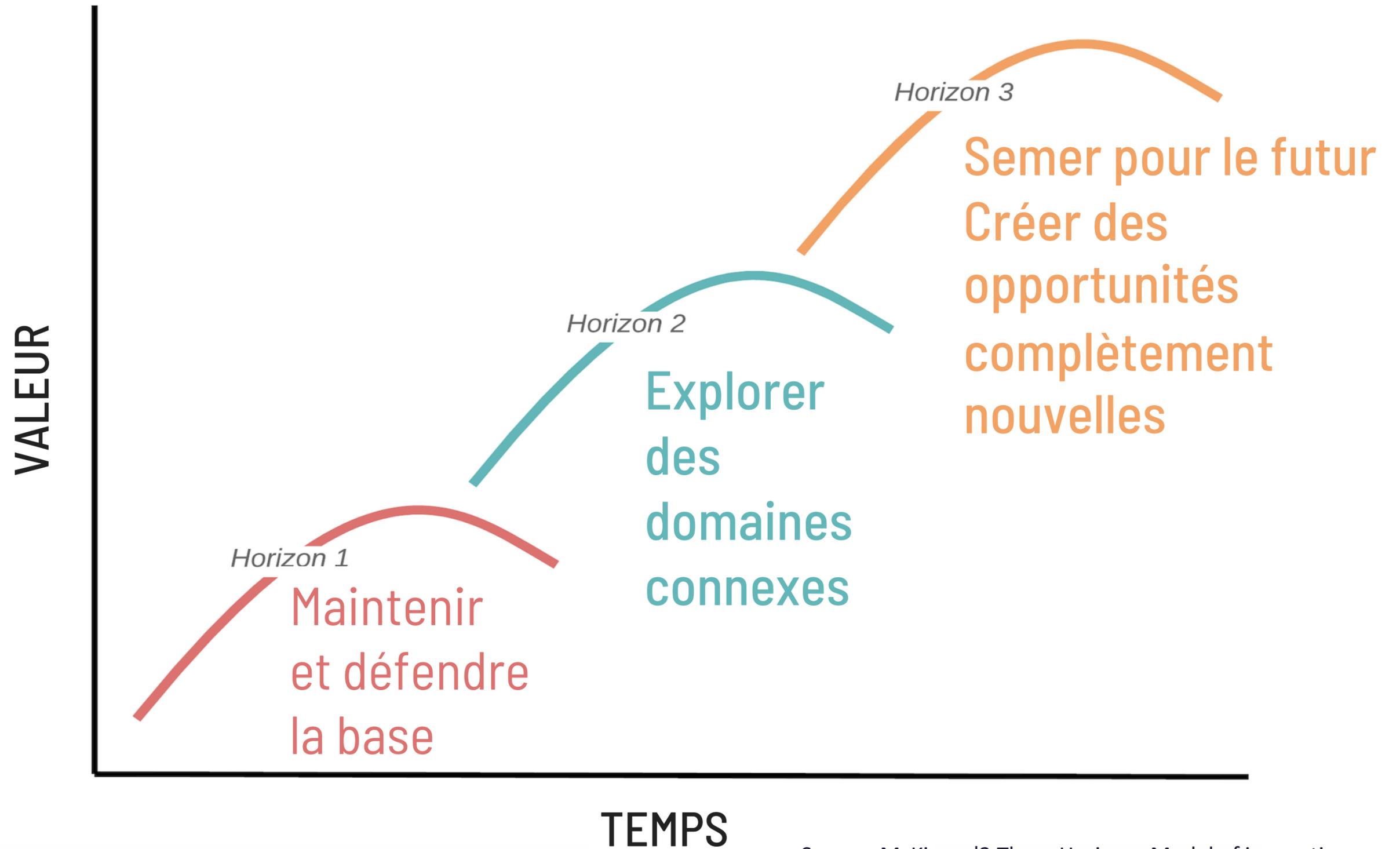
**EXPLORER**

**+**

**EXPLOITER**

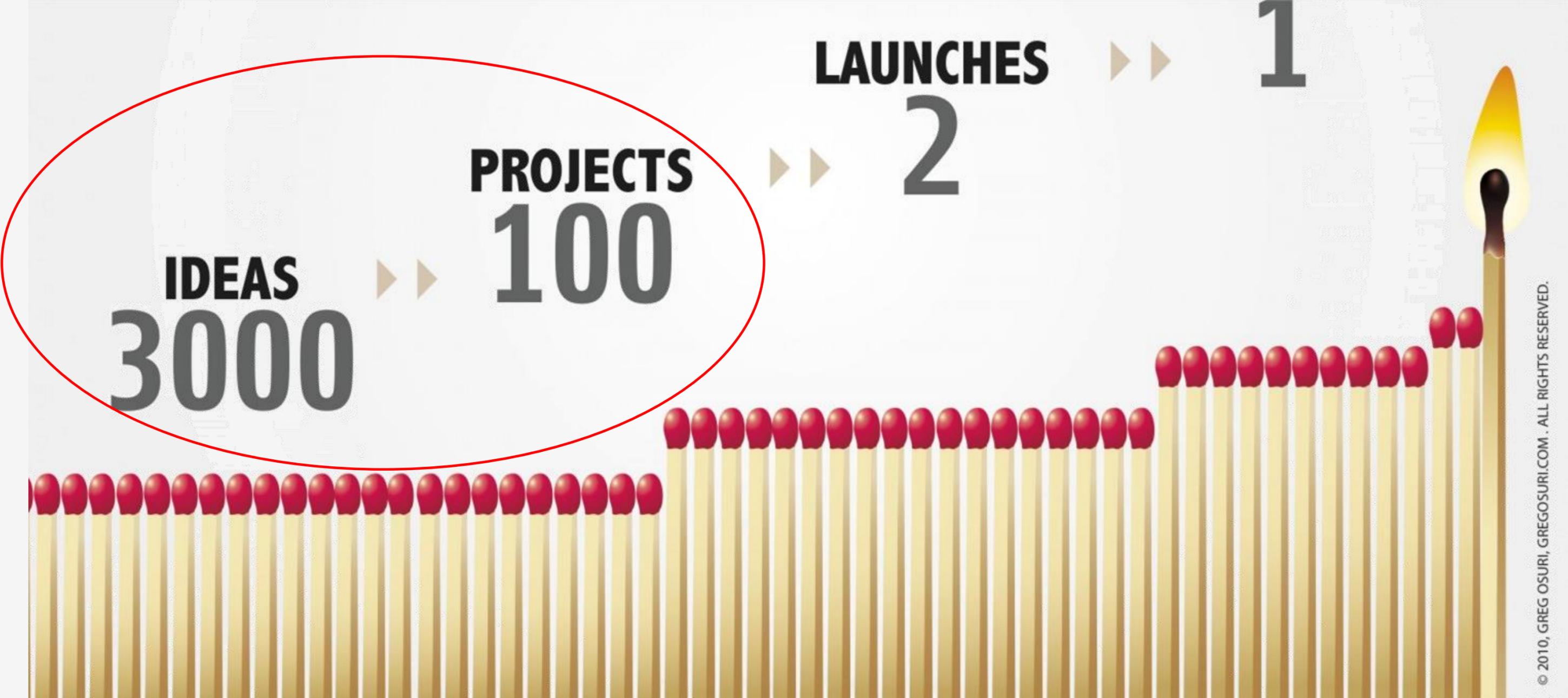
- Conviction
- Plus d'un projet
- Plusieurs horizons de temps

