



TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION

La créativité à l'œuvre : guide du leadership

À nous la réussite !

Table ronde de recherche-action de
l'EFPC sur la créativité

Présidée par Diane Vincent

Texte par Peter Stoyko avec G. Keith Henning
et Deirdre McCaughey

Pour obtenir des renseignements ou des exemplaires supplémentaires, veuillez communiquer avec le groupe de la Recherche et relations universitaires de l'École de la fonction publique du Canada.

Courriel : publications@csps-efpc.gc.ca

Télécopieur : (613) 992-1736

Téléphone : (613) 947-1072

Cette publication peut être consultée gratuitement au:

www.mySCHOOL-monECOLE.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'École de la fonction publique du Canada.

© École de la fonction publique du Canada, 2006

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la créativité

La créativité à l'œuvre : guide du leadership

Ce document est une traduction. Dans le cas de divergences ou malentendus, veuillez consulter la version originale anglaise de cette publication.

Texte en anglais et en français publiés tête-bêche.

Présidente : Diane Vincent

Contient des notes bibliographiques.

ISBN : 0-662-49100-9

No Cat. : SC103-23/2006

Internet :

ISBN : 0-662-71544-6

No de cat. : SC 103-23/2006-PDF

TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION

La créativité à l'œuvre : guide du leadership

À nous la réussite !

**Table ronde de l'École de la fonction publique
du Canada (EFPC) sur la créativité**

Présidée par Diane Vincent

Texte :

Peter Stoyko,

G.Keith Henning et

Deirdre McCaughey

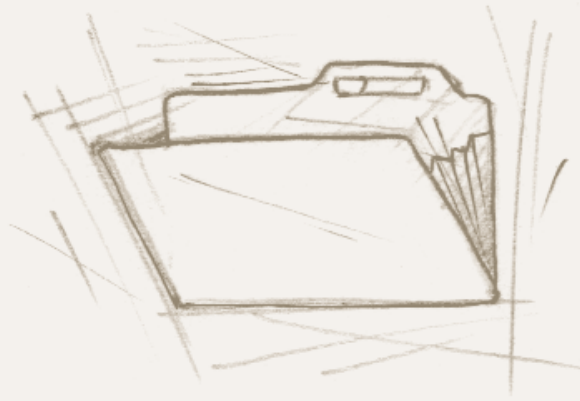


TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	3
Un mot de l'École	3
Un mot de la présidente de la Table ronde	4
Membres de la Table ronde	5
Résumé	6
CHAPITRE UN : NATURE DE LA CRÉATIVITÉ	10
I. Introduction	10
II. Qu'est-ce que la créativité?	12
III. Pourquoi la créativité est-elle importante?	14
IV. À quoi ressemble un milieu de travail créatif?	18
V. Leadership d'idées	21
VI. Comment utiliser ce guide?	22
CHAPITRE DEUX : CRÉATION D'UN MILIEU PROPICE À LA CRÉATIVITÉ	23
I. Introduction	23
II. Facteurs favorables	23
1. Diversité intellectuelle	24
2. Interaction dynamique avec plusieurs milieux	26
3. Mobilisation des employés	27
4. Sphère d'autonomie	28
5. Climat de sécurité et confiance	28
6. Possibilités de développement intellectuel	28
7. Soutien de la direction	29
8. Temps et énergie utilisés de manière discrétionnaire	30
9. Soutien organisationnel	30
10. Dynamisme organisationnel	31

III. Obstacles à surmonter	31
IV. Questions stratégiques	33
V. Techniques pratiques	34
Tactique individuelle	34
Tactique en groupe	37
VI. Conclusion	38
CHAPITRE TROIS : ÉLARGIR LE CERCLE	39
I. Introduction	39
II. Qu'est-ce que le dialogue?	39
III. Dialogue sur la créativité	41
Outil diagnostique : catalyseurs	43
IV. Du diagnostic à l'action	46
V. Conclusion	48
CHAPITRE QUATRE : CONCLUSION	49
Recommandations finales	49
NOTES DE FIN DE DOCUMENT	51

ENCADRÉS

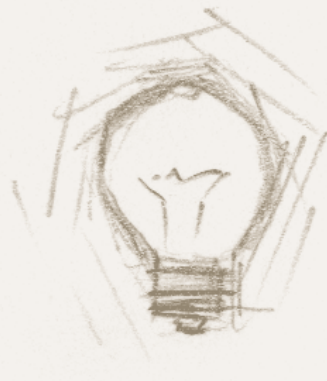
1. Styles de créativité	15
2. Comment y trouver son compte?	16
3. L'épineux problème de la créativité	17
4. Les assises d'une organisation créative	19
5. Surmonter les obstacles	46

FIGURES

1. Catalyseurs de la créativité	24
2. Cycle d'amélioration continue	35
3. Techniques pratiques	35

EXEMPLES CONCRETS

1. Amélioration continue dans les services partagés	20
2. Leadership d'idées en action	21
3. Front commun contre la contrebande	25
4. Capacité d'intervention en cas d'urgence	26



PRÉFACE

UN MOT DE L'ÉCOLE

C'est le début d'un temps nouveau pour l'École. En effet, afin d'appuyer le nouveau Cadre d'apprentissage de la fonction publique, nous œuvrons à aider les ministères à renforcer et à accélérer les processus d'apprentissage individuel, de leadership organisationnel et d'innovation dans l'ensemble de la fonction publique. Dans ce contexte, l'École déploie des efforts pour s'assurer que ces pratiques novatrices en gestion publique, produites ici ou à l'étranger, ne restent pas dans l'ombre, mais soient mises en évidence et diffusées dans toute la fonction publique.

Parler d'innovation et de créativité, c'est toucher à un sujet vaste et important. Je suis heureuse que la Table ronde sur la créativité ait entrepris de poursuivre la recherche dans ce domaine. Le présent guide présente de nombreuses perspectives toutes plus intéressantes les unes que les autres concernant la production d'idées nouvelles et fort utiles. Il contribuera à démontrer l'intérêt des travaux de l'École en outillant les fonctionnaires de manière à pouvoir apporter des solutions créatives aux défis qu'ils ont à relever.

Je remercie sincèrement la présidente de la Table ronde, madame Diane Vincent, première vice-présidente de l'Agence canadienne de développement international, pour son engagement et son leadership. Je tiens également à saluer la contribution des membres de la Table ronde qui ont donné bénévolement à la fois temps et expertise parce qu'ils croient à l'importance de la promotion de la créativité à la fonction publique. Enfin, je veux remercier les membres du secrétariat de la Table ronde pour les efforts organisationnels et de recherche consentis.

Ruth Dantzer
Présidente
École de la fonction publique du Canada

UN MOT DE LA PRÉSIDENTE DE LA TABLE RONDE

La créativité à l'oeuvre : appel à l'action

La mission première de la fonction publique est d'aider le gouvernement à bâtir un meilleur avenir pour les Canadiens et les Canadiennes dans un environnement de plus en plus complexe.

En canalisant notre créativité pour la mettre au service de la population canadienne, nous stimulons sa confiance dans les institutions publiques.

La créativité est cruciale.

La créativité, c'est soulever des questions difficiles et s'y attaquer, c'est trouver des solutions valables et les mettre en oeuvre.

Le leadership est essentiel.

Les véritables leaders du XXI^e siècle seront ceux et celles qui provoqueront le changement et favoriseront la mise en place d'environnements où la créativité pourra se développer.

Pour tirer parti du pouvoir de la créativité de façon durable, trois éléments sont nécessaires : concentration, travail acharné et leadership à tous les niveaux.

Nous sommes prêts à relever le défi.

À nous la réussite!



Diane Vincent,

Présidente de la Table ronde de recherche-action sur la créativité
au nom de la Table ronde

Qu'est-ce que la recherche-action?

Les tables rondes de recherche-action de l'EFPC réunissent des professionnels et des spécialistes, tant de l'administration publique fédérale que de l'extérieur. Ceux-ci sont invités à donner des conseils pratiques sur les défis de l'heure auxquels est confronté le secteur public. Le processus de recherche prend la forme d'une table ronde diversifiée — tribune qui se prête parfaitement à la mise en commun rapide et à l'examen minutieux des connaissances, des idées et des expériences. Les travaux de recherche se déroulent sur une période d'un an.

Les gestionnaires et les cadres de direction choisissent les défis ou les thèmes selon leur caractère urgent ou important au regard de l'ensemble de la fonction publique. Le produit final contient des conseils de pointe, bien articulés et pratiques d'une grande valeur pour les fonctionnaires qui s'en inspirent largement dans le cadre de leur travail.

Chaque table ronde s'appuie sur un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.

TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION SUR LA CRÉATIVITÉ DE L'EFPC

PRÉSIDENTE

Diane Vincent, Agence canadienne de développement international

MEMBRES

Min Basadur, Université McMaster et Basadur Applied Creativity

Jean-Guy Fleury, Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Hélène Gosselin, Santé Canada

Robin Henderson, École de la fonction publique du Canada

Nawal Kamel, Ressources naturelles Canada

Gaétan Lussier, Gaétan Lussier and Associates

Marie-Lucie Morin, Affaires étrangères Canada

Glen Murray, Université de Toronto et Glen Murray Group

Marcel Nouvet, Santé Canada

David Reid, Patrimoine canadien

Larisa V. Shavinina, Université du Québec

Gwen Speranzini, Région du Niagara et G.D. Speranzini & Associates

SECRÉTARIAT

Peter Stoyko, École de la fonction publique du Canada

G. Keith Henning, Université de Calgary

Deirdre McCaughey, Université du Manitoba

Remerciements

Les membres de la table ronde tiennent à remercier sincèrement les nombreuses personnes qui ont participé à l'élaboration du présent document, sans oublier, bien sûr, ceux et celles qui ont exposé leurs idées devant les membres de la table ronde ainsi que ceux et celles qui ont mené à bien tout le processus de production.

RÉSUMÉ

Nature de la créativité

De l'ère de l'information, la société est actuellement en voie de passer à l'ère de la créativité. La production et l'application continues des nouvelles idées représentent aujourd'hui les pièces maîtresses indispensables à une compétitivité économique et à une vitalité culturelle durables. Pour atteindre leurs objectifs premiers, les organisations s'appuient elles aussi de plus en plus sur l'apport créatif de leurs effectifs. Or, pour aider les gens à développer leur plein potentiel créateur, il faut pouvoir compter sur toute une gamme de compétences en leadership et de facteurs environnementaux (*milieu propice*) très bien adaptés : voilà où réside le véritable défi.

Ainsi donc, si la fonction publique du Canada veut réussir à bâtir un meilleur avenir pour les Canadiens et les Canadiennes, elle trouvera les moyens de promouvoir la créativité. Il n'y a pas nécessairement contradiction entre la promotion de la créativité et le maintien des contrôles nécessaires, par exemple, la responsabilisation. Tout comme le cerveau humain — qui a un côté artistique et empathique et un côté logique et utilitaire — l'organisation a besoin des deux habiletés pour se réaliser complètement. Aucune organisation n'est à l'abri des erreurs et il importe, de temps à autre, de prendre des risques intelligents. Les contrôles trop poussés risquent de créer un faux sentiment de sécurité et de miner la capacité de l'organisation à s'adapter. En fait, les solutions créatives peuvent permettre d'équilibrer considérablement la prise de risque et la prise en charge, ou contrôle, propre à l'administration publique.

Mais qu'entend-on exactement par la créativité? La créativité est l'expression et l'application de nouvelles idées intéressantes qui visent à améliorer le fonctionnement d'une organisation. Nous avons tous un potentiel créateur. La créativité peut surgir de tous les coins de l'organisation. Être créatif est également synonyme de travail acharné, mais il est vrai que les retombées des nouvelles idées peuvent rendre d'autres aspects du travail beaucoup plus faciles. Les innovations en résultant peuvent être inédites, voire révolutionnaires, ou elles peuvent simplement se traduire par de petites améliorations progressives. En fait, c'est le style créatif de chacun qui fait en sorte que l'on est meilleur dans l'un ou dans l'autre.

Il peut être difficile de promouvoir la créativité. Il est en effet ardu de démontrer la valeur d'un nouveau produit ou service qui n'existe pas encore. Une fois l'innovation devenue réalité, les avantages de celle-ci risquent de ne pas apparaître immédiatement. Les nouvelles idées peuvent aussi remettre en question les opinions toutes faites et sembler menaçantes. Malgré ces défis, les gens ont tendance à être plus heureux lorsqu'ils travaillent dans des organisations créatives. Le travail créatif est à la fois agréable et intéressant, et se traduit par des effectifs qui font preuve d'une plus grande loyauté et qui sont réellement engagés dans ce qu'ils font.

Leadership d'idées

Pour qu'une organisation soit créative, il faut du leadership. Et ce leadership peut s'exercer à tous les niveaux de l'organisation. Le leader d'idées est celui ou celle qui sait reconnaître la bonne idée et l'adapter aux besoins de l'organisation.

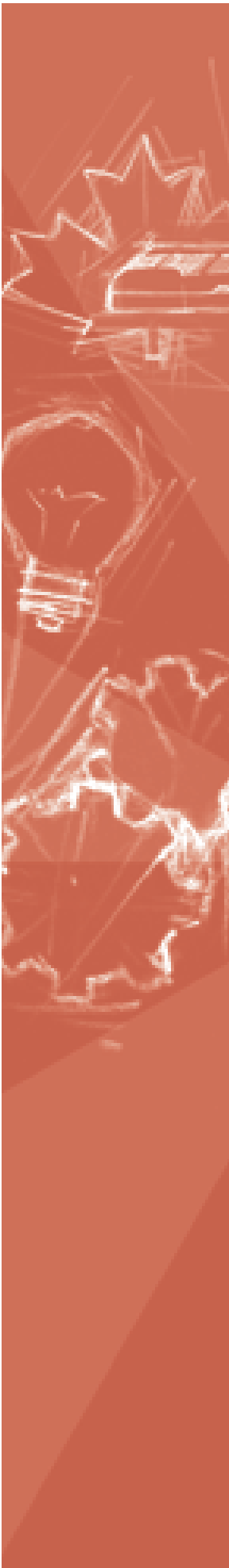
Mais les bonnes idées peuvent quelquefois être reléguées aux oubliettes par manque d'intérêt et d'indifférence. C'est là que les leaders d'idées entrent en jeu, car ce sont des entrepreneurs qui trouvent des façons de vendre une idée et qui mènent celle-ci jusqu'à sa mise en oeuvre complète. Pour ce faire, ils amènent les gens à déployer collectivement les efforts nécessaires pour faire avancer le processus d'innovation.

Le leader d'idées est également quelqu'un qui est conscient du fait qu'une simple attitude personnelle risque de nuire inopinément à l'épanouissement d'une idée naissante. En effet, le comportement du gestionnaire dont l'attention est ailleurs agit souvent à la manière d'un éteignoir sur la créativité.

La meilleure stratégie du leader pour stimuler la créativité et des idées consiste à mettre en place un cycle d'innovation continue. Cela comprend : a) créer un milieu environnant qui stimule l'émergence d'idées; b) explorer continuellement la recherche de nouvelles occasions et élucider les problèmes; c) mettre en application des techniques pratiques qui engendrent de nouvelles possibilités; d) rassembler les intervenants et procéder à une analyse de cas; enfin e) concrétiser les idées et assurer la poursuite des activités jusqu'à la dernière étape. Le présent guide traite également d'une gamme de techniques à utiliser individuellement ou en groupe en vue de créer de nouvelles idées (p. ex. remue-méninges et équipes d'intervention d'urgence).

Création d'un milieu propice à la créativité

Le milieu créatif englobe et l'environnement et la philosophie de l'organisation (notamment la culture organisationnelle, la dynamique interpersonnelle, les systèmes et l'environnement physique). L'un des rôles clés du leader d'idées est de créer ce milieu en mettant en place les catalyseurs nécessaires et en supprimant les obstacles.



Il y a un grand nombre de catalyseurs. La diversité intellectuelle engendre le conflit créatif nécessaire pour faire émerger des idées qui sortent vraiment des sentiers battus. L'interaction dynamique avec plusieurs réseaux expose les gens à de nouvelles influences. La mobilisation du personnel amène à déployer tous les efforts et toute l'énergie nécessaires pour trouver des solutions créatives aux problèmes. Un certain degré d'autonomie réduit la conformité et permet la latitude nécessaire pour prendre des décisions. La création d'un espace dans lequel les gens se sentent à l'aise de pouvoir exprimer librement et authentiquement leurs idées, sans crainte de représailles stimule la participation des employés. L'intellect d'une personne doit être sans cesse enrichi et par diverses possibilités de développement intellectuel, permettant ainsi à la personne de continuer à apporter sa contribution à l'organisation. Les gestionnaires sur qui l'on peut compter et qui font preuve d'empathie agissent comme des catalyseurs et des modèles. Si les gens ont le loisir de s'arrêter et de réfléchir à leur activité professionnelle, ils auront plus de chances de trouver des façons efficaces d'accomplir leur travail. Grâce aux niveaux de soutien organisationnel appropriés — financement, technologie et expertise —, les nouvelles idées pourront prendre forme. Enfin, dans un environnement dynamique (à certains égards, turbulent), les gens seront aux aguets et ils seront enclins à sortir du statu quo.

Plus de la moitié de tous les obstacles à l'innovation proviennent de l'intérieur d'une organisation, non de forces extérieures. Parmi ces obstacles figurent le classement hiérarchique, ou la tendance à juger la contribution d'une personne en fonction de sa position dans l'organisation plutôt que de ses réalisations. Les obstacles horizontaux ainsi que l'inertie des procédures officielles et des tâches routinières risquent également de nuire à la mise en oeuvre de nouvelles idées. Et comme les fonctionnaires se retrouvent de plus en plus « à court de temps », les horaires chargés et le lourd volume de travail altèrent leur capacité de porter un regard attentif sur le travail.

Le leader d'idées rassemble les gens et engage avec eux un dialogue constructif et fructueux sur la façon de faire naître un milieu créatif. Le présent guide donne notamment une vue d'ensemble du processus de dialogue et présente un outil autodiagnostique pour faciliter les échanges. Des conseils sont également offerts sur les mesures qu'on peut prendre immédiatement pour bâtir ce milieu créatif.

Une fonction publique créative en devenir

Il y a plusieurs mesures que la fonction publique du Canada peut prendre pour se convertir en un lieu où la créativité s'épanouit. Voici une courte liste de recommandations dans ce sens :

- **Nouvelles possibilités d'apprentissage**

Leadership, créativité et innovation tous des éléments essentiels dans toute la fonction publique. Il faut promouvoir la créativité et enseigner les techniques de résolution créative de problèmes dans le cadre de l'apprentissage des fonctionnaires. Bien entendu, cela s'applique aux cours de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), mais aussi au rôle de l'École comme carrefour de l'apprentissage. On recommande de créer des occasions d'apprentissage et de mettre au point des outils d'apprentissage axés sur la créativité afin de répondre aux besoins d'apprentissage des fonctionnaires.