# Il faut innover sur trois horizons



Source: McKinsey's Three Horizons Model of innovation

# Pour innover, il faut essayer beaucoup de choses



© 2010, GREG OSURI, GREGOSURI.COM . ALL RIGHTS RESERVED.

# Paradoxes et tensions à considérer

## EXPLORER

Explorateurs capables d'exceller dans l'incertitude et de naviguer entre la vue d'ensemble et les détails

Expérimentation itérative qui privilégie la vitesse, l'échec, l'apprentissage et l'adaptation rapide



Personnes



Culture



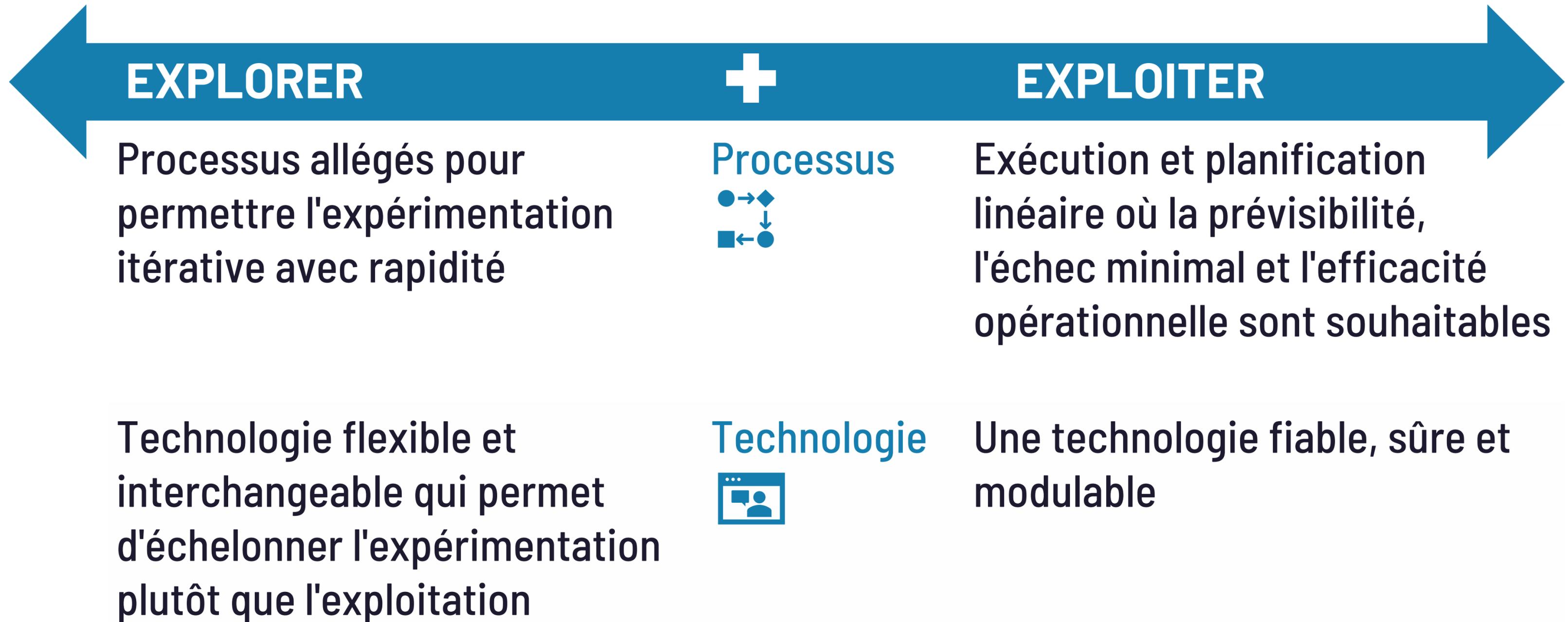
## EXPLOITER

Gestionnaires forts en organisation et planification, qui peuvent concevoir des processus efficaces pour respecter les délais et le budget

Exécution linéaire qui englobe la planification, la prévisibilité et l'échec minimal

Source: Osterwalder et Pigneur, The Invincible Company, 2020

# Paradoxes et tensions à considérer



Source: Osterwalder et Pigneur, The Invincible Company, 2020

# Improvisation et autonomie: clés pour innover



Source: Hill et al., Collective Genius, 2014



L'environnement

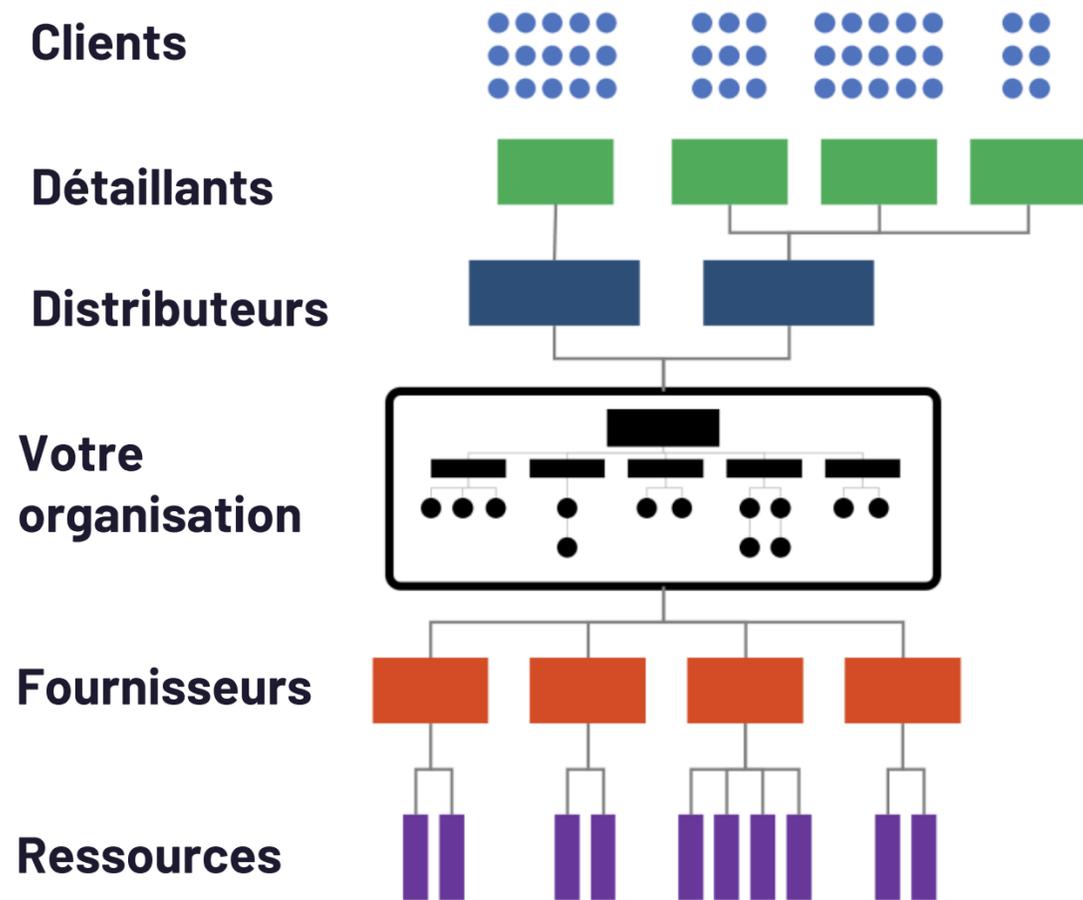


# Pour innover, il faut s'ouvrir aux autres

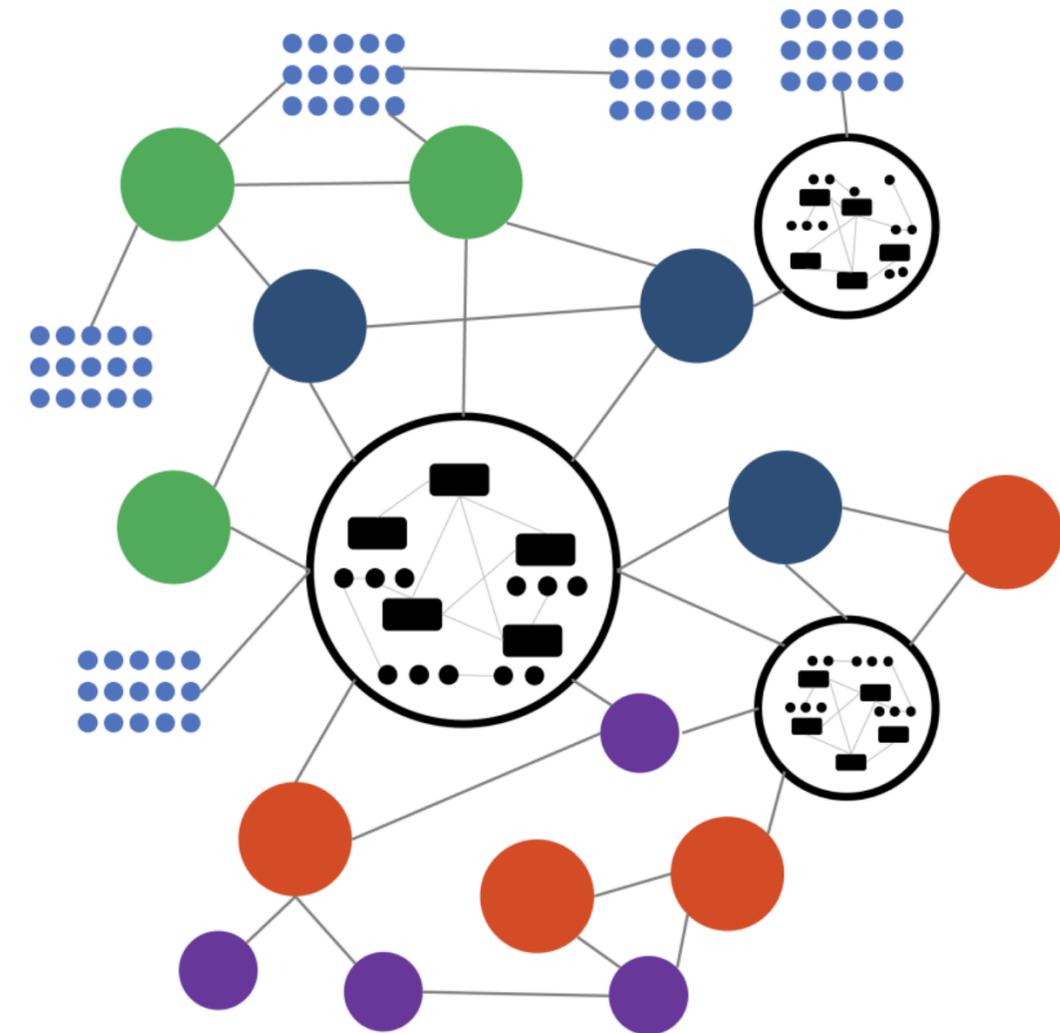


# De la compétition à la coopétition

Chaîne d'approvisionnement traditionnelle en matière d'innovation

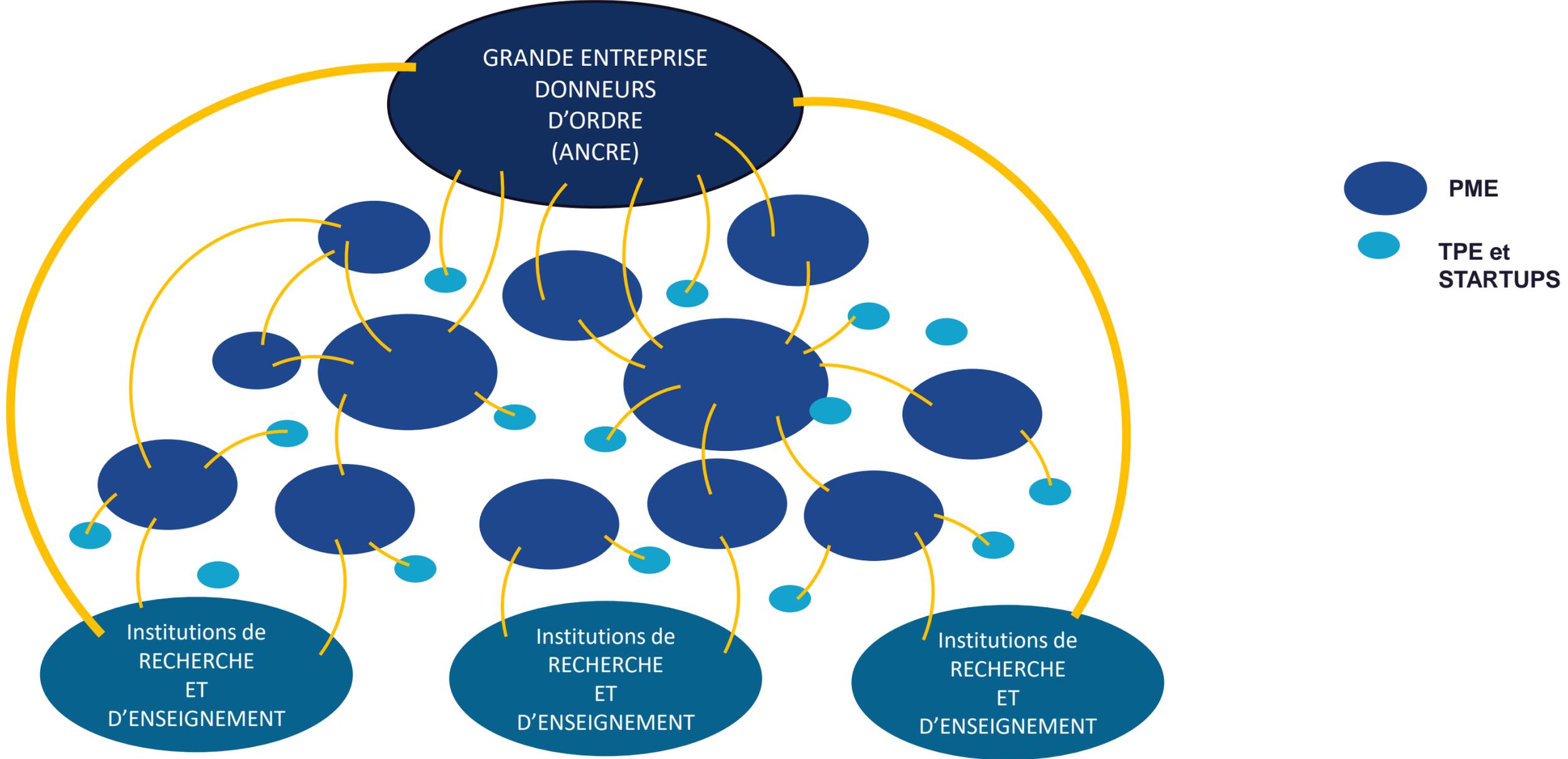


Écosystème d'innovation



Source: <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2022/04/innovation-ecosystems-the-future-of-open-innovation/>

# Un écosystème performant collabore!



# CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION TOURISTIQUE DU QUÉBEC

## FINANCEMENT

Investissement public



Aide financière



## INNOVATION CORPORATIVE



## ÉDUCATION FORMATION

Cégep et universités



Formation continue