- **Pratiques innovatrices ingénieuses**

Les études de cas ont toujours été très efficaces comme outils d'apprentissage au sein de l'EFPC dans des cours ou dans des ateliers. On recommande que les futures études de cas mettent l'accent sur des solutions créatives et innovatrices et que ces « pratiques ingénieuses » soient intégrées dans les programmes de l'École.

- **Créativité et Stratégie organisationnelle**

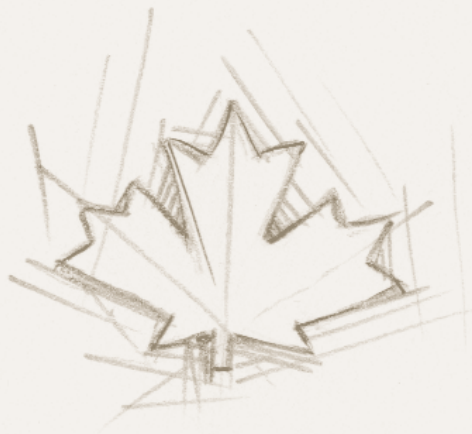
Les cadres de direction dans les ministères doivent mettre l'accent sur l'importance de la créativité auprès de leur personnel. Pour y arriver, il importe de réfléchir à la façon de renforcer la capacité de créativité dans le milieu de travail. Les ministères ou les organismes centraux pourraient, par exemple, intégrer la créativité dans leurs stratégies de gestion du changement.

- **Communication de nos réussites**

Le gouvernement du Canada, globalement, devrait communiquer au public l'importance des efforts de création. Ce faisant, la confiance du public envers le gouvernement et envers sa responsabilisation en tant qu'institution s'accroîtra. Le public doit lui aussi être encouragé à participer à des activités créatives, enrichissant ainsi la qualité culturelle et la compétitivité économique du pays.

- **Valorisation de nos réussites**

L'Institut d'administration publique du Canada décerne un excellent prix annuel en reconnaissance d'une innovation en gestion publique. Les leaders de la fonction publique devraient se pencher sur les moyens de récompenser les travaux créatifs et innovateurs et envisager les possibilités de créer un programme officiel visant à encourager et à reconnaître le travail créatif et innovateur.



CHAPITRE UN : NATURE DE LA CRÉATIVITÉ

I. INTRODUCTION

Benjamin Zander est professeur de musique et chef d'orchestre du Boston Philharmonic Orchestra. Fort d'une expérience s'étalant sur plusieurs décennies, M. Zander a remarqué, tout comme sa femme Rosamund, thérapeute familiale, qu'il y avait une contradiction dans la façon dont de nombreuses personnes faisaient de la musique¹.

De manière générale, la musique est considérée comme l'une des démarches les plus créatives qui soient. Or, un grand nombre des étudiants de M. Zander mettait un frein à leur talent, préoccupés qu'ils étaient par leurs résultats aux examens. Les musiciens de son orchestre présentaient les mêmes symptômes, ce qui les empêchait d'atteindre leur plein potentiel. En effet, ils craignaient de commettre une erreur et de se démarquer, de manière défavorable, du reste de l'ensemble. Plutôt que de donner libre cours à leur passion avec énergie et enthousiasme, les musiciens cédaient le pas à la médiocrité.

Le couple Zander est arrivé à la conclusion que les musiciens avaient adopté des façons de penser qui les limitaient dans leur art. Ces derniers semblaient croire que pour réussir dans la profession, il fallait adopter un comportement conformiste et, par-dessus tout, qu'il fallait d'abord veiller à ses propres intérêts. Les musiciens supposaient que c'était là la façon de faire. Ils acceptaient passivement le statu quo, croyant qu'il était impossible de changer quoi que ce soit. Ils jouaient donc généralement les « seconds violons », évitant de mobiliser leurs forces. En d'autres mots, les musiciens adoptaient une mentalité axée sur le calcul et la survie plutôt que de se pencher, à tout moment, sur des façons plus efficaces d'agir en véritables collaborateurs.

Comment briser ce moule? Selon les Zander, les gens commencent à s'en sortir en pensant au fait que nous vivons dans un monde rempli d'innovations et de possibilités d'innover. Selon eux, à partir du moment où l'on se rend compte que tout n'est qu'invention, on peut alors créer un monde où les nouvelles inventions font partie du quotidien, ce qu'on appelle l'univers du

possible². Pour y arriver, il y a plusieurs façons de faire. Par exemple, on parlera des problèmes en termes de possibilité; en d'autres mots, non pas en termes d'optimisme creux, mais en réfléchissant de manière réaliste sur de nouvelles voies d'amélioration. Pouvoir se détendre et intégrer l'humour dans son travail et sa vie constitue un autre moyen. Il faut aussi convaincre les autres d'aller de l'avant et trouver de nouvelles idées tous ensemble.

Ce qui ne veut pas dire qu'on perd de vue le but ultime de l'orchestre : jouer une pièce collectivement et solidairement. Au contraire, il s'agit de remplir la mission ultime du groupe — jouer la partition telle qu'elle est écrite — tout en encourageant les gens à se montrer à la hauteur de la situation et à jouer de leur instrument avec fraîcheur et avec fougue. En général, l'auditoire ne remarquera pas les étincelles de créativité, mais il saura reconnaître la qualité globale de la performance.

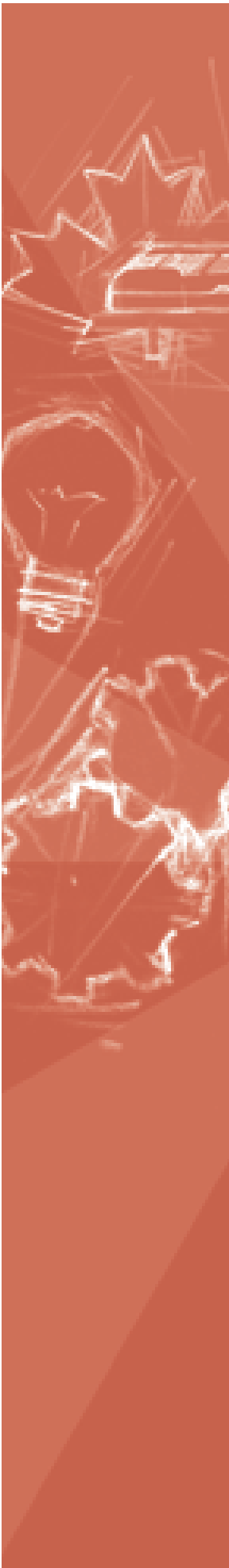
Bien sûr, ces inspirations ne s'appliquent pas uniquement à la fosse d'orchestre. Réfléchir sur l'art du possible, tout comme trouver à tout moment de nouveaux modes d'amélioration : voilà des idéaux que toutes les organisations publiques, où qu'elles soient, cherchent à atteindre.

Comme le souligne Richard Florida, l'ère de l'information a cédé la place à l'ère de la créativité³. Les sociétés économiquement avancées sont aujourd'hui moins dépendantes qu'elles ne l'étaient auparavant du traitement des matières premières et des flots d'information. Elles sont économiquement concurrentielles et très dynamiques culturellement parlant, car elles savent créer un terrain fertile au développement des talents créatifs de la population. Dans la même

veine, les institutions font de plus en plus confiance aux ressources ou moyens nouveaux inventés par des gens intelligents, à l'esprit imaginatif. Selon Richard Florida, nous faisons de plus en plus confiance à une catégorie de professionnels créatifs — une catégorie à laquelle tout un chacun peut appartenir, où l'imagination et les passions sont les seules compétences exigées.

Pour la plupart des gens, qui dit institution publique ne dit généralement pas « créativité ». Selon les stéréotypes les plus courants, les institutions publiques sont sans imagination, sans réaction, indifférentes. Cette image qu'elles dégagent n'est pas tout à fait juste. Partout, on constate l'apport d'innovations qui passent totalement inaperçues. Les fonctionnaires sont généralement trop timides pour claironner leurs succès. En conséquence, les percées majeures (comme l'invention d'Internet) sont rarement attribuées au secteur public. Et cette perception se perpétue plus ou moins naturellement : parallèlement à l'augmentation du nombre de fonctionnaires qui considèrent leurs institutions comme rigides, la confiance diminue, de même que le nombre de ceux et celles qui sont désireux d'essayer quelque chose de nouveau.

Par ailleurs, la créativité ne tombe pas du ciel. Il faut l'encourager et l'appuyer. Pour favoriser le développement de la créativité, il faut travailler fort, particulièrement dans une sphère publique où tout est plus transparent, où toute activité est examinée avec attention. Les médias ne seront que trop ravis de mettre au jour les erreurs. D'ailleurs, ils sont toujours à la recherche de la dernière gaffe. Or, l'organisation qui ne commet pas d'erreur n'existe pas, c'est impossible. C'est donc ce climat de tension qui fait que de nombreux



fonctionnaires agissent comme les musiciens du chef Zander. Ils sont plus enclins à marcher tête baissée et à opter pour la sécurité.

Donc, si les organisations modernes dépendent de la créativité, qu'advient-il de la fonction publique?

Le présent guide vise à aider les leaders de la fonction publique à relever ce défi. Comment y arriveront-ils? En communiquant et en alimentant une réelle volonté créative, au sein de leur effectif. Le terme « leader » ne renvoie pas simplement aux cadres de direction ou même seulement à ceux et celles qui exercent des responsabilités de gestion. Le leadership peut se vivre à n'importe quel niveau de l'organisation ou, comme les Zander l'ont si bien indiqué, le leadership peut s'exercer de n'importe quelle chaise de l'orchestre⁴.

Le but ultime est d'arriver à développer des organisations où la créativité est au coeur des activités. Nous ne sommes pas habitués à attribuer des capacités créatives à une organisation tout entière, et pourtant, les organisations peuvent agir comme des êtres créatifs. Ce sont des organisations capables de s'adapter, sans cesse à la recherche de possibilités d'amélioration, et qui trouvent des façons intelligentes de tirer parti de ces possibilités.

Sans aucun doute, la créativité ne se commande pas. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut simplement allumer et éteindre, ou encore ouvrir ou fermer comme un robinet. Dans une large mesure, lorsqu'ils mettent en place les bonnes conditions environnementales, les leaders font indirectement la promotion de la créativité. C'est ce qu'on entend par créer un milieu où la créativité peut se développer. Le présent guide offre également aux futurs acteurs de

changement quelques conseils sur la façon de créer et d'entretenir ce milieu.

II. QU'EST-CE QUE LA CRÉATIVITÉ?

Mais qu'entend-on exactement par « créativité »? Il y a beaucoup d'ambiguïté au regard de ce terme. Cela s'explique en partie par le fait que cette notion existe depuis des milliers d'années⁵. En effet, le terme a été utilisé maintes et maintes fois pour décrire des notions souvent radicalement différentes. La confusion réside également dans le fait que le terme est galvaudé dans le milieu de travail d'aujourd'hui. Il semble que de nos jours, tout soit prétexte à être créatif d'une façon ou d'une autre. Un auteur parle de « spinnovation » ou processus d'innovation rapide, comme si de donner libre cours à son imagination était suffisant pour parler de création⁶. Il est donc primordial de se pencher sur la signification de la créativité et, ce faisant, de faire tomber quelques mythes et idées fausses.

La créativité, dans le sens où on l'entend aux présentes, correspond à une idée nouvelle et utile que l'on applique pour améliorer le mode de fonctionnement d'une organisation⁷. Certains auteurs font la distinction entre la créativité et l'innovation; dans le premier cas, il s'agit de l'expression d'une idée et, dans le second cas, de son application. Aucune distinction de la sorte n'est faite dans le présent guide. Les deux termes sont souvent utilisés de façon interchangeable. Pourquoi donc? C'est que la créativité non développée, non « cultivée », a peu de valeur dans le secteur public. Le but visé, aux présentes, est de garder les deux pieds sur terre, bien ancrés dans la réalité. Une idée est intéressante? Il convient alors de l'appliquer.

La créativité n'est pas un objectif en soi. En effet, il ne s'agit pas de promouvoir la créativité à tout prix. L'existence même de la créativité se justifie par l'atteinte d'un but de plus grande portée. En voulant promouvoir la créativité comme une fin en soi, on rate la cible. Pire, faire avancer de nouvelles idées sans direction aucune risque de créer des cycles éphémères : chaque nouvelle idée est vite remplacée par une autre idée, qui elle aussi est vite remplacée, etc. Cette façon de faire mène au cynisme et ne favorise aucunement l'amélioration sur une base permanente.

La créativité existe pour aider les organisations à déterminer leurs principes fondamentaux⁸. On ne doit pas se laisser aveugler par les nouvelles idées, ce qui aura pour effet de nous amener à mettre de côté nombre d'idées intéressantes, mais peu inspirantes, qui existent déjà. Qui plus est, la surabondance d'idées risque d'écraser les plus intéressantes d'entre elles, noyées dans une mer d'idées moins fécondes. Il est essentiel de faire la différence entre les idées vraiment utiles et les idées qui n'ont d'autre qualité que celle d'être nouvelles.

Chacun d'entre nous a la capacité d'être créatif. De l'avis du directeur d'un groupe de graphistes, la créativité est en chacun de nous; c'est la façon dont elle se manifeste d'une personne à l'autre qui diffère. Étonnamment, ajoute-t-il les manifestations de création sont nombreuses autour de nous, mais elles nous échappent, car on ne peut les reconnaître⁹. Certains emplois et professions ne sont généralement pas considérés comme des foyers de créativité. Et même s'ils le sont — par exemple la « comptabilité créative » —, ce sont des exceptions à la règle ou encore des tractations malhonnêtes. Cela n'est pourtant pas nécessairement le cas. Les occasions

d'innover sont partout. Ce qui nous empêche d'innover, c'est souvent notre incapacité à reconnaître les possibilités. Pour ce faire, il faut être en mesure d'aborder la créativité d'une façon plus globale, plus large.

Il n'y a pas d'endroit plus propice qu'un autre pour favoriser la créativité au sein d'une organisation. Elle est partout. Selon les recherches, la majorité des innovations les plus connues sont le fruit du travail de cadres moyens et de membres du personnel de première ligne — ceux et celles qui sont « sur le terrain » dans la fonction publique¹⁰. Selon un spécialiste du domaine, les idées innovatrices surgissent de partout — tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations, aux échelons intermédiaire, inférieur et supérieur. En réalité, l'innovation n'en a que faire des titres et qualités¹¹.

La créativité est souvent synonyme de travail acharné. La vision romantique de l'artiste solitaire, soudain frappé d'inspiration, peut être vraie, parfois. Pourtant, les actes de création ont d'abord donné lieu à d'énormes efforts et répétitions. Comme on l'entend souvent dire, la créativité est faite en partie d'inspiration, en partie de transpiration.

De nombreux tableaux considérés comme des chefs-d'oeuvre semblent être le résultat de quelques coups de pinceaux rapides et spontanés. Or, la plupart des chefs-d'oeuvre ont fait l'objet d'une planification rigoureuse. Picasso, par exemple, a mis la touche finale aux *Demoiselles d'Avignon* — sans doute l'un de ses tableaux les plus innovateurs — après avoir effectué plus de 7 000 croquis et essais. Les aspects inédits du tableau étaient en fait des adaptations de ce que Picasso voyait alors qu'il déambulait dans les rues de Paris. Les moments où

l'inventeur crie « Eureka! », frappé par une nouvelle idée, tel un éclair, sont relativement rares.

Certes, il faut déployer des efforts. Mais la créativité n'est pas le fruit d'une simple accumulation d'heures de travail. Le temps est déjà une denrée rare dans le milieu de travail d'aujourd'hui. Le travail ne manque pas, et les gens ont très peu d'énergie à consacrer aux tâches moins utiles ou importantes. C'est pourquoi il peut être profitable de se servir de son imagination créatrice pour trouver des moyens de travailler plus efficacement et de dégager du temps pour se concentrer sur les tâches les plus importantes.

Les innovations peuvent être originales et révolutionnaires. Ou encore, il s'agira de petites améliorations graduelles. En d'autres mots, les innovations se présentent sous toutes les formes. Par exemple, une personne pourra faire preuve de créativité à partir des idées déjà en place; elle ne fait que les présenter de façon inédite. Une autre jettera un coup d'oeil tout à fait neuf sur un domaine d'activités; elle ira ensuite de l'avant à partir de ce nouveau point de vue. L'une des raisons pour lesquelles de nombreuses innovations ne font pas la manchette est que ce sont des améliorations mineures, apportées à des domaines de travail relativement peu excitants. En fait, pour avancer, pour progresser, il suffit d'être à l'affût de ces innovations aux formes si peu familières et de les reconnaître.



« Je me ferai une joie de vous trouver des idées innovatrices. Mais quelles sont les lignes directrices ? ». [TRADUCTION]

III. POURQUOI LA CRÉATIVITÉ EST-ELLE IMPORTANTE?

La créativité est parfois décrite comme quelque chose qui n'est pas « essentiel à la mission » ni une « compétence fondamentale ». On considère la créativité comme un ajout intéressant, mais non pas comme partie intégrante de la raison d'être du gouvernement comme peuvent l'être la probité financière ou la reddition des comptes sur le plan démocratique. Pour dire les choses sans détours, la créativité est à tort qualifiée d'abstraite et de périphérique, et non pas comme faisant partie du monde dur et intransigeant de l'administration publique.

Rien ne peut être plus loin de la vérité. Les avantages de la pensée créatrice et de l'innovation sont au coeur de la réussite d'une organisation. Ce n'est pas par hasard que la dernière rencontre du Forum économique mondial (à Davos, en Suisse) s'était donné pour thème principal « L'impératif créatif ». Il est donc indispensable de s'arrêter un moment pour explorer en profondeur les nombreux avantages de la créativité.

La créativité est une source de possibilités organisationnelles importantes, de niveaux de rendement supérieurs et de progrès en matière de qualité du service.

Selon les conclusions d'une étude effectuée auprès de 800 entreprises privées, environ 25 pour 100 des revenus provenaient de nouveaux produits et services, et les techniques de résolution créative de problèmes et de création d'idées ont permis d'améliorer les activités internes des entreprises¹³. Les exemples abondent également au sein du secteur public. Le gouvernement de Singapour a lancé une série d'initiatives destinées à stimuler la capacité de l'État à produire des idées intéressantes. Le programme mis en œuvre par le ministère de la Défense et portant sur la productivité et l'innovation dans le quotidien s'est traduit par le partage de centaines d'idées qui ont éventuellement mené à des améliorations sur le plan de la sécurité et de l'efficacité des troupes (p. ex. meilleur contrôle de tir).

Jetons un coup d'œil sur un secteur responsable de l'élaboration de politiques caractérisé par un environnement

tumultueux, en perpétuel changement, — de plus en plus la norme. La résolution créative de problèmes peut alors aider l'organisation à s'adapter. De même, la pensée créatrice peut alors aider à résoudre des problèmes difficiles mal définis ou encore combler les importantes lacunes sur le plan de l'information. Comme le souligne Min Basadur¹⁶, l'adaptabilité, ou la faculté d'adaptation, n'est pas synonyme de réactions, à court terme, à des changements qui surviennent à la suite d'événements imprévus. Par adaptabilité, on entend la capacité de prévoir les possibilités et les problèmes, tout en créant des solutions opportunes. Pour maîtriser véritablement cette faculté d'adaptation, un seul moyen est à la disposition de l'organisation : savoir tirer parti du pouvoir de la créativité. L'organisation est alors en mesure de changer de façon délibérée plutôt que de se laisser porter par le vent.

« Les défis sont nombreux : nous plier aux contraintes d'une transparence absolue sans peur du risque; nous montrer en tout temps à la hauteur des problématiques de l'heure; nous ressourcer constamment, et former une institution à laquelle une nouvelle génération de leaders sera intéressée à se joindre. »

— Greffier du Conseil privé, 2005¹⁴

Styles de créativité

Nous avons tous la capacité d'être créatif, mais chacun d'entre nous n'aborde pas la résolution créative de problèmes de la même façon. Nous avons tous des intérêts, des expériences et des connaissances uniques. Plus important encore, la façon d'interpréter l'univers et d'aborder les problèmes est propre à chacun. En d'autres mots, nous avons notre propre style de résolution de problèmes.

S'agissant de la résolution créative de problèmes, il est utile de s'arrêter sur les tendances de chacun : adaptateur ou innovateur. Plutôt que d'agir seuls, les adaptateurs préfèrent travailler de l'intérieur du système et collaborer. Ils sont les plus susceptibles de persévérer malgré les nombreux essais et erreurs. À l'inverse, les innovateurs supportent mieux l'ambiguïté et préfèrent travailler de façon plus discrète. Ils sont généralement prêts à envisager des solutions qui s'écartent considérablement de la norme.

Bien sûr, ce sont là des tendances. En d'autres mots, chacun d'entre nous est un adaptateur ou un innovateur à des degrés différents (généralement, on ne sera pas seulement l'un ou l'autre)¹⁵.

Quel est le style qui convient le mieux? Ni l'un ni l'autre, car les deux peuvent être une source d'amélioration. Pour le leader, encourager la créativité signifie souvent aider les autres à comprendre leur propre style et tirer le meilleur parti de ces forces. Les équipes formées de membres aux styles différents se sont révélées les meilleures pour améliorer la capacité de résoudre les problèmes. Par ailleurs, les adaptateurs sont plus habiles pour déceler les menaces et repérer les possibilités au sein d'un système alors que les innovateurs sont à l'affût de ce qui se passe à l'extérieur. Le milieu créé par le leader devra également tenir compte de ces différences. Par exemple, les adaptateurs préféreront un climat plus relax, familier et agréable alors que les innovateurs carberont à l'énergie et au ludique¹⁶.



Le milieu de travail où les idées créatives peuvent s'épanouir sera également un milieu où les gens aiment travailler. Il est très difficile de devenir enthousiaste dans une organisation qui fonctionne suivant un système monocorde. À l'inverse, lorsque l'organisation encourage

la pensée créatrice, les employés sont plus satisfaits de leur travail et davantage désireux de s'engager face à l'employeur. C'est également ce genre de milieu qui réussira à attirer les meilleurs et les plus brillants éléments. De manière générale, le volet créatif est l'un des motifs invoqués

Comment y trouver son compte?

On pourrait se demander, fort justement, quels sont les avantages de la pensée créatrice sur un plan personnel et professionnel par rapport aux avantages organisationnels. La question bête et méchante qui se pose est la suivante : comment y trouver son compte? N'est-il pas vrai que l'amélioration constante est tâche exigeante? Cela signifie ne jamais être satisfait du statu quo et trouver des façons d'évoluer en vue de s'améliorer.

Le fait est que le travail de création est agréable. Les emplois intéressants sont ceux qui semblent toujours se renouveler, car il y a toujours un autre défi stimulant à relever. La satisfaction découle du sentiment de fierté personnelle qui se dégage lorsqu'une personne a accompli quelque chose d'authentique et de significatif. Sans nouveaux défis, on risque de perdre tout enthousiasme pour le travail, de n'avoir aucun objectif à poursuivre et de développer un sentiment de je-m'en-foutisme qui influe sur l'utilisation du temps, des compétences, de l'énergie et de l'effort¹⁷.

C'est à partir du moment où ils se laissent bercer par les tâches routinières que les gens en viennent à considérer le travail comme une corvée. Il y a fort à parier que vous connaissez quelqu'un qui entre dans cette catégorie. C'est celui ou celle qui est en plein « blues professionnel » et qui a l'impression que le travail n'est qu'une suite de contraintes journalières. La plupart des gens qui vivent ces périodes de cafard s'imaginent que pour retrouver un certain dynamisme au travail, il faut procéder à des changements importants dans leur carrière. D'après les recherches réalisées sur le sujet, il en est tout autrement. En effet, ceux et celles qui décident de réorienter leur carrière de façon radicale en espérant dénicher un emploi qui les comblera davantage se retrouvent dans la même situation peu après¹⁸. Plus souvent qu'autrement, pour ranimer la flamme professionnelle, il faut chercher de nouvelles possibilités dans l'emploi qu'on occupe et faire preuve de persévérance dans sa recherche de jours meilleurs.

Avec la créativité vient automatiquement la satisfaction. La plupart des gens ont des moyens d'exprimer leur créativité dans leur vie personnelle, par exemple par la pratique d'un sport ou l'exercice d'une activité de loisirs, ou peut-être l'enthousiasme pour un genre de musique particulier, la peinture ou toute autre forme d'art. Les artistes naturels sont nombreux parmi nous. Étrangement, ce sont ces mêmes gens qui ont tendance à mettre de côté leurs intérêts artistiques dès qu'ils pénètrent dans leur univers professionnel. Peut-être n'est-il pas toujours approprié d'appliquer les mêmes défis de création dans son lieu de travail. Ce qui n'exclut toutefois pas de trouver un moyen d'expression créatrice qui s'abreuve aux mêmes sources de profonde satisfaction.

Dans une certaine mesure, si nous éliminons notre impulsion créatrice, c'est qu'on nous a appris à le faire. Les enfants sont naturellement créatifs. Au fil des jours et des années, le désir de se lancer dans une nouvelle aventure s'estompe peu à peu, et le conformisme s'installe. Dans une large mesure, lorsqu'on trouve un débouché créatif, on se place alors en plein processus de réanimation de cette curiosité naturelle et du goût de l'aventure.

Il y a aussi des raisons plus terre à terre qui justifient la créativité dans son travail. Le fait de toujours progresser suscite l'admiration des pairs. Pourvu que la progression soit en harmonie avec les objectifs organisationnels, les récompenses suivent rapidement, et ce, de manière tangible.

par les gens qui déclarent avoir une qualité de vie au travail supérieure.

À un niveau plus global, lorsqu'une population se voit offrir la possibilité d'être créative, et qu'on l'encourage à le faire, c'est toute la société qui en bénéficie. Un milieu qui est stimulant intellectuellement accorde aux gens une place encore plus grande. La place prépondérante qu'occupent la créativité et l'innovation donne lieu à des taux

de développement économique qui sont supérieurs¹⁹. Parmi les grandes préoccupations des fonctionnaires figure le déclin de la légitimité des institutions publiques et de la confiance qu'on leur accorde. Bien qu'il n'y ait aucune solution magique pour corriger ce recul, le public regarde tout de même d'un oeil favorable les institutions qui pratiquent une gouvernance aiguisée.

L'épineux problème de la créativité

Si la créativité représente un si grand avantage, pourquoi n'est-elle pas plus valorisée? De par sa nature même, l'idée créative peut être difficile à faire accepter par ses collègues. Le bien-fondé d'une idée n'est pas toujours évident, de même qu'on ne la percevra pas toujours comme étant utile. Il y a de nombreux obstacles à surmonter lorsqu'on prépare un dossier d'analyse en vue de vendre une bonne idée.

- **Comment peut-on démontrer la valeur d'un nouveau produit ou service qui n'existe pas²⁰? Il peut arriver que les clients éventuels ne sachent même pas qu'il existe un tel produit ou service jusqu'à ce qu'il leur soit offert. C'est à ce moment-là qu'ils se demanderont peut-être comment ils ont pu s'en passer jusqu'ici. Il est possible de surmonter ce premier obstacle en concevant une sorte de validation de concept. Cela peut prendre la forme de scénarios relatifs au service à la clientèle, d'expériences, de prototypes ou de programmes pilotes.**
- **Comment des résultats peuvent-ils être démontrés à court terme? Les avantages éventuels d'une nouvelle idée peuvent être faciles à démontrer, mais les avantages réels risquent d'être plus longs à se faire sentir. En d'autres mots, la démonstration de la réussite exige parfois de la patience, vertu dont on est souvent à court dans le monde du travail d'aujourd'hui. La meilleure façon de faire pour calmer les collègues impatientes est d'adopter la théorie des petits pas. En fractionnant l'exercice de mise en œuvre en petites étapes, chacune donnant lieu à de « petites victoires », nul doute qu'on progressera.**
- **Comment vendre une idée qui remet en question les traditions? Les idées créatives vont souvent à l'encontre du point de vue de la majorité. Les gens intelligents certes, mais plutôt conservateurs, risquent de balayer la nouvelle idée du revers de la main. Peut-être même réagiront-ils fortement. Pour éliminer ce genre de résistance, il faut amener d'autres personnes à prendre part au processus de création et à accepter la logique de la nouvelle idée.**
- **Comment convaincre de la nécessité de cultiver la créativité alors que le processus créatif est si peu connu? Il est vrai qu'il n'existe aucune formule unique qui produise des idées à la fois novatrices, valables et utiles. La créativité peut sembler une notion plutôt abstraite pour ceux et celles qui ne jurent que par les méthodes tangibles, simples et prévisibles. Fort heureusement, nombre de ressources existent pour arriver à créer un environnement de travail qui soit propice à l'expression et à l'application de nouvelles idées. Ceux et celles qui prennent part au processus considèrent généralement un tel environnement extrêmement enrichissant.**

D'autres conseils plus détaillés sur la façon de surmonter toutes ces difficultés suivront plus loin dans le guide. Pour le moment, on se bornera à faire ressortir les principaux avantages de la créativité et à souligner que les bonnes idées ne sont pas toujours faciles à vendre. Il faut déployer des efforts considérables et prendre les dispositions nécessaires avant d'arriver à convaincre ses collègues.

IV. À QUOI RESSEMBLE UN MILIEU DE TRAVAIL CRÉATIF?

Nous sommes actuellement en période de profonds bouleversements. Le rythme de la vie moderne ne cesse de s'accélérer. L'information circule à torrents grandissants à l'échelle planétaire. La population du pays est de plus en plus diversifiée. Ces nouvelles conditions ont une incidence sur la fonction publique, qui n'a d'autre choix que de trouver de nouvelles façons de demeurer pertinente et de continuer de s'améliorer. C'est là le signe qu'il faut absolument prendre des risques intelligents afin de tirer parti des possibilités qui s'offrent à elle. Parallèlement, il faut tout de même gérer le risque. Le public n'est pas prêt à donner carte blanche aux institutions publiques et il exige franchise et loyauté de leur part. Les dernières controverses ont mis en évidence le besoin d'un programme d'action en matière de gestion qui assure la probité, la transparence ainsi que la gérance responsable des ressources publiques.

Les faits récents donnent à penser qu'il y a un conflit entre la créativité (prise de risque) et le contrôle (assurer la garde). Comme nous le constaterons, ce n'est pas nécessairement le cas. L'histoire nous montre toutefois que la fonction publique a toujours oscillé entre la mise en place de contrôles de portée très vaste et la responsabilisation de son personnel. Ces mouvements ont créé beaucoup de confusion et d'exaspération. Il importe donc de les faire cesser pour arriver, en bout de ligne à un juste équilibre à long terme entre la créativité et le contrôle. C'est précisément ce que le gouvernement a tenté de faire en lançant une série d'initiatives conçues pour améliorer la gestion publique. Et la question qui nous vient à l'esprit est la suivante : à quoi ressemblerait le milieu de travail créatif dans ce contexte?

Au risque de simplifier à outrance, l'on pourrait avancer que dans un milieu de travail créatif, les gens ont la même énergie et le même enthousiasme que lorsqu'un service ouvre ses portes. Que ce soit le démarrage d'une entreprise ou la mise sur pied d'un nouveau service gouvernemental, on y retrouve toujours l'optimisme et l'assurance qui accompagnent les débuts d'une nouvelle mission. Ce sont des organisations qui se donnent une nouvelle trajectoire et, en conséquence, qui doivent trouver de nouvelles façons de surmonter des difficultés auparavant inconnues. Malheureusement, l'organisation prend de la maturité, et c'est alors que les habitudes s'installent, rassurantes, confortables, et que la confiance excessive se répand. Les succès passés risquent de faire rater à l'organisation les nouvelles possibilités qui s'offrent à elle, car le personnel s'assoit sur ses lauriers. Ou encore, comme on le voit plus souvent dans le secteur public, les erreurs passées risquent d'amener l'organisation à surcompenser; elle se contentera de ressasser le passé et de cultiver sa peur plutôt que de regarder vers l'avenir et de donner libre cours à son ambition.

Il est courant d'entendre dire qu'il y a un conflit entre la créativité et le contrôle, ou que la créativité ne peut s'épanouir qu'à partir du moment où les contrôles sont relâchés. Ce n'est pas le cas. Chaque emploi dans la fonction publique comprend une part de pouvoir discrétionnaire (ou le devrait). C'est à l'intérieur de cette sphère d'autonomie qu'il sera possible de donner sa pleine mesure sur le plan de la créativité. En fait, les limites imposées exigent souvent de faire preuve d'imagination pour atteindre les meilleurs résultats possibles. Cela étant dit, il importe de ne pas confondre pouvoir discrétionnaire et totale liberté d'action. De par leur nature même, les organisations exigent de leurs effectifs qu'ils

exercent leurs responsabilités avec prudence, et non en faisant fi des autres priorités. En d'autres mots, la créativité ne signifie pas que les gens peuvent agir sans contrainte aucune et sans avoir à rendre des comptes.

Daniel Pink nous propose une façon intéressante d'aborder le rapport entre la créativité et le contrôle²¹. L'auteur bien connu compare ces deux tendances opposées au fonctionnement du cerveau : l'hémisphère gauche est logique, mathématique, utilitaire et discipliné; l'hémisphère droit est artistique et empathique, a une vision plus globale et fait appel à la pensée originale. Toujours selon Daniel Pink, les personnes et les organisations fonctionnent de façon équilibrée lorsqu'elles arrivent à tirer le meilleur parti possible des deux côtés — soit lorsqu'elles utilisent leur cerveau de manière globale. C'est à partir du moment où l'on délaisse un côté au profit de l'autre que les problèmes

surgissent. Les organisations hypercontrôlées ou, à l'inverse, celles où la confusion quasi totale règne, auront peu de chances de fonctionner de façon très efficace.

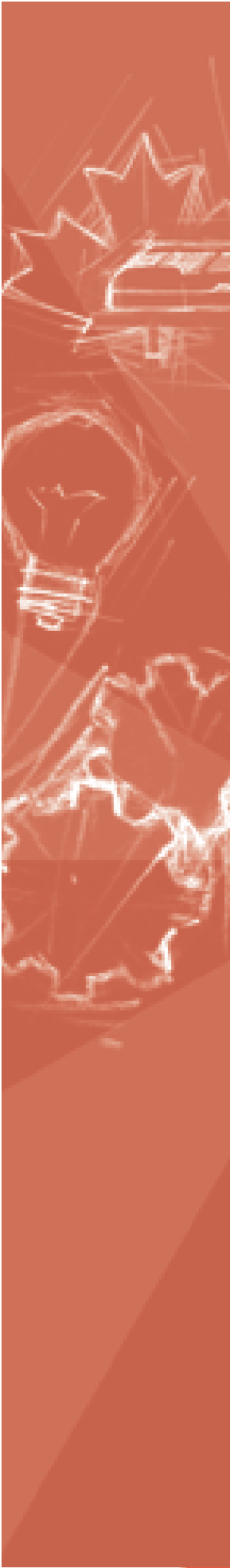
Pour atteindre l'équilibre entre la prise de risque et l'instauration de contrôles, on peut notamment établir des attentes plus réalistes en ce qui a trait à la nature du risque. Les contrôles créent souvent un faux sentiment de sécurité, le sentiment qu'il n'y aura jamais d'erreur. Contrairement à l'idée couramment admise, la prise de risque qui accompagne l'innovation peut constituer un élément essentiel dans la gestion intelligente des risques. Il y a par ailleurs des façons de réduire la possibilité de conséquences négatives lors de la mise en application de nouvelles idées. Par exemple, le concepteur industriel Alan South fait mention d'une méthode où il est question du « risque de la granulation », soit le fractionnement de problèmes en

Les assises d'une organisation créative

Quelles sont les caractéristiques de l'organisation publique capable de se réinventer en permanence? Les valeurs, la vision et les attitudes qui animent la culture de l'organisation ont un grand rôle à jouer.

- L'organisation créative a une *vision claire*; elle sait où elle va; son orientation et son objectif sont largement reconnus. Sa vision a une signification très concrète. Il s'agit de l'identité même de l'organisation, identité à laquelle les employés peuvent se rattacher et harmoniser leurs aspirations personnelles.
- L'organisation créative est soutenue par un ensemble de *valeurs* où ce sont les gens qui occupent la première place. Les personnes sont en effet respectées et la contribution unique de chacun est reconnue. L'apport de la diversité, sous ses nombreuses formes, est aussi reconnu. Les gens créent des liens de confiance. L'on encourage un dialogue constructif, un dialogue grâce auquel les gens peuvent s'exprimer librement et écouter de manière active. Pour ceux et celles qui font partie de l'organisation, le travail a réellement un sens, ce qui les rend passionnés par ce qu'ils font.
- L'attitude *dominante* est de ne pas se contenter de faire le minimum ni de se satisfaire du statu quo. On sent dans l'organisation une réelle volonté de découvrir et d'explorer de nouvelles possibilités. Tous reconnaissent que les améliorations qui peuvent être apportées sont infinies. Les gens se sentent capables de se lancer dans l'inconnu et acceptent de bon gré de travailler dans des conditions où l'incertitude règne.

Certes, les organisations créatives peuvent prendre différents visages. Voici toutefois quelques caractéristiques propres à l'organisation où il fait bon travailler.



apparence importants en expériences minuscules jusqu'au point où — Ô surprise — vous avez apporté des changements au système sans même vous en rendre compte²¹.

EXEMPLE CONCRET

Amélioration continue des services partagés

Il n'est pas rare qu'un groupe de ministères et d'organismes gouvernementaux partagent un même ensemble de bureaux. Cette co-occupation offre la possibilité aux organisations visées de se rassembler et de mettre en commun leurs services de soutien. En réalité, les *services d'appui partagés localement* sont maintenant obligatoires, particulièrement en raison des possibilités d'économies de coûts. Cependant, avant que ces ententes deviennent une politique, un groupe de représentants de huit ministères se sont réunis de leur propre chef pour examiner des façons d'améliorer les services de soutien aux Terrasses de la Chaudière (à Gatineau, au Québec). Cette expérience nous fournit une mine de renseignements sur la façon dont la résolution créative de problèmes peut être encouragée au sein d'un ensemble décentralisé d'équipes interministérielles. Ces équipes ont été surnommées les équipes d'attaque²³.