## ÉVÉNEMENTS



## MÉDIAS SPÉCIALISÉS



## SPÉCIALISATION



## Sectorielle



## Technologique



## Régionale



## PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

Créneaux d'excellence en tourisme



## INCUBATEUR



## Développement économique régional

84 MRC, 2 communautés métropolitaines, 24 CLD, 57 SADC et 10 CAE

## Études, statistiques, recherche et veille



Chaire de recherche en partenariat sur l'attractivité et l'innovation en tourisme (Québec-Charlevoix)



# Accompagnement en innovation



**Positionner  
votre innovation**  
en tourisme, culture  
et divertissement.

**PROGRAMME INCUBATION**



Postulez jusqu'au 16 janvier!

**« Lorsqu'on est près de  
la ruche, on a accès au  
miel. »**

Martin Lessard, MT Lab

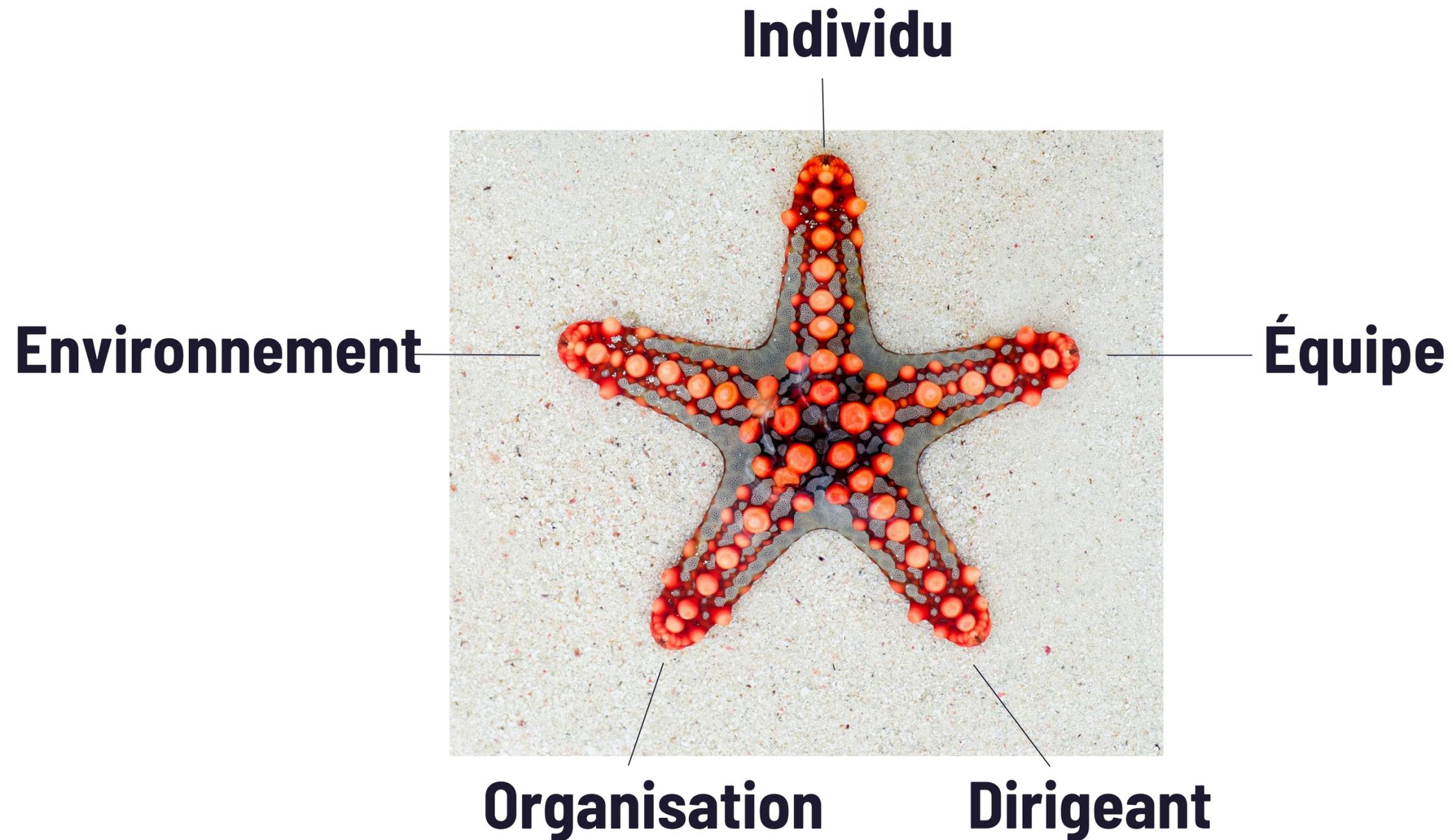
« On doit continuer d'appuyer l'innovation, d'encadrer des entreprises innovantes, de mettre en place des projets pilotes, de créer des partenariats et d'innover en fonction de ses moyens. Mais les changements de notre monde (plus inclusif et durable) ainsi que le virage technologique sont, selon moi, **irréversibles.** »