La caractéristique première des équipes d'attaque est qu'elles sont formées de personnel de première ligne. Chaque équipe consacre ses efforts à trouver des moyens d'améliorer les services dans un domaine ou secteur particulier en tirant parti de chaque occasion qui se présente. Il n'y a aucun leadership central. En réalité, chaque équipe fonctionne de façon intégrée; c'est chacun des membres du groupe qui exerce son leadership. Au dire des intéressés, il s'agit d'un pouvoir collectif plutôt qu'individuel. « C'est par le dialogue et les discussions franches que les gens

commencent à s'ouvrir aux besoins et aux situations des uns et des autres²². »

Les projets sont choisis par le Conseil d'administration, qui est également un groupe de personnes rassemblées sur une base volontaire dont l'objectif est de repérer de nouvelles possibilités.

Les succès enregistrés grâce à cette approche sont légion. Les équipes ont réussi à régler une foule de problèmes auxquels les occupants de l'ensemble des bureaux faisaient face depuis longtemps, par exemple, qualité de l'air déficiente, accès des personnes handicapées, régulation de température. Les services de courrier et de messagerie ont été regroupés et rationalisés, ce qui a permis d'économiser beaucoup d'argent, sans qu'il y ait pour autant de pertes d'emploi. Les ministères ont pu mettre leurs ressources en commun et acheter les éléments d'infrastructure nécessaires comme le matériel de télécommunications. De même, il y a eu normalisation des services de photocopie et de reproduction, lesquels sont maintenant offerts en vertu d'un seul contrat, d'où une économie supplémentaire. Des services de travail temporaire communs ont également été établis, ce qui a demandé un effort de structuration sans pareil.

La somme de tous ces succès s'est traduite par une réduction des coûts à une époque où les ressources étaient plus que limitées. Chose plus importante encore, la qualité de vie au travail s'est améliorée. Chaque nouveau succès apportait avec lui son lot de changements tangibles au regard de la culture du ministère visé.

V. LEADERSHIP D'IDÉES

En bref, les idées créatives ne se transforment pas automatiquement en résultats concrets, et l'innovation est généralement synonyme de travail acharné. La valeur des bonnes idées n'est pas toujours évidente et il n'y a pas toujours consensus sur leur caractère utile ou valable. Donc, dès lors qu'une organisation compte exploiter systématiquement le pouvoir de la créativité, de manière durable, le leadership devient alors un important facteur de réussite. Tout le monde peut exercer ce leadership, peu importe le niveau hiérarchique. La question qui se pose est la suivante : De quel type de leadership avons nous besoin?

Les idées créatives les plus abouties proviennent indéniablement des leaders d'idées (connus également sous le nom de praticien d'idées ou d'entrepreneur d'idées). Selon Thomas Davenport et ses collègues, les meilleurs praticiens d'idées sont ceux qui savent filtrer les idées, en enrichir une ou en amputer une autre et, en bout de ligne, les greffer aux besoins particuliers de leur organisation²⁵. Les entrepreneurs à l'esprit pragmatique dénichent des idées pour ensuite les « acclimater » de façon à susciter l'intérêt des autres. Pendant la mise en œuvre, les praticiens d'idées se font en quelque sorte les défenseurs de l'idée — vantant les mérites du changement annoncé — et prennent les mesures nécessaires pour arriver jusqu'aux résultats souhaités.

Ce genre de leadership est essentiel pour parer à la passivité qui sévit souvent au sein de l'effectif. Les grandes idées qui sont développées au sein d'une organisation ne manquent pas, sauf qu'elles ne sont pas toujours menées à terme par manque de persévérance²⁶. Le rôle des leaders est donc d'encourager les

autres à prendre l'initiative et de faire du renforcement positif. Les innovations constituent également une menace par rapport aux relations de pouvoir existantes; les leaders doivent bien comprendre la dynamique politique dans l'organisation et savoir aborder correctement les risques susceptibles de faire avorter la mise en application de l'idée. À cette fin, il faut souvent faire en sorte que les divers intérêts soient partie prenante du processus qui mènera à la concrétisation d'une nouvelle idée.

Bien des idées intéressantes sont abandonnées et bien des gens créatifs sont découragés par le peu d'intérêt manifesté par les gestionnaires. Bon nombre d'entre eux ne mesurent pas pleinement les conséquences de leurs décisions sur les innovations en devenir. La promotion de la créativité n'est pas toujours considérée comme une priorité, les nouvelles idées sont reléguées au second plan — et les ressources et le personnel nécessaires pour leur mise en œuvre, simplement refusés. Il s'agit de gestionnaires qui se penchent sur la façon dont leur action influe sur l'initiative personnelle et les innovations déjà en cours.

EXEMPLE CONCRET

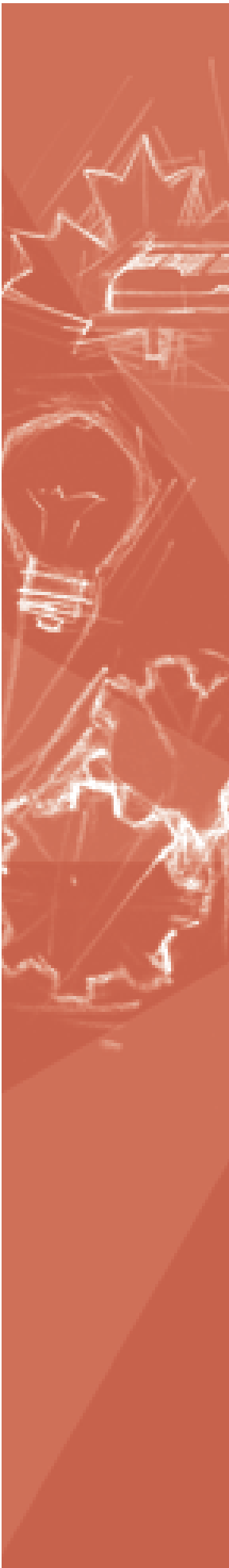
Le leadership d'idées en action

Les leaders d'idées forment un groupe extrêmement disparate, mais ils ont une chose en commun : un intérêt marqué pour le progrès continu et l'empressement de voir leurs idées mises en pratique. La poursuite des activités jusqu'à la concrétisation est essentielle. Si on ne lui accorde pas toute l'attention qu'elle mérite, l'idée avancée ne risque guère d'être utile. Arrêtons-nous quelques instants et regardons ce que certains leaders d'idées de la fonction publique du Canada ont à nous apprendre.

« On tue la créativité bien plus souvent qu'on ne l'encourage. Dans la plupart des cas, il ne s'agit pas d'une vendetta lancée par les gestionnaires contre la créativité. Bien au contraire, la majorité est convaincue de l'importance des nouvelles idées, des idées pratiques. Et pourtant, la créativité est discréditée involontairement chaque jour dans les milieux de travail dont l'objectif premier est — au demeurant pour des raisons tout à fait louables — de maximiser des impératifs opérationnels tels que la coordination, la productivité, le contrôle. »

[TRADUCTION]

— Teresa M. Amabile²⁷



Tout d'abord, le cas de Shelley Segovia. Fonctionnaire oeuvrant à Oshawa au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences, Shelley Segovia s'est lancée dans l'élaboration d'un outil en ligne (l'écran TD03) afin d'aider les prestataires d'assurance emploi à obtenir des réponses précises à leurs questions sur leurs dossiers.

Il y a également Clément Vigneault, chercheur en horticulture, qui est à l'origine de plus d'une soixantaine d'innovations très importantes dans des domaines comme l'entreposage hivernal et le transport de produits horticoles, et l'éradication électrique des mauvaises herbes.

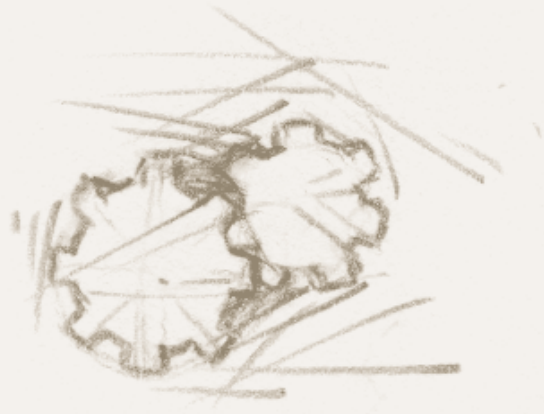
M. Fred Vivash, fonctionnaire à l'Agence du revenu du Canada, est également un autre exemple de leader d'idées. Sous sa direction, on a innové sur le plan de l'architecture Web et les Canadiens et les Canadiennes disposent maintenant d'un site qui s'est transformé en un outil d'information qui les aide à produire leur déclaration de revenus de manière plus pratique et efficace.

Ce sont là des exemples de leader d'idées qui non seulement ont conçu une idée, mais ont su trouver des moyens de la mettre en oeuvre. Il existe de nombreux autres cas semblables dans la fonction publique.

VI. COMMENT UTILISER CE GUIDE?

Ce chapitre a abordé les raisons pour lesquelles la créativité constitue un impératif pour l'organisation publique moderne et l'on y a décrit les caractéristiques générales d'une organisation créative. Il est maintenant temps de se pencher plus précisément sur les genres de choses que les leaders peuvent faire pour promouvoir la créativité au sein de leur propre organisation.

Le prochain chapitre examinera quelques-unes des méthodes les plus courantes pour promouvoir la créativité. Cela comprend un relevé des facteurs propices à la créativité ainsi que les obstacles à surmonter, en plus des questions stratégiques et tactiques que tout leader devrait connaître. Vient ensuite un chapitre qui offre conseils et avis sur la façon dont ces enseignements peuvent s'appliquer en milieu de travail. Les leaders seront donc plus à même d'envisager différents moyens de faire participer les autres — élargir le cercle — en posant un diagnostic collectif face aux problèmes et aux possibilités de créativité dans un milieu de travail. Le dernier chapitre comprend des recommandations générales pour la promotion de la créativité au sein de la fonction publique du Canada dans son ensemble.



CHAPITRE DEUX : CRÉATION D'UN MILIEU PROPICE À LA CRÉATIVITÉ

I. INTRODUCTION

Les ressources créatrices, les objets d'enthousiasme et les styles varient énormément d'une personne à l'autre. Cela étant dit, il existe tout de même certains aspects du milieu environnant qui sont plus propices que d'autres à l'expression et à la mise en application de nouvelles idées. C'est-à-dire que certains milieux de travail seront plus à même de stimuler la créativité. Ces milieux englobent à la fois l'environnement et la philosophie, ou ethos, d'une organisation et comprennent notamment la culture organisationnelle, la dynamique interpersonnelle, les systèmes organisationnels et l'environnement physique. Même s'il est rare de retrouver tous les éléments du milieu idéal, il existe de nombreux moyens à la portée des leaders pour favoriser la créativité, supprimer les obstacles et intervenir de manière stratégique en général.

II. FACTEURS FAVORABLES

Les recherches modernes sur la créativité ne manquent pas. Les scientifiques sociaux de diverses disciplines se penchent sur le sujet depuis plus de cinquante ans.

Que nous apprennent ces recherches? L'un des courants les plus prolifiques a produit une longue liste de facteurs favorisant la créativité dans le milieu de travail. Ces facteurs se divisent en dix catégories.

Catalyseurs de la créativité

1. **Diversité intellectuelle.** Un milieu de travail regroupant une combinaison adéquate d'occupations, d'intérêts, de compétences, d'antécédents, d'expériences et de personnalités.
2. **Interaction dynamique avec plusieurs réseaux.** Des voies de communication ouvertes exposant les gens aux nouvelles influences.
3. **Mobilisation du personnel.** Harmonisation des intérêts personnels et professionnels des gens, et des systèmes complémentaires de primes et de reconnaissance.
4. **Sphère d'autonomie.** Des limites bien comprises entre les contrôles nécessaires et la latitude dont une personne a besoin pour tirer parti d'une initiative.
5. **Climat de sécurité et de confiance.** Un milieu où les gens se sentent libres de s'exprimer authentiquement, sans crainte de représailles.
6. **Possibilités de développement intellectuel.** Des investissements actifs dans le perfectionnement des compétences et des connaissances de l'effectif.
7. **Soutien de la direction.** Des gestionnaires empathiques qui agissent comme des catalyseurs et des modèles.
8. **Énergie et temps alloués à la discrétion de l'employé(e).** La possibilité de s'arrêter, de réfléchir au travail et de songer à de nouvelles idées.
9. **Soutien de l'organisation.** Un accès approprié au financement, à la technologie, à l'expertise et aux autres mécanismes de soutien.
10. **Dynamisme organisationnel.** Un milieu qui évolue et qui incite les gens à toujours trouver de nouvelles manières de s'améliorer.

1. Diversité intellectuelle

La diversité des perspectives et des styles de pensée constitue la caractéristique la plus fréquemment citée lorsqu'il est question d'un milieu de travail créatif. Peuvent se retrouver dans ce concept la diversité des antécédents professionnels, la diversité des origines ethniques ainsi que celle des types de personnalité. La diversité rend le milieu de travail ouvert aux nouvelles perspectives, aux nouvelles manières d'envisager les problèmes et aux nouvelles combinaisons d'idées disparates. La dynamique qui en résulte entraîne son lot de « conflits créatifs », les personnes pensant

différemment étant naturellement portées à défendre leurs arguments et à étudier sérieusement l'opinion des autres, dans le but de construire quelque chose de nouveau²⁸. C'est dans ces moments que la lumière jaillit.

La diversité a cependant des limites qu'on ne doit pas dépasser, sinon elle commence à produire des résultats moindres, voire à créer des conflits. C'est pourquoi les membres d'un groupe doivent partager certains modèles mentaux ou objectifs de pensée²⁹. C'est quand ses membres adhèrent tous à un même but bien précis qu'un groupe est le plus cohésif.

Les leaders jouent un rôle déterminant en réunissant des personnes de philosophie différente. C'est ce que Jerry Hirshberg appelle des « paires divergentes »³⁰. On peut par exemple réunir des spécialistes du marketing et des ingénieurs — deux groupes dont les cultures professionnelles sont très différentes — dans le but d'élaborer des produits plus attirants aux yeux du public.

Les leaders doivent en outre favoriser les attitudes positives à l'égard des personnes différentes — une qualité souvent appelée la « maturité en matière de diversité »³¹. Les personnes possédant cette qualité se montrent respectueuses et réservent leurs jugements afin de mieux comprendre ce par quoi les autres sont passés. Elles acceptent également la responsabilité de promouvoir la diversité, sont disposées à remettre en question les mentalités bien ancrées, se sentent à l'aise dans une dynamique de diversité et se connaissent suffisamment pour savoir où se situent leurs opinions personnelles par rapport à la diversité. Grâce à la maturité en matière de diversité, les formes de conflits qui sont source de divisions risquent moins de survenir.

EXEMPLE CONCRET

Front commun contre la contrebande

La sécurité des frontières était au cœur des préoccupations bien avant les événements tragiques du 11 septembre 2001. La création de l'Agence des services frontaliers du Canada a donné lieu à de nouvelles manières d'assurer la sécurité de nos frontières. Dans un cas particulièrement intéressant, il a fallu trouver de nouvelles façons de détecter les biens de contrebande afin d'empêcher qu'ils ne traversent la frontière.

La seule complexité — technique et organisationnelle — du processus rendait

l'entreprise difficile en soi. Bon nombre des technologies requises ont dû être développées en fonction des besoins de l'Agence. Et encore a-t-il fallu que la technologie développée soit viable compte tenu de la longueur de la frontière canadienne et de la volonté de ne pas compromettre indûment les déplacements des citoyens respectueux des lois.

Comme pour tous les bons projets de recherche et développement, on a formé une équipe diversifiée, composée de membres du personnel technique travaillant dans les laboratoires et de personnes chargées de l'application de la loi provenant de l'administration centrale du Ministère.

L'équipe en question a pu trouver un certain nombre de solutions. Elle a par exemple mis au point un *spectromètre de mobilité ionique* ultra-spécialisé permettant de détecter les stupéfiants et les explosifs. Et plus spectaculaire encore, l'équipe a réussi à créer des engins sous-marins télécommandés servant à examiner la coque des navires. Les craintes suscitées par le terrorisme ont mené à la production de tout un éventail d'appareils de détection de radiations destinés aux services frontaliers.

Ce type de situation montre bien la mesure dans laquelle la créativité peut être rapidement appliquée à des problèmes afin de toujours conserver l'avance acquise sur les criminels et les terroristes.

Ces solutions ne constituent pas les seuls exemples où l'on a su utiliser la technologie de façon créative pour résoudre un problème. En fait, le Canada arrive depuis longtemps au premier rang, parmi 22 pays, pour les innovations liées au gouvernement électronique³². Ces innovations montrent bien que les fonctionnaires se sont montrés à la hauteur et ont su concrétiser la vision du gouvernement du Canada au chapitre des services axés sur les citoyens.

2. Interaction dynamique avec des réseaux multiples

L'ouverture des voies de communication expose les gens à de nouveaux renseignements, à de nouvelles expériences et à des interactions stimulantes. Les réseaux de grands penseurs sur un sujet donné constituent presque toujours une source inestimable d'idées avant-gardistes. En s'assurant que la communication va au delà des cloisonnements, on diminue les risques que des bonnes idées moisissent dans les recoins d'une organisation.

C'est aux « points de convergence » des différents domaines d'activités que l'on peut observer l'une des formes les plus fructueuses d'interaction³³. Ces points de convergence peuvent désigner les limites externes d'une organisation, comme l'endroit où les employés échangent avec la clientèle. Ils peuvent également désigner les endroits où les industries et les ministères se chevauchent, convergent ou se rencontrent. Ils peuvent même désigner certaines limites démographiques, comme les échanges entre régions ou entre générations. La communication entre tous ces « points de convergence » peut mener à la création d'un terrain fertile d'où surgiront de belles trouvailles.

Il y a beaucoup de choses que l'on peut faire pour élargir les réseaux unissant les parties intéressées, notamment en permettant aux employés d'assister à des conférences professionnelles. Le milieu de travail physique peut lui aussi être conçu afin de favoriser les échanges spontanés et réguliers. Le simple fait d'aménager un petit salon, ou des espaces ouverts s'en inspirant, peut suffire à favoriser ce qu'on appelle les conversations « autour d'un café ». Les nouvelles

manières d'aménager la disposition physique des bureaux, en jouant sur le cheminement du travail, amènent des personnes occupant des emplois diamétralement opposés à collaborer.

EXEMPLE CONCRET

Capacité d'intervention en cas d'urgence

Heureusement, les catastrophes majeures mettant en cause des matières dangereuses sont rares. Et c'est leur rareté même qui constitue un défi pour les fonctionnaires chargés d'assurer la sécurité publique. Les expériences des diverses sphères de compétence doivent être mises en commun. Les personnes d'expérience ont besoin d'un mécanisme leur permettant de comparer les différents points de vue et de trouver des moyens de mieux se préparer. Dans certains domaines très techniques, comme l'identification des marchandises dangereuses, il faut réunir des spécialistes pour se pencher sur un problème donné.

C'est pourquoi Transports Canada a formé l'équipe de projet ERGO, avec à sa tête deux leaders d'idées, Michel Cloutier, de Transports Canada, et Jean-Pierre Belisle, conseiller en interventions. En bout de ligne, de nombreux outils créatifs ont été élaborés afin d'aider à identifier les marchandises dangereuses. Un guide portant sur les techniques de sauvetage, intitulé *GMU2004*, a été rédigé à l'intention du personnel d'intervention d'urgence chargé de l'expédition des marchandises dangereuses et du personnel chargé de leur transport. Plus de deux millions d'exemplaires ont été distribués jusqu'à maintenant. Une application informatique interactive, appelée *ERGO*, a aussi été mise au point puis offerte sur Internet. Ces outils sont maintenant connus partout dans le monde, ce qui est déterminant, car pour que le transport des marchandises dangereuses se fasse

de façon sécuritaire au Canada, il nous faut aussi collaborer de manière à ce qu'il se fasse de façon sécuritaire dans les autres pays.

Qu'en est-il des cas où l'organisation doit intervenir rapidement devant une crise d'une ampleur exceptionnelle? Il est difficile de se préparer à ce genre de situations justement parce qu'elles surviennent dans des circonstances extraordinaires (et souvent chaotiques). Il faut alors que les différentes organisations concernées fassent montre d'un très grand esprit de collaboration, car les ministères ont souvent tendance à retenir l'expertise et les capacités requises³⁴.

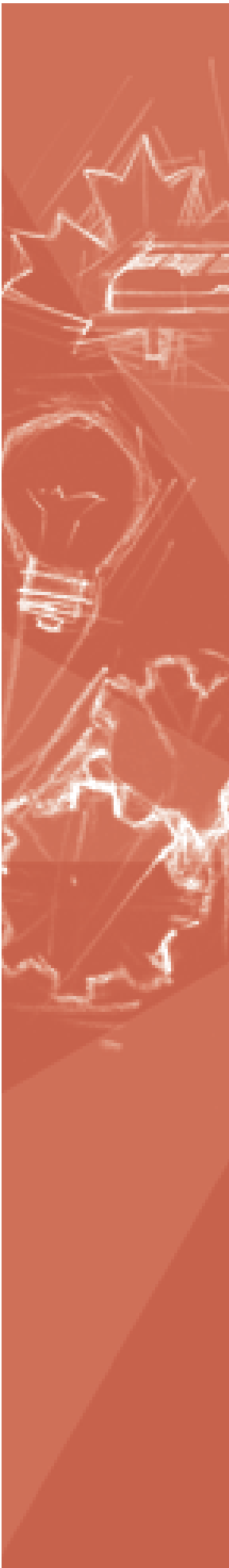
Prenons par exemple le cas du Groupe de travail interministériel sur la crise du tsunami. Ce groupe a dû réagir, sans préavis, au tsunami qui a dévasté le Sud-Est asiatique et trouver des solutions créatives en un rien de temps tout en composant avec une pression formidable. Au coeur de la solution se trouvait le Programme de fonds d'équivalence de l'Agence canadienne de développement international qui, en pleine crise, a pu allouer 425 millions de dollars et a permis d'amasser des fonds supplémentaires auprès des citoyens canadiens. Comme peu de programmes de cette nature avaient été tentés auparavant au Canada, il fallait faire preuve d'un fort esprit d'innovation. Selon la vérificatrice générale, cette initiative a été particulièrement réussie.

3. Mobilisation des employés

Si une personne est véritablement emballée par son travail et qu'un esprit de corps se développe avec ses collègues de travail, elle est alors plus susceptible de laisser libre cours à sa créativité et de chercher à continuellement s'améliorer. Voilà ce qu'on entend par « suivre activement sa vocation ». Selon David Whyte, la mobilisation est tangible lorsque nous sentons que nous faisons ce qu'il faut faire, pour nous-même tout autant que pour les autres. Il y a deux facettes à la mobilisation : il faut, d'une part, tirer parti de ses motivations intérieures, et d'autre part, il doit y avoir des stimulants externes³⁶.

Si le travail d'une personne correspond à ses intérêts personnels et professionnels, elle est alors plus encline à s'y adonner avec enthousiasme. Il peut par exemple s'agir de demander à une personne de réaliser des tâches diversifiées au lieu de diviser un travail en de nombreuses tâches routinières, très spécialisées et répétitives³⁷. Les milieux de travail qui savent miser sur la motivation de leurs employés sont plus à même de stimuler la créativité parce qu'ils favorisent l'autonomie et la confiance en soi. Chaque personne a ainsi le sentiment qu'elle exerce un plus grand contrôle sur les idées qu'elle exprime.

Le lien entre la créativité et les mécanismes de récompense et de reconnaissance n'est pas aussi clair. Les systèmes de primes peuvent poser problème s'ils sont indûment axés sur les résultats à court terme et découragent les initiatives individuelles. Certains prétendent que, si on doit instaurer des systèmes de récompense, c'est que les tâches ne valent pas la peine d'être accomplies en tant que telles et qu'il y donc peu de chances qu'elles le soient avec



enthousiasme³⁸. Quoi qu'il en soit, il a été prouvé que les récompenses favorisent la créativité si elles sont liées aux compétences de la personne qui les reçoit, à un processus se rapportant à la créativité et à une réalisation créative tangible³⁹. Si les mesures incitatives réussissent à stimuler et à récompenser la curiosité et l'exploration, alors leur effet sera aussi positif⁴⁰.

4. Sphère d'autonomie

Pour créer une sphère d'autonomie, il faut isoler une personne des interférences arbitraires et inutiles (« micro-gestion » excessive et mal informée) et déléguer les pouvoirs qui ciblent les domaines plus susceptibles de produire de nouvelles idées. Le degré d'isolement et de délégation dépend de la nature des tâches et de l'occupation. Il doit à tout le moins y avoir une délimitation claire entre les contrôles nécessaires et une sphère protégée à l'intérieur de laquelle les employés peuvent s'exprimer. Idéalement, les contrôles ultra autoritaires seraient inexistantes, et chaque personne pourrait bénéficier d'une certaine latitude quant aux décisions se rapportant à l'exécution du travail⁴¹. On peut également songer à l'instauration d'un processus décisionnel dans le cadre duquel tout un chacun aurait son mot à dire sur la direction prise par l'organisation⁴².

Dans certaines circonstances, cette sphère peut prendre la forme d'une « bulle » protectrice autour d'un groupe donné. Bon nombre d'équipes de travail autonomes jouissent d'une liberté certaine à l'intérieur de paramètres clairement définis. Il s'agit d'une enclave d'autonomie à l'intérieur de laquelle il est possible d'expérimenter sans être importuné par les autres portions de l'organisation, du moins temporairement⁴³.

5. Climat de sécurité et confiance

Par « climat de sécurité », on entend un milieu dans lequel une personne peut s'exprimer ouvertement et authentiquement sans crainte de représailles. Si l'atmosphère n'est pas détendue et conviviale — si la jovialité, l'amitié et l'humour n'ont pas leur place —, les interactions seront forcées et manqueront de spontanéité⁴⁴. Si les gens hésitent à s'exprimer, ils seront alors moins portés à s'exposer aux critiques, à faire part de leurs commentaires et à donner suite aux idées des autres.

Un milieu sûr est aussi un milieu où les gens prennent des risques calculés sans craindre d'être réprimandés en cas d'échec. Bref, un milieu où l'on ne réussit pas à atteindre les résultats escomptés est considéré comme un milieu propice aux occasions d'apprentissage et non comme une raison pour adresser un blâme. L'insécurité amènera également les gens à adopter des comportements qu'ils jugent sécuritaires au lieu de prendre l'initiative d'essayer quelque chose de nouveau.

Au départ, un milieu de travail sûr se définit par la qualité des relations qui s'y forment. Les liens de confiance et de réciprocité donnent aux gens le sentiment d'appartenir à un groupe. Il va sans dire que la confiance (comme les sentiments de sécurité) peut se détériorer si les gens sentent qu'ils sont manipulés ou exploités d'une quelconque manière.

6. Possibilités de développement intellectuel

Les organisations créatives favorisent le développement intellectuel de leur personnel. Elles investissent activement dans la capacité de leurs employés de faire montre de créativité et d'élargir

leurs horizons intellectuels. Cela peut se faire aussi simplement qu'en facilitant l'accès aux occasions de perfectionnement, comme les programmes officiels d'apprentissage et les détachements. Conséquence : les compétences nouvellement acquises sont mises en pratique au lieu de se détériorer, faute d'être utilisées. Plus globalement, cela signifie que le travail doit laisser place aux choix et aux découvertes⁴⁵.

Dans la même veine, les investissements dont il est question ne doivent pas se limiter à la formation dans sa définition la plus stricte. L'imagination créatrice se nourrit souvent par des possibilités d'apprentissage qui semblent n'avoir aucun lien immédiat avec l'emploi d'une personne. Les bonnes idées surgissent souvent d'occasions d'apprentissage inattendues.

7. Soutien de la direction

Le comportement des superviseurs et les relations entre les membres du personnel peuvent soit favoriser, soit décourager la créativité. Des encouragements, des objectifs clairs, des buts communs et rassembleurs, des communications ouvertes et des évaluations correctes, voilà autant d'éléments dont la présence est essentielle⁴⁶. Il n'y a pas de style de gestion unique permettant de favoriser la créativité, même si les gestionnaires devraient tous véhiculer le message selon lequel ils entendent servir de « catalyseurs » et non de « sources de frustration »⁴⁷. Malheureusement, 41 pour 100 des fonctionnaires disent ne pas être encouragés à innover ou à prendre des initiatives dans leur travail⁴⁸.

Par définition, les gestionnaires exercent un certain nombre de pouvoirs et ont

accès à bien d'autres encore. L'une des attitudes les plus constructives que peut adopter un gestionnaire consiste à trouver des moyens d'utiliser ces pouvoirs au service de son personnel. Cette approche pourrait sembler peu conventionnelle à certains, et elle l'est. Selon les perceptions traditionnelles, c'est le personnel qui devrait être au service du gestionnaire, ce qui est vrai aussi. En envisageant les relations de travail comme une mosaïque de relations réciproques de service, les gens trouveront toujours des moyens d'aider les autres à mener leurs idées à terme.

Le rôle de la direction consiste en outre à démontrer aux autres que le jeu de la créativité en vaut la chandelle. Comme le constatait Larisa Shavinina dans une recherche menée dans un organisme de la fonction publique, si un gestionnaire s'intéresse à la créativité et qu'il y accorde de l'importance, ses subalternes partageront son enthousiasme et feront de leur mieux pour trouver des solutions créatives. Dans le cas contraire, il y a peu de chances que la créativité se manifeste dans son unité de travail, surtout si l'on tient compte du nombre peu élevé de primes récompensant la créativité dans la fonction publique⁴⁹. Bref, l'attitude des gestionnaires à l'égard de la créativité doit aller au-delà des vœux pieux et doit témoigner d'un intérêt et d'un engagement véritables.



« Je pense que tu vas l'aimer, celle-là; c'est un mélange de platitude et d'inoffensif. »

[TRADUCTION]

8. Énergie et temps alloués à la discrétion de l'employé(e)

Le milieu de travail moderne est synonyme de contraintes nombreuses et de charge de travail élevée. Alors que l'on doit accomplir une gamme de plus en plus complexe de tâches, le temps disponible n'a jamais été aussi rare. Les fonctionnaires deviennent « en manque de temps », c'est-à-dire qu'ils n'ont pas le temps de prendre le temps d'assimiler l'information, de recharger leurs « piles intellectuelles » et de songer à de nouvelles idées. Par exemple, selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002, 43 pour 100 des fonctionnaires affirment n'avoir généralement pas le temps d'accomplir toutes leurs tâches pendant les heures de travail normales⁵⁰.

Il y a contradiction : plus le travail devient intellectuellement exigeant, moins on a le temps de s'arrêter et de réfléchir profondément à ce qui doit être fait. Conséquence : la créativité s'en ressent. Sans temps pour réfléchir, on se fie davantage aux souvenirs et à l'expérience plutôt qu'à l'inventivité et à la découverte. Et il y a des limites à ce qu'on peut accomplir en faisant appel aux souvenirs. En fait, la recherche tend à démontrer qu'à partir du moment où l'emploi du temps d'une personne est rempli à 80 pour 100, sa capacité d'innover diminue rapidement à mesure que son horaire continue de se remplir⁵¹.

Que peut-on faire pour gérer cette contradiction? Selon les spécialistes, la réponse consisterait à se réserver du temps pendant la journée de travail pour réfléchir contemplativement ou se livrer à une autre activité stimulante, comme la lecture d'un livre intéressant. Le simple fait de se lever pour marcher un peu, se libérer l'esprit et réfléchir profondément peut aider. C'est ce qu'on appelle le

« temps de jachère »⁵². Ce terme compare les réserves intellectuelles d'une personne aux champs d'une ferme. Ces derniers doivent être laissés à eux-mêmes de temps à autre pour que les nutriments présents dans le sol puissent se régénérer. Autrement, le sol devient surexploité et finit par ne plus rien produire du tout. Les organisations qui se contentent de récolter les connaissances de leur effectif sans se soucier de leur renouvellement ne renforcent pas les capacités de façon durable.

Parmi les raisons pour lesquelles on devrait se réserver du temps, mentionnons le fait qu'il faut laisser le temps aux idées de bien prendre racine pour qu'elles se développent à leur plein potentiel. Certaines personnes ont besoin de laisser mûrir une idée pour en saisir toutes les ramifications. On devrait alors leur laisser le temps de réfléchir au lieu de précipiter leur jugement.

Cette approche risque de soulever une certaine résistance. Pour certaines personnes, le temps de jachère n'est pas « vraiment » du temps de travail. Il serait même considéré comme une forme de relâchement. Or, il faut voir plus loin que le bout de son nez. Une meilleure gestion du temps favorise l'efficacité. Et si on leur donne l'occasion de voir le jour, les idées innovatrices peuvent elles aussi améliorer les façons de faire. Raison de plus pour souligner auprès des collègues la valeur de la créativité dans les efforts visant à changer la culture du milieu de travail.

9. Soutien organisationnel

Il va sans dire que les idées créatives sont plus susceptibles d'être mises en pratique lorsque les ressources nécessaires sont disponibles (p. ex. technologie, financement et expertise). Certaines

organisations créent un fonds de stimulation de l'innovation ou dotent des unités de fonds importants dont le mandat consiste précisément à cultiver les idées (« incubateurs d'idées »).

Le financement des nouvelles idées tient quelque peu du paradoxe : sans un appui suffisant — particulièrement aux étapes clés de la mise en œuvre — les idées demeurent à l'état latent; si le soutien est excessif, les responsables seront alors tentés d'emprunter la voie la plus facile (lire la plus coûteuse). Sans compter que la surabondance des ressources peut aussi faire augmenter les attentes, ce qui peut causer des désillusions si les bénéfices du capital investi sont insuffisants à court terme.

10. Dynamisme organisationnel

La créativité est plus susceptible de se manifester lorsque l'organisation fonctionne dans un milieu imprévisible qui évolue constamment (sans pour autant tomber dans le capharnaüm complet). Pourquoi cela? Parce qu'on ne peut pour ainsi dire faire autrement : une organisation qui manquerait de souplesse et ne saurait pas s'adapter perdrait rapidement sa raison d'être. En période de turbulence, les gens sont constamment à l'affût. Ils sont ainsi poussés à trouver de nouvelles manières d'envisager et de régler les problèmes particulièrement épineux. Dans un milieu prosaïque et sans histoire, le changement continu sera beaucoup plus difficile à vendre. Les tenants (ou les partisans) de l'ordre existant auront moins de mal à se défendre, car il est beaucoup plus aisé de suivre les sentiers battus que d'en sortir.

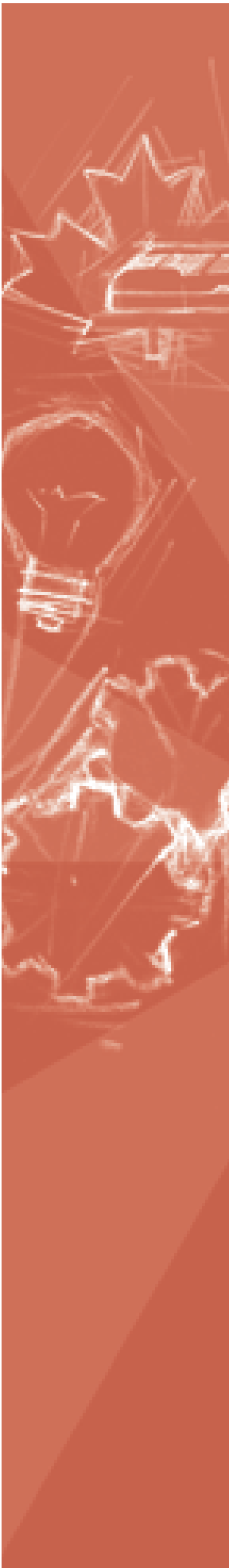
Ce ne sont pas toutes les organisations qui évoluent dans ce type de milieu, qui est plus souvent associé aux marchés

très compétitifs où les produits ont une durée de vie très limitée. Il est cependant possible de créer un milieu se nourrissant de la turbulence, même en l'absence de ces conditions idéales⁵³. Il faut pour cela s'appuyer sur des équipes peu structurées et se chevauchant partiellement, en plus de faire tomber les cloisonnements organisationnels. Les dirigeants ne doivent pas être coupés du reste de l'organisation et doivent plutôt interagir de façon assidue avec les autres. On ne doit laisser personne se bâtir sa propre chasse gardée. Les équipes doivent se remettre mutuellement en question et réagir aux nouvelles idées. En somme, une organisation au sein de laquelle nul ne peut se dérober.

Même si elles ne prévoient pas instaurer des changements radicaux, les organisations peuvent faire beaucoup pour introduire leurs unités de travail aux nouvelles idées et faciliter la mise en œuvre progressive des améliorations. Comme on l'indiquait plus tôt, le style personnel de certaines personnes penche naturellement vers l'innovation, et ces personnes ont alors tendance à s'épanouir dans les atmosphères de collégialité dynamique. Il s'agit de situations où chaque personne peut exprimer ses idées et tirer le meilleur des autres grâce à des échanges détendus et axés sur la collaboration.

III. OBSTACLES À SURMONTER

Un sondage, mené dans diverses institutions publiques des États-Unis et du Commonwealth et portant sur 436 innovations primées, nous en apprend beaucoup sur la fréquence relative des obstacles à la mise en œuvre, du moins lorsque la démarche a été couronnée de succès⁵⁴. La résistance provenant de l'extérieur du gouvernement (p. ex. opposition de la part de groupes



d'intérêt, du grand public ou d'entreprises privées) représente 24 pour 100 des obstacles rencontrés. La résistance provenant de forces « politiques » (p. ex. lois, règlements, ressources inadéquates, opposition de la part de politiciens) représente quant à elle 23 pour 100. Les 53 pour 100 restants correspondent à des obstacles au sein même de la fonction publique (p. ex. problèmes de coordination, obstacles logistiques et attitudes négatives). Cela signifie qu'une grande part des innovations proposées par les fonctionnaires sont compromises par l'action de leurs collègues (volontairement ou non). Dans une grande mesure, ces obstacles internes résultent de la tendance qu'ont les innovations à déstabiliser les modèles professionnels de longue date et les structures de pouvoir.