Pierre Bellerose, co-fondateur du MT Lab



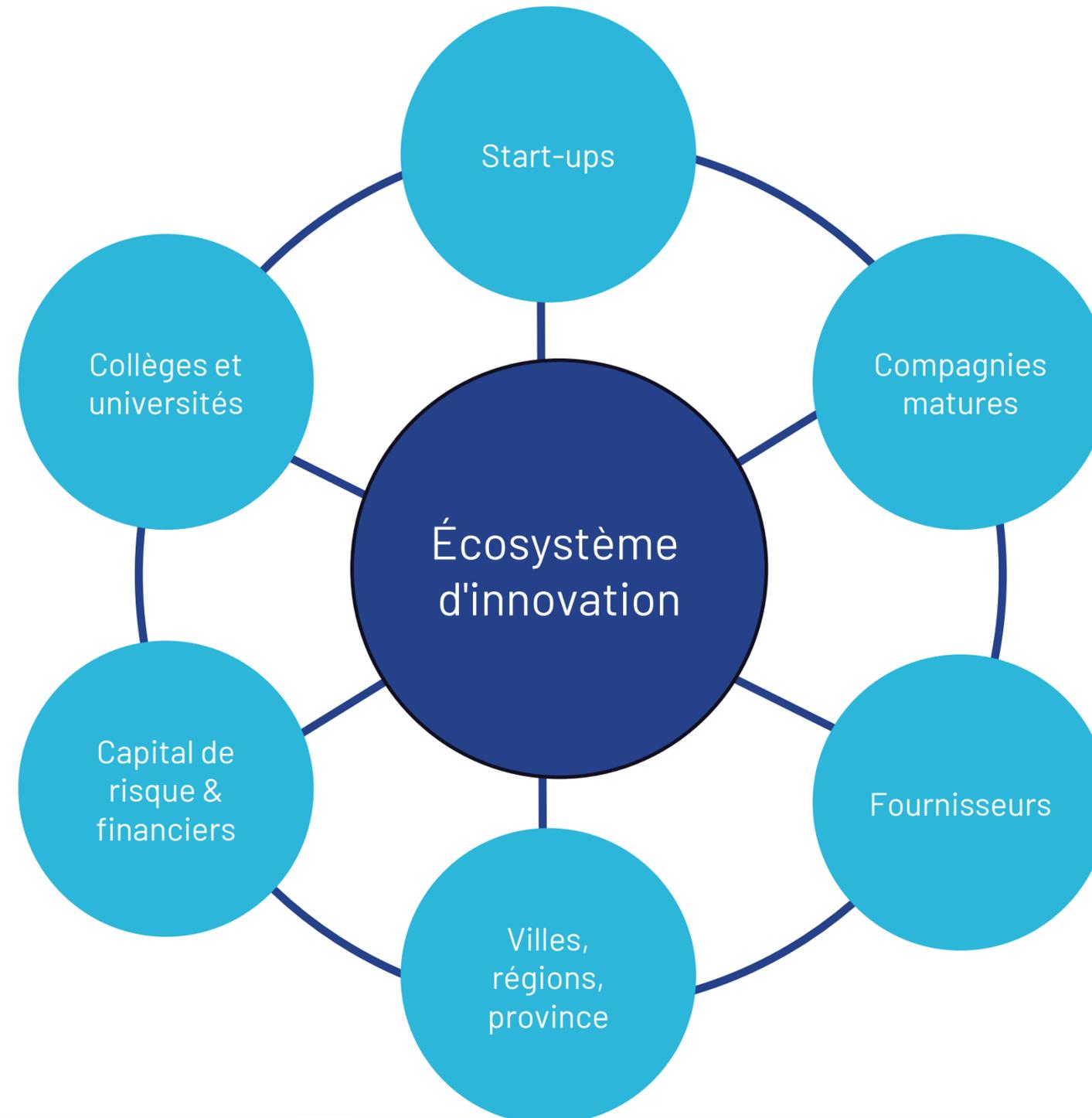
**Oui, l'innovation est une question  
de culture!**

# Les composantes de la culture de l'innovation



Source: Davies & Buisine, 2017

# Écosystème d'innovation





**SPORT D'ÉQUIPE**

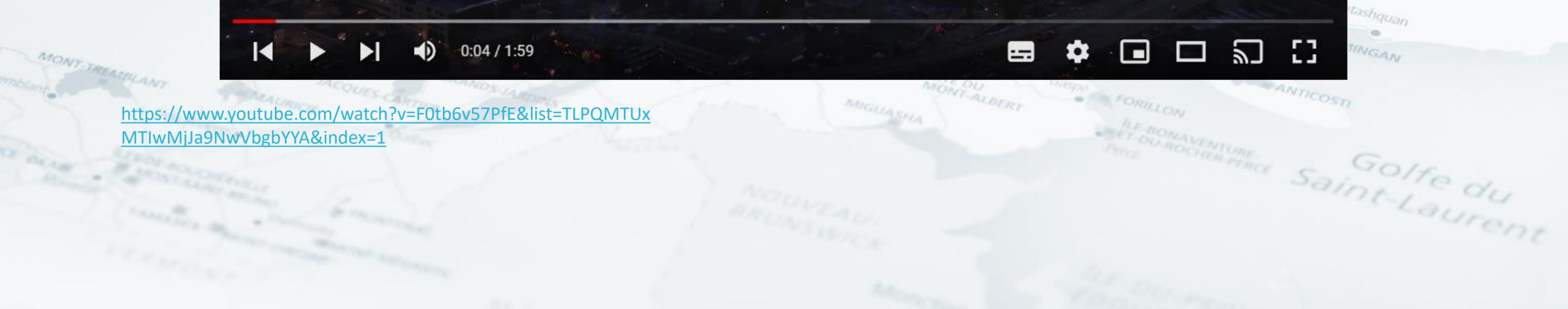


« When failure is not an option,  
we can forget about creativity,  
learning, and innovation. »