Un examen détaillé de ces obstacles nous éclaire sur les moyens que peuvent prendre les leaders pour faire tomber les entraves à l'innovation. Car si personne n'intervient, un froid risque de s'installer dans le milieu de travail.

Plusieurs contraintes hiérarchiques peuvent faire obstacle à la créativité. Songeons entre autres à la tendance qu'ont certaines personnes de juger la contribution d'une autre selon le rang qu'elle occupe dans la hiérarchie organisationnelle ou professionnelle plutôt que selon les mérites de ses réalisations. Les organisations comptant de nombreux niveaux hiérarchiques ont également tendance à diluer les idées au fur et à mesure que celles-ci remontent la chaîne de commandement.

Dans la même veine, les contraintes verticales peuvent constituer un facteur entrant en ligne de compte. Les entraves organisationnelles posent des problèmes de coordination, bloquent le cheminement de l'information et nuisent aux échanges

d'avis spécialisés. Lorsque le travail est compartimenté en domaines étroits, en écoles de pensée ou en rôles, il est alors plus difficile d'adopter une perspective globale. Les innovations qui verront tout de même le jour seront souvent fragmentaires et bénéficieront rarement des idées des autres. Pour toutes ces raisons, les organisations comptant de nombreux réseaux sont plus propices à la création et à la prolifération des idées. Cela étant dit, si les relations horizontales au sein d'une organisation s'embourbent dans des rencontres infructueuses et sans fin, les bonnes idées peuvent aussi ne jamais se concrétiser.

Les procédures officielles et routinières se traduisent par une inertie qui va à l'encontre des efforts de changement. Les formalités peuvent s'institutionnaliser et devenir la façon de faire, ce qui peut très bien être souhaitable et constituer une source importante d'efficacité. Dans cette optique, les lois, règlements et mandats législatifs fixent les limites à l'intérieur desquelles les organisations, tant publiques que privées, peuvent poursuivre une idée prometteuse. Les lois sur la protection des renseignements personnels, la sécurité et la confidentialité fixent quant à elles les limites à l'intérieur desquelles les fonctionnaires peuvent laisser l'information et les idées circuler librement. Il va sans dire que bon nombre de ces règlements existent pour de bonnes raisons. Il n'en demeure pas moins qu'il y a limitation du processus créatif.

Les études montrent que, lorsque le pouvoir se concentre au sein d'une organisation, les personnes qui en sont dépourvues se sentent moins concernées, et moins d'idées remontent le cours de la chaîne de commandement⁵⁵. Lorsque quelques acteurs détiennent un droit de veto, les idées créatives sont alors plus

vulnérables et risquent d'être écartées. Qui plus est, la durée même du mandat des fonctionnaires a plusieurs effets : les programmes et politiques de longue date suscitent une adhésion instinctive; les gens développent un sentiment d'appartenance à l'égard des programmes et politiques de longue date, en particulier s'ils ont participé à leur élaboration; et il peut y avoir déformation des objectifs, en conséquence de quoi l'observation des règles devient une fin en soi⁵⁶.

Comme le souligne Theodore Levitt, une idée prometteuse peut demeurer inexploitée des années durant dans une entreprise, non parce que ses mérites ne sont pas reconnus, mais parce que personne n'a pris la responsabilité de passer de la parole aux actes⁵⁷. Dans certains cas, les idées créatives sont mises de côté parce qu'elles ne correspondent pas aux objectifs organisationnels établis, les nouvelles idées en question pouvant suggérer une réorientation de l'organisation.

Lorsqu'une nouvelle idée compromet les relations de pouvoir existantes, menace les intérêts profonds ou remet en question les opinions bien ancrées d'autrui, il y a souvent résistance. Si les innovations véritablement radicales donnent lieu à autant de protestations, c'est précisément parce qu'elles incarnent le changement dans ce qu'il a de fondamental. Depuis toujours, les organisations publiques ont dû surmonter des formes de résistance provenant de l'extérieur de leurs limites organisationnelles, comme les groupes d'intérêt.

Un certain nombre d'impératifs temporels peuvent réduire la capacité qu'a une personne de faire montre de créativité : contraintes de temps incontournables et délais irréalistes; charge de travail élevée allant puiser dans les réserves

d'énergie physique et mentale; suite en apparence interminable de tâches de peu de valeur; manque de temps pour penser et réfléchir librement. Fait intéressant, lorsqu'on leur demande, peu de gens auront tendance à percevoir ce piège, car ils auront souvent l'impression — à tort — que les contraintes de temps favorisent la créativité⁵⁸. Malheureusement, non seulement les contraintes de temps réduisent la capacité créative pendant une journée donnée, mais ses effets peuvent se faire ressentir jusqu'à deux jours après ce qu'on pourrait en quelque sorte appeler une « surdose de contraintes⁵⁹».

IV. QUESTIONS STRATÉGIQUES

Ce répertoire de catalyseurs et d'obstacles fait naître une foule de points que le futur leader d'idées devra prendre en considération. Dans un monde idéal, les leaders font la promotion de la créativité de manière systématique, et non de façon aléatoire ou à la pièce. Ce qui soulève une multitude de questions sur la façon de procéder, le point de départ de la démarche et ainsi de suite.

La figure 1 présente un modèle du cycle idéal d'amélioration continue. Le processus forme une boucle, car l'amélioration continue est un voyage sans destination finale : il y aura toujours des possibilités de progresser. Par ailleurs, la boucle met en évidence le besoin de se protéger contre le risque de revenir en arrière, une fois l'idée créative mise en application. C'est ce qu'on entend par l'innovation durable.

Plusieurs modèles d'innovation existent dans la documentation. La majorité d'entre eux comportent cinq étapes plus ou moins identiques.

• **Étape 1 : Préparer le terrain**

Afin de créer un milieu propice à la production et à la mise en application d'idées intelligentes, il est essentiel que les catalyseurs soient en place et que les obstacles soient éliminés. Si les gens ont l'impression qu'ils n'ont pas tous les atouts dans leur jeu, le moindre effort d'amélioration risque d'être détruit avant même qu'il ne soit lancé.

• **Étape 2 : Explorer et clarifier**

L'effectif créatif est toujours aux aguets, à la recherche des problèmes, des idées laissées pour compte et des possibilités non exploitées. Dans de nombreux cas, il s'agit d'élucider les problèmes et d'enrichir les idées existantes. C'est l'institutionnalisation de la vigilance et l'élément moteur pour s'améliorer.

• **Étape 3 : Développer les possibilités**

Une fois le problème ou la possibilité définis, il est nécessaire de concevoir des solutions créatives. Il existe plusieurs techniques pratiques pour aider les personnes et les équipes à mettre au point des solutions (sujet qui sera traité dans un moment).

• **Étape 4 : Susciter la mobilisation**

L'urgence d'un problème ou l'importance d'une solution ne sont pas toujours évidents. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de monter un dossier d'analyse solide et de démontrer la viabilité de la solution proposée. Si des intervenants clés ne font pas encore partie du processus à cette étape, il est temps de former une coalition d'intervenants réellement déterminés à poursuivre jusqu'à la mise en application. Tout aussi important, si le changement souhaité doit être permanent, il faut alors tout mettre en œuvre pour éviter de reprendre les anciennes façons de faire.

• **Étape 5 : Prendre des mesures**

Voici maintenant l'étape où l'idée se concrétise. Il faudra se fonder sur la complexité de l'innovation pour décider de fractionner ou non le processus en étapes gérables. C'est à ce moment-ci que les leaders d'idées entrent en jeu : ils doivent se faire les champions de l'idée avancée, faire en sorte que les ressources sont en place et veiller à la poursuite des activités jusqu'au point final.

C'est là bien sûr une description hautement stylisée du processus d'innovation. Les idées créatives surgissent de multiples façons, tout aussi différentes les unes que les autres. Les problèmes urgents et les occasions uniques risquent de ne pas donner lieu à une telle séquence ordonnée des activités. Néanmoins, le modèle permet d'illustrer comment les leaders peuvent atteindre le succès.

V. TECHNIQUES PRATIQUES

Le processus de création, ou d'expression de nouvelles idées peut se révéler plus productif grâce à l'application d'une ou plusieurs techniques essayées et testées (également connues sous le nom de « pratiques ingénieuses »). Ce sont les techniques auxquelles font souvent appel les professionnels de la création, particulièrement lorsqu'ils ont l'impression d'être dans une impasse. La liste qui suit n'est bien sûr pas exhaustive, mais elle a le mérite de proposer plusieurs méthodes répandues.

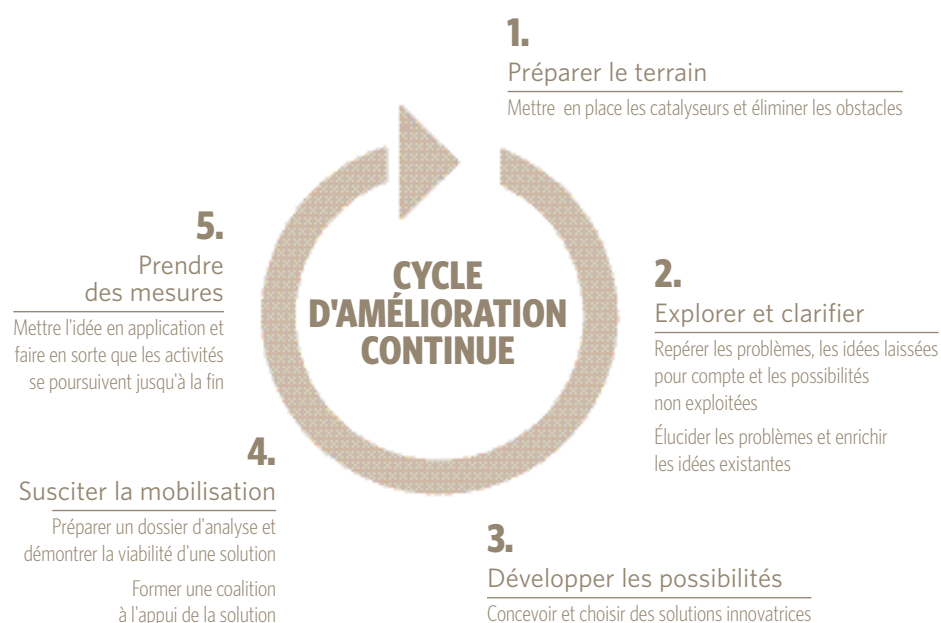
Tactique individuelle

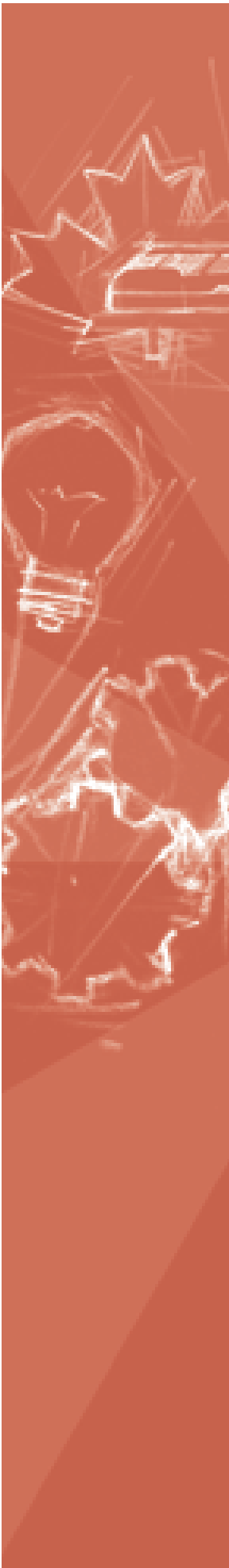
Celui ou celle qui agit seul dispose de nombreuses façons de concevoir des idées. Ce sont des façons de faire où la personne réfléchit de manière approfondie sur les problèmes et tente de dénicher des sources d'inspiration.

TECHNIQUES PRATIQUES

1. **Sorties.** Laisser de côté le cœur du problème original et se lancer à la recherche de solutions dans un tout autre contexte.
2. **Remue-ménings.** Énumérer le plus grand nombre d'idées possible dans un laps de temps donné.
3. **Pochettes d'idées.** Portefeuille de problèmes à régler et d'idées intéressantes à développer.
4. **Cartographie d'idées.** Graphique de concepts et d'idées, ainsi que de leurs interconnexions.
5. **Explosion créatrice.** Exercer ses capacités à résoudre des problèmes et son imagination par des énigmes, casse-tête et autres exercices mentaux.
6. **Battre la campagne à la recherche d'idées.** Consacrer du temps à trouver des sources d'inspiration.
7. **Groupes non représentatifs.** Groupes de discussion composés de gens extrêmement bien informés, aux opinions bien arrêtées ou à contre-courant par rapport à un sujet donné.
8. **Équipes d'intervention d'urgence.** Équipe formée rapidement qui se penche sur une idée naissante et la met à l'essai.
9. **Exploration divergente.** Rechercher délibérément des solutions non classiques ou combiner des solutions évidentes de façon non courante.

FIGURE 2. CYCLE D'INNOVATION CONTINU





Sorties. Face à un problème délicat ou difficile, il peut être parfois judicieux de mettre le problème original de côté et d'envisager des solutions dans un tout autre contexte. Ce changement de perspective est ce qu'on entend par la sortie. L'avantage de cette technique est qu'elle permet de se débarrasser des contraintes mentales rattachées au problème original. Le fait de mettre de côté la situation originale permet également de réfléchir à un éventail plus étendu de solutions et d'être exposé à des idées issues d'autres domaines.

Remue-méninges. Parmi les techniques de création d'idées les plus connues figure le remue-méninges. Il s'agit de dresser la liste du plus grand nombre d'idées possible dans un délai donné. On se contente de jeter les idées sur papier, sans porter de jugement. Une fois la liste terminée, on passe en revue les idées afin de déterminer les plus à-propos. Les idées sont parfois regroupées. Même si le remue-méninges peut s'effectuer tant sur une base individuelle qu'en groupe, les recherches ont clairement démontré que le remue-méninges individuel était plus efficace. Selon un spécialiste du domaine, pratiquement toutes les études en laboratoire ont conclu que le remue-méninges en groupe produisait moins d'idées que le remue-méninges individuel, et ce, tant dans le cadre d'un laboratoire que dans une organisation⁶⁰. Cette conclusion est des plus intéressantes, car elle va à l'encontre des idées reçues. Si l'objectif est de lancer des idées en groupe pour ensuite mettre en commun les idées avancées, on conseille alors de faire d'abord l'exercice individuellement. Les échanges subséquents peuvent ensuite porter sur les points communs et les omissions.

Carnets d'idées. Au sein du bureau de design industriel Ideo, on encourage le personnel à jouer les anthropologues

et à « englober » systématiquement les bonnes idées. L'une des techniques proposées consiste à avoir toujours en main une pochette d'idées, ou un portefeuille de problèmes à régler et d'idées intéressantes à développer⁶¹. La grande partie du contenu de cette pochette provient des fouilles pratiquées dans les « paniers à rebuts des autres », c'est-à-dire lors de nos recherches dans le volume des idées à peine amorcées, mises de côté ou non abouties d'autres personnes. Ce qui, pour l'un n'est bon qu'à jeter peut fort bien devenir la solution pour l'autre. Le principal avantage de la pochette d'idées est qu'elle sert d'archives. En effet, peut-être ne sera-t-il pas toujours opportun de faire avancer une idée. Et pourtant, à un autre moment, il conviendra de sortir l'idée de la pochette et de la proposer aux autres.

Cartographie d'idées. Selon les psychologues cognitivistes, nous apprenons en établissant mentalement des liens entre la nouvelle information et l'information déjà en mémoire. Notre cerveau est en quelque sorte organisé comme une immense toile d'idées et de concepts. De nombreuses idées créatives sont le fruit de la combinaison d'idées inédites déjà emmagasinées en mémoire; on pourrait donc supposer que les nouvelles idées peuvent surgir en faisant simplement de nouveaux liens. C'est la logique à la base d'une technique intitulée la *cartographie d'idées* (également connue sous le nom de construction d'arbres conceptuels et de schématisation conceptuelle). Pour créer une carte d'idées de base, il suffit de jeter plusieurs idées ou concepts sur une feuille de papier pour ensuite établir les interconnexions entre ces idées et concepts. Il peut arriver que l'établissement des liens sont la source de nouveaux raisonnements. Plus fréquemment, l'examen de la carte amène les gens à s'interroger sur les éléments manquants et à réfléchir à

d'autres idées. Certaines cartes d'idées particulièrement détaillées commencent par un concept ou un problème de base et, de là, les gens esquissent des idées qui émanent comme par rayonnement vers l'extérieur. C'est ce qu'on appelle la « pensée radiale »⁶². Une fois terminée, la carte d'idées radiales peut faire apparaître plusieurs solutions intéressantes pour régler un problème donné, faire ressortir des idées auparavant mises de côté et combiner des idées de façon inédite. Il existe un progiciel sur le marché qui rend le processus de cartographie plus efficace et plus souple.

Explosion créatrice. Pour bien des gens, la faculté de création est innée. En réalité, la pensée créatrice peut s'apprendre et se développer, ou se cultiver, de façon dynamique. Même ceux et celles qui possèdent une vive imagination souhaitent exercer cette faculté en travaillant sur des énigmes, des casse-tête et d'autres exercices mentaux. Ces exercices aident à éliminer les blocs conceptuels; il s'agit d'un mur mental qui empêche la personne qui veut résoudre un problème de percevoir avec acuité le problème ou d'en concevoir la solution⁶³.

Battre la campagne à la recherche d'idées. Les travailleurs qui œuvrent dans le domaine artistique prennent souvent un moment dans le cadre de leur journée de travail habituelle pour trouver des sources d'inspiration. Selon la chorégraphe Twyla Tharp, il s'agit d'une démarche où l'on part en campagne pour trouver de nouvelles idées⁶⁴. On pourra par exemple examiner le travail d'autres personnes ou même se pencher sur un sujet partiellement lié au problème à régler. Quelles sont les sources d'inspiration disponibles? Bien sûr, cela dépend du défi à relever. Parmi les sources les plus courantes figurent l'examen rapide des journaux et magazines, les visites dans d'autres lieux de travail, les livres

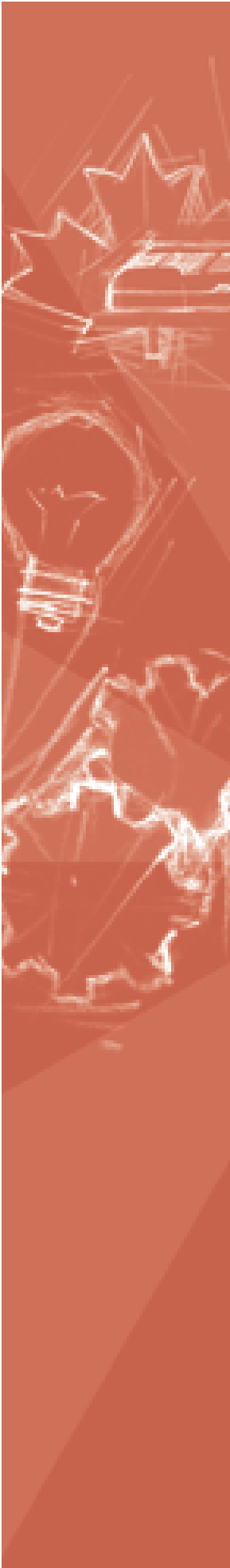
ainsi que les conversations où l'on peut aborder les questions à l'étude sous un angle différent.