— Brené Brown



<https://www.youtube.com/watch?v=F0tb6v57Pfe&list=TLPQMTUxMTIwMjJa9NwVbgbYYA&index=1>



**MAINTENANT  
C'EST À  
VOUS  
DE JOUER**



# Ensemble, nous innovons

Communiquer avec un conseiller

**Vous avez un projet d'innovation et vous avez besoin d'être aiguillé? Aidez-nous à comprendre vos besoins en répondant à quelques questions. Un conseiller communiquera avec vous par la suite.**

Nous comprenons que votre projet peut impliquer des droits de propriété intellectuelle ou des secrets industriels, nous nous engageons à respecter la confidentialité de vos demandes, de vos démarches et de votre projet.

Prénom	Nom	
Courriel		
Téléphone		
Nom de l'entreprise ou organisation		
Région administrative	Code postal	Secteur d'activité
Description du projet d'innovation		

Envoyer

# Vous avez un projet d'innovation et vous avez besoin d'être aiguillé?

<https://conseilinnovation.quebec/contactez-un-conseiller/>

A top-down view of a wooden workbench filled with various hand tools. The tools are arranged in several rows. In the top row, there is a red level, a yellow handle, a blue square, another yellow handle, a pair of red-handled pliers, a silver adjustable wrench, a red-handled screwdriver, a silver vernier caliper, a red-handled screwdriver, and a green-handled screwdriver. The second row features a pair of black and red pliers, a red-handled screwdriver with a chisel tip, a red-handled screwdriver, a red-handled screwdriver bit holder with several bits, three individual bits, a yellow measuring tape, and a pair of red-handled side cutters. The third row shows a silver adjustable wrench, three silver hex keys of different sizes, a row of six silver screws of varying lengths, and a yellow spirit level. The bottom row contains a red-handled screwdriver, a yellow spirit level, a silver adjustable wrench, a black-handled brush with a silver base labeled '25mm', a silver claw hammer with a wooden handle, a black and yellow-handled screwdriver, a silver flashlight, a yellow and red-handled screwdriver, a red-handled screwdriver, and a black-handled screwdriver. The text 'Des outils pour vous aider' is centered in white over the middle of the image.

Des outils pour vous aider

# La carte de la culture

## The Culture Map <sup>Beta</sup>

A Change Management Tool

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Outcomes

Résultats

Behaviours

Comportements

Enablers/Blockers

Facilitateurs / Bloqueurs

COPYRIGHT Strategyzer AG & Daley Dreyer, 2013  
Plus d'infos sur nos outils, méthodes et services sur notre site.

DALEY DREYER  
strategyzer.com

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

Lien pour la carte de la culture:

<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/13/the-culture-map-a-systematic-intentional-tool-for-designing-great-company-culture>

# La culture d'innovation en 6 étapes

1

Où nous sommes et quels sont les implications d'un changement ?

2

Former une équipe en innovation ou des leaders en innovation et des responsables des changements internes

3

Conception de l'organisation future

4

Engager une conversation sur l'engagement des gens autour de l'innovation et les changements nécessaires

5

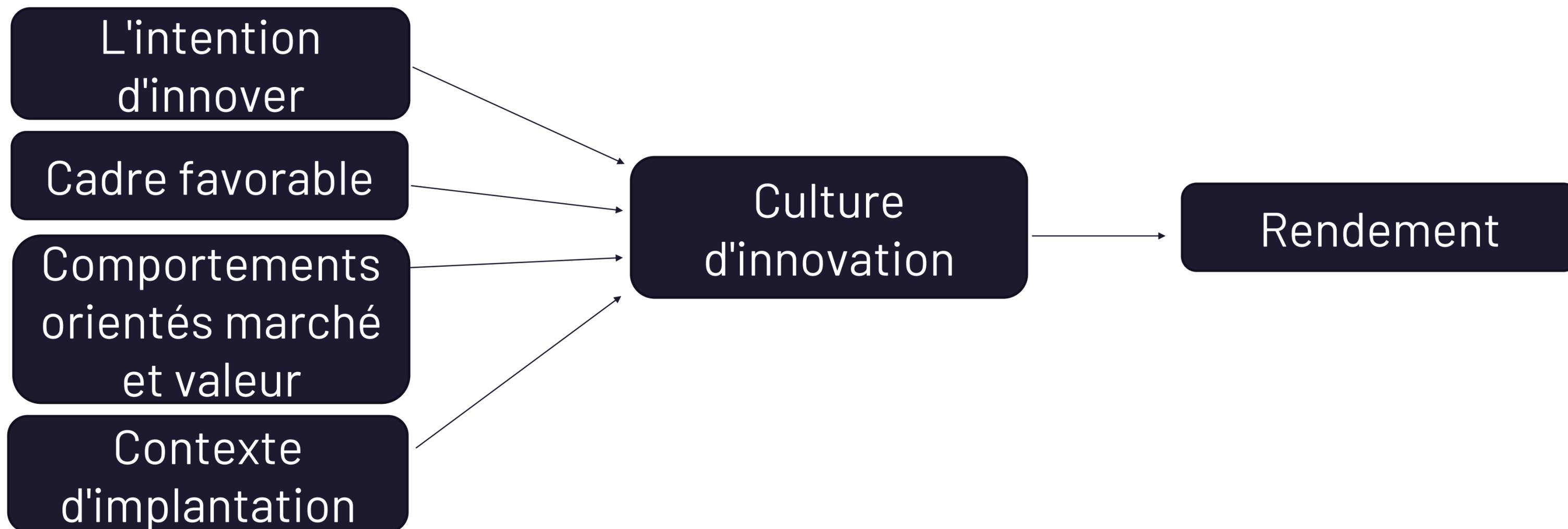
Créer une feuille de route en construisant des habiletés en innovation et en développant un plan de design détaillé

6

Réaliser le plan

Source: Beswick, C., Bishop, D. & Geraghty, J., (2015)