Tactiques de groupe

La création d'idées en collaboration au sein d'un groupe est souvent la façon idéale de procéder, car le processus même de création d'idées peut recevoir l'adhésion des collègues au projet collectif. Il faut toutefois apporter une réserve : les processus en groupe sont brouillons et il faut y consacrer plus de temps. Idéalement, on combinera les méthodes individuelles et de groupe pour s'adapter au mieux aux styles individuels et aux défis à relever. Lorsque la diversité et le dialogue font partie intégrante de l'unité de travail, les idées risquent de fuser. Nul besoin d'avoir recours à des exercices spéciaux.

Groupes non représentatifs. Dans un groupe de discussion type, le chercheur réunit un échantillon représentatif de personnes et pose une série de questions sur leurs goûts et opinions. À l'inverse, dans un groupe non représentatif, les membres ont été choisis à ce titre de façon délibérée, et ils ont été expressément réunis pour jouer avec les idées⁶⁵. Les personnes choisies devraient avoir un intérêt manifeste pour les produits ou les services en cours d'élaboration; ils devraient donc être extrêmement bien informés, ils ont des opinions bien arrêtées et nagent à l'occasion à contre-courant. Ce sont des groupes qui conviennent particulièrement bien pour développer un thème et préciser des idées à peine amorcées.

Équipes d'intervention d'urgence. Ce sont des situations où il est utile de réunir une équipe pour cerner rapidement une idée naissante et la mettre à l'essai. Ces équipes d'intervention

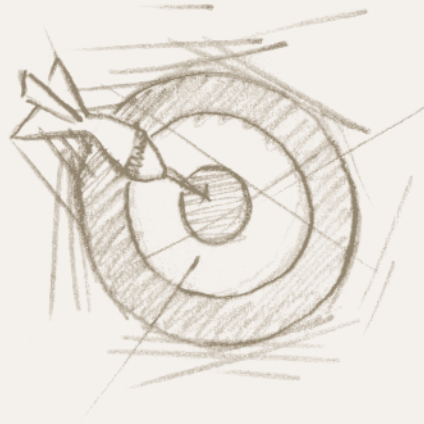


d'urgence sont de véritables laboratoires au sein desquels on met à l'essai les idées avancées et où l'on démontre qu'elles peuvent fonctionner (ou non, selon le cas)⁶⁶. On espère ainsi donner de l'élan à l'idée naissante qui se répandra alors comme une traînée de poudre. Une autre idée connexe est celle de l'incubateur ou du laboratoire d'idées. L'archétype de « l'usine à idées » est le service de recherche et développement indépendant de l'entreprise aérospatiale Lockheed Martin. Les sociétés privées séparent souvent leurs activités de recherche de celles reliées au développement en les plaçant dans une direction spécialisée, mais cela n'est pas toujours nécessaire. Il peut être préférable pour les équipes plus petites de développer certaines idées tout en les menant à terme.

Exploration divergente. L'une des méthodes utilisées pour aborder un problème difficile consiste à l'examiner sous tous les angles imaginables. Il s'agit d'envisager de manière délibérée des solutions peu courantes ou encore de combiner des solutions évidentes sous des formes inhabituelles. Le problème est généralement abordé à partir d'un éventail de points de vue différents, en se mettant dans la peau des différents intervenants.

VI. CONCLUSION

Le chapitre qui se termine a porté sur l'étude de nombreuses possibilités ou considérations pratiques associées à la promotion de la créativité en milieu de travail. Le plus important à retenir est qu'il existe de nombreux moyens pour créer systématiquement un milieu propice à la créativité. Bien sûr, de tels changements ne se font pas instantanément. Il importe de faire preuve de persévérance. En réalité, la question qu'on devrait toujours se poser est la suivante : Que peut-on faire aujourd'hui pour rendre notre lieu de travail plus créatif et, partant, mieux servir la population canadienne?



CHAPITRE TROIS : ÉLARGIR LE CERCLE

I. INTRODUCTION

Il ne suffit pas d'agir unilatéralement tel un héros solitaire, champion de la créativité. Le leadership, c'est amener les autres à promouvoir la créativité et l'amélioration continue. Autrement dit, communiquer avec les collègues pour leur expliquer en quoi l'imagination créatrice est tout aussi indispensable au bon fonctionnement des organisations que les autres compétences dites fondamentales. Il n'y a toutefois pas de formule magique pour les en convaincre. Disons plutôt que les gens y adhèrent lorsqu'ils prennent part à des conversations approfondies et constructives entre pairs.

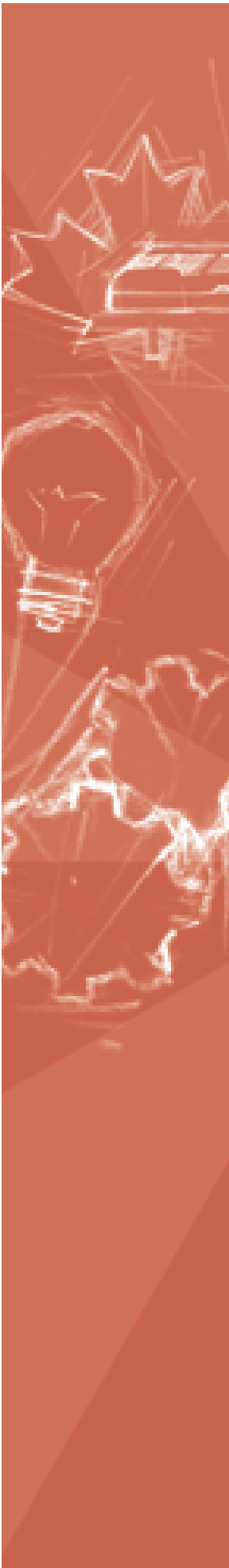
Dans un monde idéal, ce processus de dialogue devrait entraîner des changements en cascade dans toute l'organisation. Les collègues deviennent ainsi des promoteurs enthousiastes de solutions créatives, enthousiasme qui devient contagieux. Il y a fort à parier que les autres ne pourront résister à cette vague d'appréciation de la créativité qui déferlera dans toute l'organisation. Gagner le cœur et la pensée des autres, voilà la clé de tout changement qui se veut durable.

Comment enclencher cet effet domino? Ce chapitre contient quelques conseils sur la façon de mener le dialogue et propose quelques points de discussion.

II. QU'EST-CE QUE LE DIALOGUE?

Comme le dit si bien William Isaacs, le dialogue est une « conversation qui a un objectif et aucun parti pris », « c'est une façon de profiter de l'énergie de nos différences et de la canaliser vers quelque chose qui n'a jamais été créé auparavant⁶⁷. » Plus précisément, un dialogue n'est pas un débat où les parties tentent de « gagner » ou d'avoir le dernier mot. Il ne s'agit pas non plus d'une réunion de comité-type où les participants représentent les intérêts d'une fonction ou d'une unité organisationnelle. Le dialogue est plutôt une conversation franche et ouverte où les interlocuteurs sont invités à partager leurs points de vue et à écouter activement ceux des autres. Les gens se présentent en tant que personnes uniques appelées à faire part de leurs opinions personnelles.

Le dialogue est vraisemblablement plus productif s'il se déroule en petits groupes. Il est toutefois possible de tenir des séances de dialogue réunissant



une douzaine de personnes ou plus. Cependant, lorsqu'un groupe est constitué de plus de cinq personnes, la possibilité que l'une d'entre elles participe activement à la conversation s'amenuise au fur et à mesure qu'une nouvelle personne se joint au groupe. Toutefois, un groupe de dialogue peut être très grand pourvu que l'on prévienne suffisamment de temps pour s'assurer que les membres ont amplement l'occasion de discuter de la question soulevée. Il faut également réserver suffisamment de temps pour mener une séance de dialogue. Les conversations faites à la hâte ou faisant l'objet de pressions afin d'être menées à terme prématurément donnent souvent une fausse impression de mission accomplie. De plus, les conversations précipitées peuvent engendrer une certaine anxiété, car elles ne permettent pas aux personnes concernées de réfléchir et de tirer leurs propres conclusions.

L'environnement physique joue également un rôle important. Idéalement, un dialogue devrait se dérouler dans un milieu exempt de toute source de distraction. Si les personnes qui y participent passent leur temps à vérifier leur téléphone cellulaire ou à jeter un coup d'œil à leurs courriels, alors le dialogue a peu de chance de s'installer. Les personnes doivent être là, de corps et d'esprit.

Selon les recherches menées par David Kantor, les séances de dialogue sont plus productives lorsque l'on atteint un équilibre entre quatre rôles complémentaires⁶⁸. Le premier rôle consiste à mettre de l'avant ou à lancer des idées et des pistes de réflexion. Ce premier pas oriente la conversation. Le deuxième rôle se résume à une opposition ou un examen minutieux des idées avancées en les contestant de façon constructive. Cette démarche insuffle de la rigueur à la conversation. La dynamique entre ces deux rôles

suscite également un conflit créatif. Il est plus difficile de faire jaillir des façons originales d'aborder un problème sans un choc des idées. Le troisième rôle suit, car il consiste à s'inspirer des idées déjà mises de l'avant. Les *suiveurs* aident à mener la conversation à terme. Enfin, il y a les *spectateurs*. Les spectateurs sont des personnes qui réfléchissent discrètement à ce qui est dit et n'interviennent qu'à l'occasion et, lorsqu'elles le font, elles s'efforcent surtout de recentrer la conversation en introduisant une toute nouvelle perspective. Cette démarche a l'effet d'une saine confrontation avec la réalité et favorise la prise en compte d'un plus large éventail de points de vue.

En principe, l'équilibre entre ces rôles se fait tout naturellement. Chaque personne peut assumer un rôle différent aux différentes étapes de la conversation. Les animateurs de la séance doivent, quant à eux, suivre la dynamique de la conversation afin de s'assurer de la présence de ces quatre rôles. Advenant un déséquilibre, les chances d'obtenir des résultats fructueux vont diminuant. Le cas échéant, l'animateur ou le leader peut se charger d'un des rôles manquants de façon à assurer l'équilibre nécessaire.

Il y a quelques petites choses qu'il faut savoir au sujet des attentes associées à chaque séance. Tout d'abord, il n'est pas nécessaire d'obtenir expressément un consensus. Il ne faut exercer aucune pression sur les participants pour les amener à harmoniser leurs points de vue à ceux de l'ensemble du groupe. Bien qu'il ne soit pas nécessaire, un consensus peut émerger tout naturellement. Il faut tout simplement encourager les gens à envisager les questions selon la perspective des autres et, collectivement, en arriver à harmoniser ces vues lorsqu'il est nécessaire qu'il y ait accord. Généralement, tout l'intérêt du dialogue réside dans le fait d'aider les personnes à tirer leurs

propres conclusions tout en prenant consciencieusement en compte les points de vue des autres. Cette compréhension mutuelle s'avère souvent plus constructive qu'un consensus rapide ou forcé.

Le dialogue fait également appel à l'écoute active. Il ne suffit pas d'*entendre* ce que les autres ont à dire. Il faut s'efforcer de bien saisir les vues des autres et d'étudier soigneusement leurs prises de position. Les participants doivent donc souvent réserver leur jugement et faire taire leurs préjugés. Ce qui ne signifie pas une acceptation passive ou d'emblée de ce qui est dit. Il suffit tout simplement que la personne ne saute pas aux conclusions et élimine prématurément les idées des autres. Les gens sont moins portés à s'exprimer librement s'ils se sentent incompris. Au début de toute séance de dialogue, il convient généralement de souligner l'importance de l'écoute active. Il est surprenant de constater à quel point les gens réfléchissent rarement à leur façon d'écouter les autres.

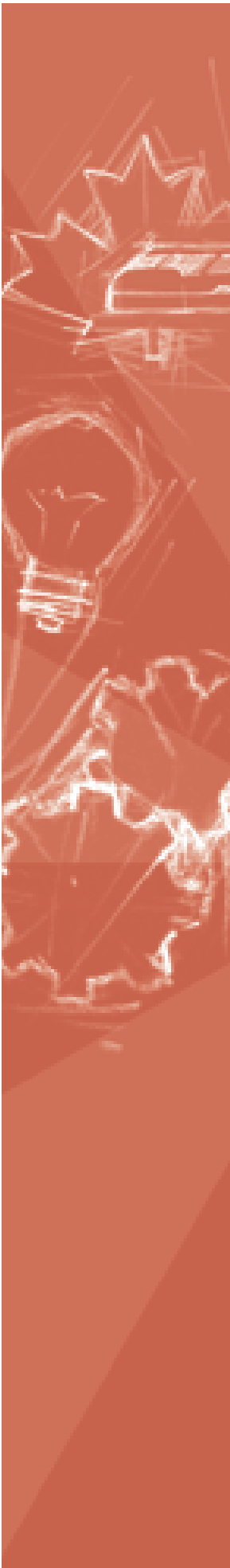
Quant aux responsables de la séance de dialogue, ils doivent s'abstenir d'imposer des contraintes arbitraires à la conversation. L'efficacité d'une séance de dialogue repose sur le caractère informel de l'interaction. Les animateurs de type plutôt autoritaire peuvent déclencher des signaux d'alarme. En effet, tout signe de manipulation perçu par les participants les amènera à être sur leur garde. Une fois que l'on a perdu la confiance, il est assez difficile de la rétablir. C'est pourquoi les leaders doivent, dès le départ, annoncer leurs intentions et leurs attentes en indiquant quelques règles de base, mais, en évitant d'adopter une marche à suivre officielle.

III. DIALOGUE SUR LA CRÉATIVITÉ

Une fois les collègues réunis dans le cadre d'une séance de dialogue, la discussion doit porter sur ce que la créativité évoque pour chacun et chacune et sur la raison pour laquelle elle revêt une telle importance. Ce genre de discussion générale peut se révéler utile. Cependant, l'expérience nous apprend que le groupe est habituellement plus productif lorsque la conversation porte sur des questions précises sur la stimulation de la créativité. Ainsi, en répondant à une série de questions portant sur le milieu de travail, un groupe est en mesure de produire un diagnostic commun faisant état des points forts, des points faibles et des perspectives.

D'ailleurs, il existe déjà un certain nombre d'instruments diagnostiques fondés sur le dialogue, le principal étant la trousse d'outils pour les équipes, élaboré par la Table ronde de l'École de la fonction publique du Canada sur la création d'une fonction publique innovatrice, table ronde présidée par Ruth Dantzer⁷⁰. Cet instrument invite les équipes à s'auto-évaluer au regard de toute une batterie de questions visant à déterminer si elles sont prêtes à mettre en œuvre des innovations d'envergure. L'instrument diagnostique présenté dans ce guide est conçu de façon à contribuer à cet effort. Cependant, le thème de cet instrument est un peu différent. En effet, l'instrument est axé sur les catalyseurs à l'origine d'un milieu favorisant le développement et la concrétisation d'idées, qu'elles soient grandes ou petites.

Il est donc suggéré de procéder par étapes. La première étape du dialogue consiste à amener chaque participant à remplir un questionnaire, ce qui ne devrait prendre que quelques minutes. Vient s'ajouter la deuxième étape qui, elle, englobe



une discussion ouverte des points de vue des personnes sur les diverses questions soulevées dans le questionnaire. Certains points abordés peuvent avoir reçu une cote faible ou élevée attribuée par les participants. Il pourrait être utile de discuter des motifs justifiant l'écart entre les cotes attribuées. Il peut y avoir des opinions variées au sujet de certaines questions. Voilà donc l'occasion de discuter des différences quant à la façon dont les gens perçoivent leur milieu de travail. En fait, il arrive souvent qu'il y ait divergence de vues entre les superviseurs et les membres du personnel. Comprendre les causes de cette divergence est en soi un pas important vers une compréhension commune des problèmes auxquels on est confronté. À la troisième étape il faut cerner les secteurs à améliorer. Si un groupe de questions semble être perçu comme un point faible, alors il pourrait s'agir d'un secteur qui requiert de l'attention. Enfin, les personnes qui prennent part à la séance de dialogue doivent discuter des choses qui peuvent être mises de l'avant pour assurer la présence de catalyseurs.

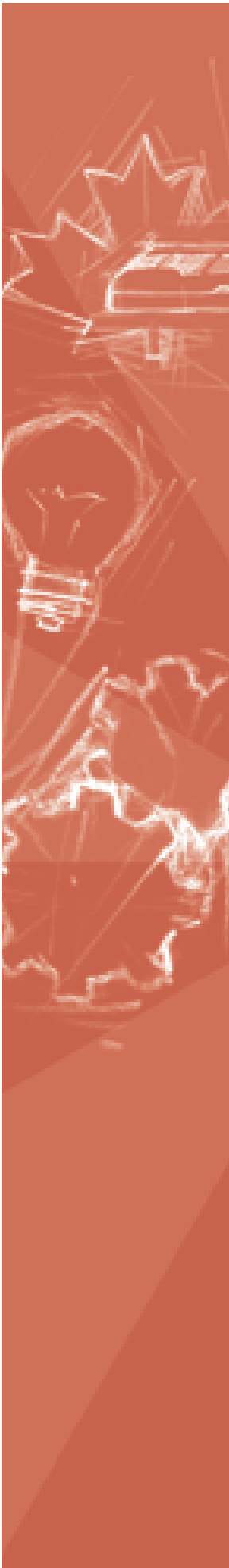
Idéalement, le groupe devrait se rencontrer périodiquement afin de discuter des progrès et des autres secteurs à améliorer. Un dialogue ne doit pas se résumer à une activité ponctuelle. En effet, si un groupe est déterminé à apporter des améliorations continues, il doit toujours veiller à ce que le milieu appuie les solutions novatrices aux problèmes.

STIMULER UN MILIEU CRÉATIF : UN OUTIL DIAGNOSTIQUE

Catalyseurs

Remarque : Aux fins du présent instrument diagnostique, les expressions « unité de travail » et « collègues immédiats » désignent les personnes (a) avec lesquelles vous travaillez régulièrement et (b) qui sont sous l'autorité d'un superviseur supérieur dont vous relevez directement.