# Culture d'innovation : 4 dimensions à observer



Source: Dobni, 2008

# Environnements organisationnels favorisant l'expression intrapreneuriale

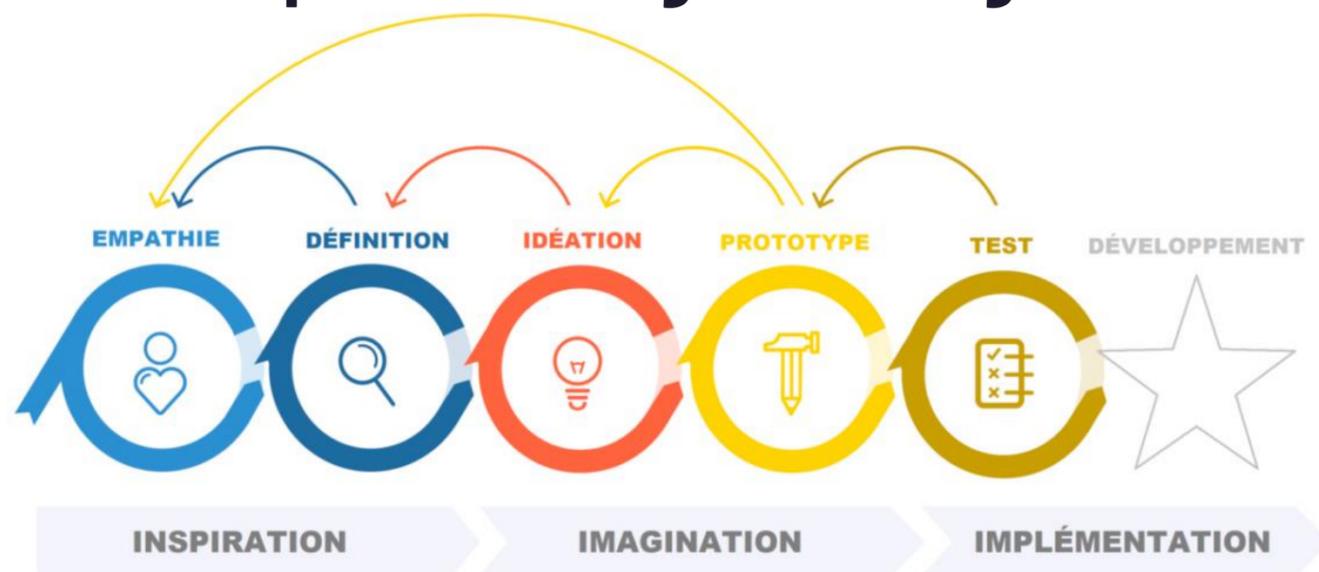
1. Culture de questionnement
2. Milieu engagé avec ce que l'on fait
3. Activités formelles et informelles de l'apprentissage
4. Communications et transparence
5. Milieux qui évitent les surcharges de travail
6. Flexibilité dans l'organisation du travail
7. Mixité des domaines de spécialisation dans la disposition des lieux de travail
8. Mixités diverses dans la composition de groupes et des équipes de travail
9. Responsabilisation du personnel
10. Incitations à la prise d'initiative
11. Tolérance de l'erreur
12. Valorisation des réussites

Source: Filion, Innover au féminin, 2013



# Le design thinking, un atout en innovation

## Les étapes du design thinking



<https://mbamci.com/design-thinking-de-lempathie-a-linnovation/>

## Des formations en design thinking

- <https://www.factory.ca/formations/pour-professionnels/design-thinking-1-experimenter/>
- <https://www.hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/seminaires/declencher-et-accelerer-innovation-design-thinking.html>
- <https://www.usherbrooke.ca/formation-continue/programmation/activite/le-design-thinking/1205>
- <https://formation.uqam.ca/formations-sur-mesure/28-formations-sur-mesure/developpement-organisationnel/250-design-thinking.html>

## Pour en savoir plus sur le design thinking

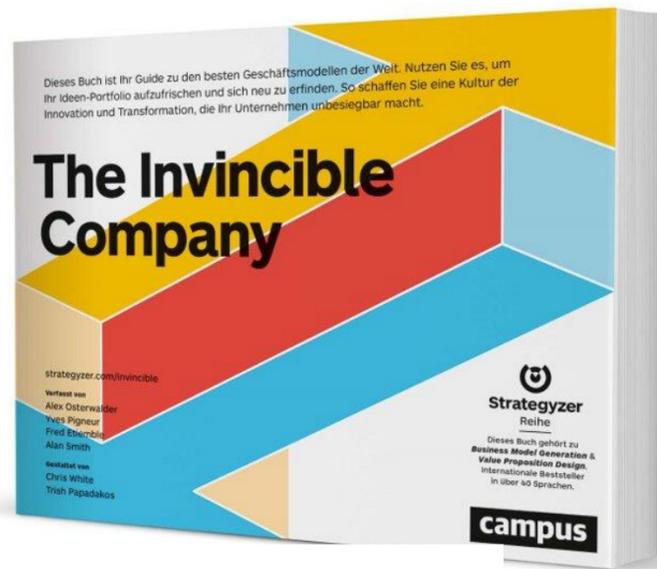
- <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- <https://www.lescahiersdelinnovation.com/qu-est-ce-que-le-design-thinking/>
- <https://www.factory.ca/blogue/cest-quoi-design-thinking/#:~:text=Le%20Design%20Thinking%20r%C3%A9duit%20l,tester%20et%20améliorer%20les%20concepts.>

# Des exemples d'indicateurs de performance liés au processus d'innovation

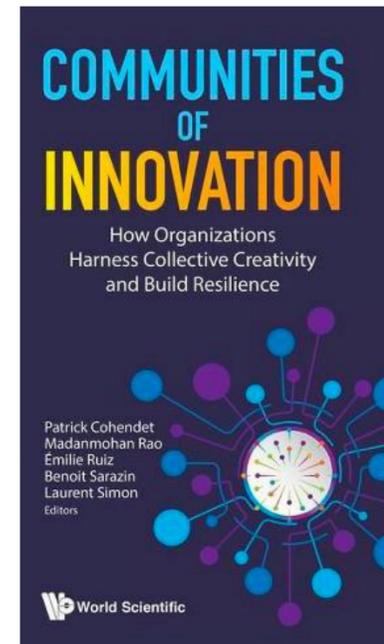
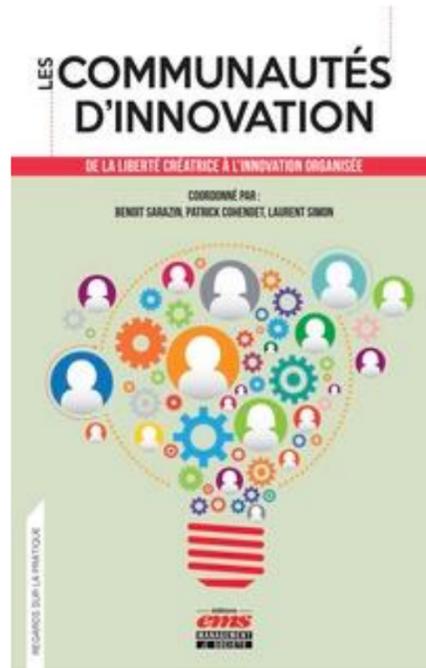
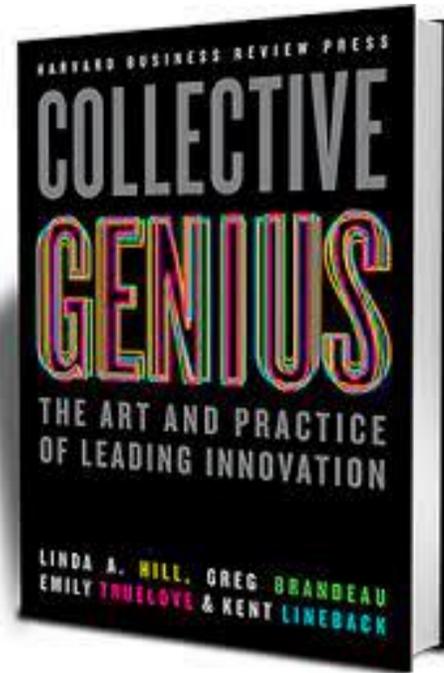
	Facteurs	Indicateurs
Culture de l'innovation	Culture organisationnelle d'innovation Créativité Orientation entrepreneuriale de l'organisation Ouverture de l'entreprise aux changements et à l'innovation Résistance au changement	Pourcentage de dirigeants détenant des formations en techniques créatives Temps dédié à des projets d'innovations Nombre d'idées venant de l'externe / générées par les clients
Stratégie	Stratégie d'innovation Stratégie d'élaboration de nouveaux produits Place donnée à l'innovation Aversion au risque	Nombre de nouvelles opportunités d'innovation créées
Connaissance et compétence	Apprentissage de l'innovation Ouverture vers la connaissance Connaissance des ressources internes, des expériences et des expertises	Nombre de dirigeants formés dans les méthodes et outils de l'innovation Utilisation des sources de connaissances internes et externes
Structure organisationnelle	Données et facteurs organisationnels Flexibilité et adaptation rapide des clients Communication interne	Taille de la compagnie Age de la compagnie Croissance interne et externe Structure formelle Équipes multidisciplinaires
Recherche et développement	Investissement dans l'innovation, la recherche et le développement	Investissement en R&D Pourcentage des ventes reliées aux nouveaux projets
Performance financière	Revenus générés par la commercialisation	Retour sur investissement de l'innovation

Source: Dziallas et Blind, 2019

# Pour en savoir plus...



**Strategyzer**



**La culture d'innovation dans les organisations françaises**  
 Innovation culture in French organizations

Muriel Davies<sup>1</sup>, Stéphanie Buisine<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LINEACT, Ecole d'ingénierie du CESI Nantes, et LATI, Université Paris-Descartes, mdavies@cesi.fr, sbuisine@cesi.fr

**RÉSUMÉ.** D'un point de vue macroéconomique, il y a un consensus quant à la nécessité d'innover. En France, les organisations concentrent leurs efforts d'innovation essentiellement sur la R&D, alors que d'autres stratégies sont plus efficaces. Cette situation peut être liée à la nature des indicateurs et des incitations à l'innovation, centrés sur les investissements matériels plutôt que sur la performance. Pour innover, une tendance récente consiste à développer une culture favorable. Nous proposons donc une modélisation de la culture d'innovation dans les organisations, structurée autour de cinq dimensions. Les trois premières dimensions font référence aux gens : managers, équipes et individus innovants. Les deux autres sont d'ordre plus philosophique : d'une part le contexte organisationnel favorable, d'autre part la multiplicité et la qualité des relations avec l'environnement. Une organisation, en fonction de sa culture, peut intégrer le discours stratégique sur l'innovation de différentes façons : comme l'annonce d'une valeur organisationnelle déjà intégrée, comme une contrainte vitale, ou comme une incitation pécuniaire.

**ABSTRACT.** From a macroeconomic point of view, there is a consensus that innovation must be developed. In France, organizations focus their innovation efforts mainly on research and development, while other strategies are more effective. A reason might be that innovation indicators and incentives deal with investment rather than performance. Recently, in France, innovation was planned to be developed through culture. We propose here an organizational innovation culture model, structured around five dimensions. The first three dimensions refer to innovative people: managers, teams and individuals. The others are more philosophical: on one hand, a favourable organizational context, and on the other, multiple and simple relationships with the environment. Depending on its culture, an organization can integrate this discourse around innovation differently: as the statement of an integrated organizational value, as a vital constraint, or as a paradoxical injunction.

**MOTS-CLÉS.** Innovation, Culture organisationnelle, France, Personnel, Philosophie.

**KEYWORDS.** Innovation, Organizational culture, France, People, Philosophy.

**1. Pourquoi innover aujourd'hui ?**

D'un point de vue macroéconomique, l'innovation est considérée comme le facteur dominant de la croissance et de la spécialisation commerciale des entreprises et des États [OCDE 97]. Les innovations radicales façonnent les grandes mutations du monde et les innovations progressives alimentent de manière continue le changement économique. C'est une des rares notions consensuelles sur l'entreprise [MID 12] : l'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'industrie, de répondre aux attentes des clients, de créer des emplois qualifiés, et de motiver les salariés. Quel que soit le cadre d'analyse retenu, libéral ou non, solidaire ou non, mondialiste ou non, seule l'innovation semble pouvoir concilier les approches sociales et économiques de la croissance [LEM 06]. Elle est notamment considérée comme incontournable pour sauver les emplois industriels occidentaux [MID 12] face aux pays à faible coût de main d'œuvre.

Le concept même d'innovation a cependant beaucoup évolué au cours des trente dernières années. Pour définir l'innovation, la caractériser et suivre son évolution, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique a édité le Manuel d'Oslo [OCDE 92] [OCDE 95] [OCDE 05]. Les deux premières éditions (1992 et 1997) étaient principalement centrées sur l'innovation technologique de produit et de procédé. En 1997 est cependant introduit le concept d'innovation non technologique. Enfin la troisième édition, datant de 2005, considère quatre catégories d'innovation à part entière : l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation. En outre, même le secteur de l'innovation

© 2017 ISTE OpenScience - Published by ISTE Ltd, London, UK - openscience.fr Page | 1