	Peu ou pas du tout		Dans une grande mesure	
DIVERSITÉ				
1. Votre unité de travail compte-t-elle dans son effectif des personnes réunissant une variété de points de vue intellectuels (p. ex., intérêts, expériences, expertise et styles de réflexion)?	1	2	3	4
2. Les membres de votre unité de travail ont-ils un sens aigu de l'objectif commun?	1	2	3	4
3. Les membres de votre unité de travail sont-ils en mesure de bien saisir les points de vue multiples et de les concilier?	1	2	3	4
INTERACTION				
4. Encourage-t-on vos collègues immédiats à établir des contacts avec des personnes de l'extérieur de l'organisation?	1	2	3	4
5. Encourage-t-on les membres de votre unité à communiquer régulièrement avec des collègues ou des clients?	1	2	3	4
6. Est-ce que l'aménagement du lieu de travail favorise les communications spontanées et occasionnelles?	1	2	3	4
MOBILISATION				
7. Connaissez-vous les intérêts personnels et professionnels de vos collègues immédiats?	1	2	3	4
8. Vos collègues immédiats occupent-ils un poste qui convient à leurs intérêts et à leurs aptitudes?	1	2	3	4
9. Dans votre unité de travail, récompense-t-on adéquatement l'élaboration de solutions innovatrices?	1	2	3	4
AUTONOMIE				
10. Est-ce que les buts et les attentes liés aux postes sont bien compris par les personnes qui les occupent?	1	2	3	4
11. Est-ce que les responsabilités de votre unité de travail sont déléguées aux bonnes personnes ?	1	2	3	4
12. Les membres de votre unité de travail disposent-ils de la latitude nécessaire pour exécuter efficacement leur travail?	1	2	3	4
Total des colonnes				
Total de la page 1				



	Peu ou pas du tout		Dans une grande mesure	
SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE				
13. Encourage-t-on un climat d'humour, d'espièglerie et d'amitié dans votre unité de travail?	1	2	3	4
14. Est-ce que vos collègues immédiats estiment qu'ils peuvent s'exprimer ouvertement et franchement sans inquiétude?	1	2	3	4
15. Lorsque des erreurs sont commises, sont-elles traitées de façon juste et constructive?	1	2	3	4

DÉVELOPPEMENT INTELLECTUEL				
16. Les membres de votre unité de travail ont-ils accès aux possibilités d'apprentissage dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de leurs tâches?	1	2	3	4
17. Les connaissances et les compétences de vos collègues sont-elles bien utilisées?	1	2	3	4
18. Les emplois dans votre unité de travail sont-ils variés et stimulants?	1	2	3	4

SUPERVISION				
19. Les superviseurs de votre unité de travail manifestent-ils de l'enthousiasme à l'égard de solutions innovatrices?	1	2	3	4
20. Les superviseurs de votre unité de travail sortent-ils des sentiers battus pour mettre en application des solutions innovatrices?	1	2	3	4
21. Les superviseurs de votre unité de travail font-ils preuve de créativité pour régler les problèmes liés à leur propre emploi?	1	2	3	4

TEMPS ET ÉNERGIE				
22. Les membres de votre unité de travail disposent-ils de suffisamment de temps pour réfléchir à leur propre travail?	1	2	3	4
23. Dans votre unité de travail, la charge de travail assignée peut-elle être exécutée pendant les heures normales de travail?	1	2	3	4
24. Encourage-t-on les gens à réserver du temps dans leur horaire pour réfléchir au travail qu'ils font?	1	2	3	4

Total des colonnes				
Total de la page 2				

SOUTIEN	Peu ou pas du tout		Dans une grande mesure	
	1	2	3	4
25. Affecte-t-on des fonds adéquats à la mise en place de solutions innovatrices à des problèmes importants?	1	2	3	4
26. Les membres de votre unité de travail ont-ils accès aux outils et au matériel dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de leurs tâches?	1	2	3	4
27. Les membres de votre unité de travail ont-ils accès aux conseils professionnels dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de leurs tâches?	1	2	3	4

ENVIRONNEMENT	Peu ou pas du tout		Dans une grande mesure	
	1	2	3	4
28. Est-ce que vos collègues immédiats connaissent bien les nouvelles menaces et les nouvelles perspectives qui existent dans leur unité de travail?	1	2	3	4
29. Est-ce que vos collègues immédiats connaissent bien les nouvelles menaces et les nouvelles perspectives qui existent à l'extérieur de leur unité de travail?	1	2	3	4
30. Encourage-t-on vos collègues immédiats à faire abstraction des structures au sein de de l'organisation?	1	2	3	4

Total des colonnes				
Total de la page 3				

Calculs finaux		Note / Interprétation
Total de la page 1		
Total de la page 2		30-59 / Graves lacunes au niveau de la créativité
Total de la page 3		60-90 / Favorise modérément la créativité, nombreuses améliorations à apporter
Grand total		91-120 / Favorise généralement la créativité, améliorations mineures à apporter

IV. DU DIAGNOSTIC À L'ACTION

Le fait de diagnostiquer les problèmes au sein d'une organisation n'est que le premier pas menant à une fonction publique plus créative. Il faut mettre en place des catalyseurs. Il faut également être à l'affût des problèmes et des possibilités. Il faut élaborer et mettre en œuvre des solutions durables. Il faut reconnaître que les conditions ne seront jamais parfaites. En fait, elles ne le sont pratiquement jamais. C'est pourquoi les leaders d'idées doivent faire preuve d'initiative et d'ingéniosité.

Un certain nombre d'interventions précises peuvent avoir une incidence importante sur un milieu. Quelques suggestions dans ce sens sont faites plus loin. Évidemment, cette liste n'est pas exhaustive. Si une unité de travail estime que certains secteurs doivent

être améliorés, alors ces suggestions constituent un bon point de départ.

Ce qui peut être fait dans l'immédiat

1. Diversité. La diversité en milieu de travail peut être accrue grâce à des mesures de dotation ou en invitant des personnes d'autres unités de travail à se joindre à l'équipe. Une étude menée auprès de 349 fonctionnaires a révélé que, même dans les régions où la diversité est relativement faible, les salons de l'emploi et les recherches de candidats sont des mesures de liaison efficaces qui peuvent avoir une incidence importante⁷¹. Certaines organisations publiques ont fait miroiter des possibilités de développement intellectuel pour attirer une diversité de personnes de talent venant d'ailleurs et recruter de nouveaux fonctionnaires (p. ex., bourses d'études et affectations de perfectionnement).

Surmonter les obstacles

Souvent, le simple fait de s'assurer de la présence des catalyseurs de la créativité ne suffit pas; il faut aussi se pencher sur les éléments qui font obstacle. Dans une certaine mesure, l'outil du présent guide s'attaque aux obstacles. En effet, bon nombre des obstacles étudiés dans le chapitre précédent semblent être intimement liés à l'absence de catalyseurs.

Cela étant dit, il y a de nombreuses situations où des personnes (plus particulièrement des leaders) savent, bien involontairement, la créativité des autres. Il est alors utile de prendre du temps pour étudier un certain nombre d'obstacles non provoqués, sur la route de la créativité :

- Les échéanciers établis au sein de l'unité de travail le sont-ils de façon arbitraire et irréaliste?
- Les superviseurs de l'unité de travail interviennent-ils indûment (micro-gestion) dans des secteurs où un spécialiste fonctionnel serait mieux à même de prendre une décision?
- Est-ce que les tâches de l'unité de travail sont suffisamment variées pour maintenir l'intérêt et l'enthousiasme des membres de l'effectif?
- Y a-t-il des moments dans le processus de prise de décisions où les bonnes idées sont soumises à un veto arbitraire?
- Les superviseurs signalent-ils de façon subtile que les idées nouvelles suscitent peu d'intérêt chez eux?
- Est-ce que vos collègues immédiats font pression sur vous afin que vous acceptiez l'opinion la plus répandue au sujet d'un problème?

2. Interaction. L'environnement physique du milieu de travail peut avoir des répercussions importantes sur les types d'interaction. Un réaménagement des locaux n'exige pas un investissement important de ressources. Bien souvent, il faut tout simplement réorganiser ou adapter le matériel en ayant à l'esprit que l'objectif premier est d'accroître les chances de créer un milieu propice à des interactions spontanées. Il y a également lieu d'encourager le personnel à participer à des conférences ainsi qu'à des activités d'apprentissage moins longues (p. ex., les info-lunch).

3. Mobilisation. Un meilleur jumelage des tâches et des projets peut relancer l'initiative personnelle au sein d'un effectif. Les leaders doivent également veiller à ce que les régimes de reconnaissance et de récompense fassent la promotion d'innovations correspondant aux principaux secteurs d'activités. Certaines organisations ont recours à des « vérifications » qui permettent de cerner et d'éliminer le travail mobilisant, mais peu valorisant, qui éteint toute manifestation d'enthousiasme.

4. Autonomie. Les superviseurs peuvent souvent faire plus que simplement décrire les attentes et déléguer effectivement des responsabilités aux personnes les mieux en mesure de les assumer. Ces mêmes superviseurs peuvent trouver des façons de réduire le nombre d'approbations inutiles et d'éliminer les autres obstacles, une pratique courante figurant parmi les initiatives de la réglementation intelligente. La paperasserie administrative est ainsi réduite. Fait tout aussi important, les superviseurs peuvent contribuer aux améliorations par ce qu'ils ne font pas; autrement dit les superviseurs devraient éviter certaines formes de micro-gestion « d'ingérence » qu'ils pratiquent simplement par habitude ou par crainte d'une perte de contrôle.

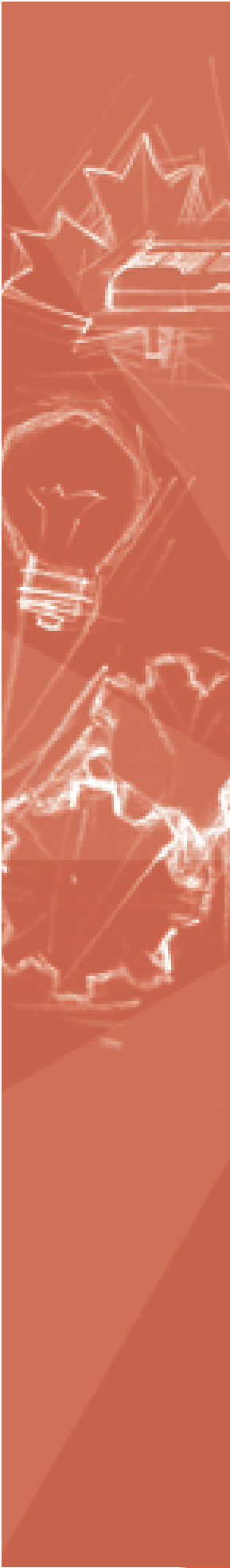
5. Sécurité psychologique. Il y aurait lieu de réfléchir aux signaux qu'un leader émet et qui ont pour effet d'encourager ou de décourager l'initiative personnelle. Un leader peut dissuader son entourage d'avancer de nouvelles idées uniquement par son langage corporel. Et lorsque des idées sont avancées, une phrase maladroite peut freiner toute manifestation d'enthousiasme. Toutes ces réactions contribuent à déstabiliser les personnes. De plus, beaucoup d'activités peuvent être prévues pour s'assurer qu'une unité de travail est ouverte à l'interaction non officielle, notamment par la tenue occasionnelle de déjeuners-causeries et de journées de réflexion.

6. Développement intellectuel.

Le gouvernement du Canada s'est doté d'une politique en matière d'apprentissage qui exige des investissements actifs en formation et en perfectionnement. Toutefois, même lorsque des fonds sont disponibles, il faut réserver du temps pour l'apprentissage. Les dernières innovations au chapitre de l'apprentissage électronique offrent des occasions de croissance sans trop d'interruption. D'ailleurs, il est possible de prendre part à un bon nombre de ces activités sans avoir à quitter le milieu de travail⁷².

7. Supervision. Les superviseurs peuvent être d'une aide précieuse en adoptant le comportement qu'ils aimeraient voir chez les autres et en incitant les employés à agir de façon réfléchi et empathique. Si un superviseur ne connaît pas les obstacles auxquels les membres de son personnel font face, il doit réserver du temps pour réfléchir et chercher des façons de leur assurer un soutien.

8. Temps et énergie. La gestion du temps et de la charge de travail peut se révéler une entreprise complexe. Toutefois, un certain nombre de petites



choses peuvent être faites, notamment déléguer efficacement les tâches, limiter la durée des réunions et désigner des jours de travail sans réunion, réduire le nombre de répétitions d'une tâche, coordonner le déroulement de certaines tâches avec d'autres et fixer des délais plus réalistes, supprimer les activités peu valorisantes qui constituent une perte de temps, exécuter simultanément des tâches semblables, comme répondre aux messages électroniques, au lieu de les exécuter une à la fois tout au long de la journée, et automatiser les tâches routinières⁷³.

9. Soutien. Certaines organisations optent pour la création de fonds de stimulation de l'innovation qui assurent le financement des bonnes idées. Dans de nombreux cas, les gens ne sont tout simplement pas au fait de l'abondance de ressources disponibles. Il serait extrêmement profitable de produire une liste pratique des divers éléments de soutien offerts. Un de ces outils est le localisateur d'expertise. En fait, il s'agit d'une liste des personnes appartenant à une organisation dont on signale les intérêts, les compétences, les expériences et l'expertise.

10. Environnement. Une équipe peut collaborer afin de lancer un exercice d'analyse consistant à passer en revue tout l'environnement interne et externe afin de déceler les nouvelles menaces et les nouvelles possibilités. Un tel exercice a des chances d'être plus fructueux si l'on fait appel aux personnes de l'extérieur, notamment les clients et les partenaires, afin qu'ils fassent part de leur perspective.

V. CONCLUSION

Le présent chapitre fournit des conseils sur la façon de convier les autres à un dialogue sur les vertus de la créativité et les avenues de changement à explorer. Afin de faciliter ce processus, un outil pratique y est présenté. Comme dans le cas de tout instrument, les résultats sont proportionnels aux efforts déployés et à l'ingéniosité dont on fait preuve pour le mettre en œuvre. Au fil du temps, les multiples séances de dialogue permettent d'acquérir une certaine pratique de ce type d'exercice nécessaire et d'apprendre à profiter de circonstances favorables. Le recours au dialogue devrait, en principe, devenir pratique courante dans une unité de travail; ce genre de pratique, en soi, a un effet positif sur le climat de créativité.



CHAPITRE QUATRE : CONCLUSION

I. RECOMMANDATIONS FINALES

À notre avis, ce guide de gestion vient confirmer la nécessité d'envisager l'amélioration de la fonction publique d'un point de vue global. Dans cette optique, la créativité ne doit pas être séparée des activités quotidiennes, mais en être plutôt partie intégrante. On parle beaucoup de la nécessité de « revenir à la base » et de se concentrer sur les fonctions « fondamentales », « la mission essentielle » d'une organisation.

La recherche de solutions innovatrices est un impératif tout aussi fondamental que le sont les fonctions plus conventionnelles comme la probité financière. En effet, l'imagination créatrice a le pouvoir d'améliorer tous les secteurs d'une organisation. Ainsi que le sous-entend la citation de Léonard et Swap, la créativité est tout autant une façon d'aborder le travail qu'une série d'activités que l'on peut identifier.

Le leadership est le moyen par excellence de faire passer le mot que la créativité est à la fois une attitude et une pratique à adopter. Nous avons, tout un chacun, en nous les ressources nécessaires pour faire preuve de leadership et inciter les autres à emboîter le pas. En effet, chacun

et chacune a la responsabilité de s'y mettre et de faire sa part.

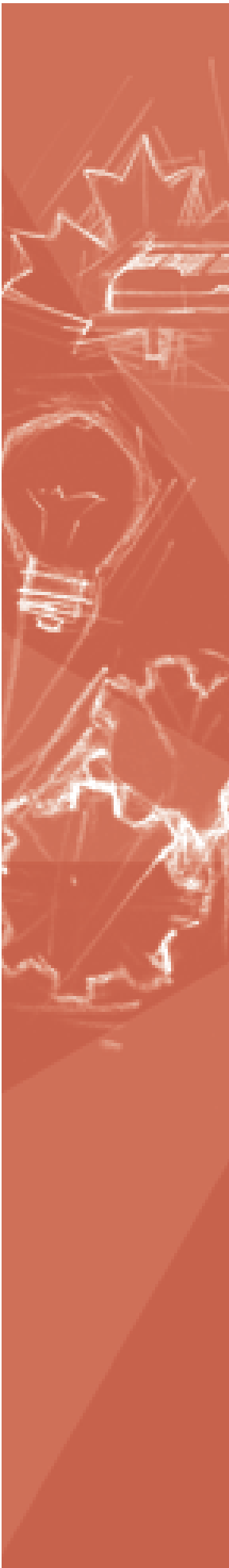
Un aspect qui n'est pas abordé en détail dans ce guide est la nécessité d'un changement institutionnel d'une plus grande envergure. La raison en est, en partie, que l'idée des solutions innovatrices doit faire son chemin à un niveau plus personnel. Autrement dit, chacun et chacune doit se représenter la créativité tant dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle. Cette conception de la créativité ne peut nous être imposée par un supérieur. Il arrive souvent que des initiatives de gestion du changement fondées sur une approche verticale ne soient pas à la hauteur des attentes.

La nécessité de laisser le changement évoluer dans les moeurs ne doit toutefois pas soustraire les leaders des niveaux supérieurs à leur responsabilité, qui est de stimuler la créativité et d'en promouvoir les vertus. Ces leaders peuvent faire beaucoup à cet égard; ils peuvent soit contribuer, soit nuire à la cause. Les leaders de la fonction publique doivent devenir des modèles de premier plan en démontrant comment les solutions innovatrices peuvent permettre de relever les défis de taille auxquels la fonction

« Tout comme l'apprentissage, la créativité n'est pas qu'un processus; c'est aussi une attitude... Les occasions de promouvoir la créativité ne se présentent pas comme ça, tout à coup, bien ficelées en une décision claire, mais surviennent au fil du temps et sous forme de petits gestes ou d'actes d'omission. Il y a les remarques occasionnelles, le langage corporel, les hypothèses non vérifiées, les sentiments étouffés ou manifestes. Cela a donc beaucoup à voir avec la perception que nous, gestionnaires, avons du potentiel de création de ceux et celles qui nous entourent et, bien évidemment, de chaque situation. Bref, la gestion de la créativité tient essentiellement aux valeurs que nous véhiculons. »

[TRADUCTION]

— Dorothy A. Leonard and Walter C Swap*



publique est confrontée. C'est dans cet esprit que la Table ronde sur la créativité avance un certain nombre de propositions à l'intention des leaders des niveaux supérieurs de la fonction publique, ainsi :

- **Nouvelles occasions d'apprentissage**

Il est nécessaire de faire preuve de leadership, de créativité et d'innovation dans l'ensemble de la fonction publique. La promotion de la créativité et l'enseignement des compétences en matière de solutions innovatrices doivent faire partie de l'apprentissage des fonctionnaires. Ces énoncés s'appliquent non seulement aux cours de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), mais également à l'École en tant que carrefour de l'apprentissage. Nous recommandons que des outils d'apprentissage axés sur la créativité soient élaborés et que des activités pertinentes soient offertes afin de répondre aux besoins d'apprentissage des fonctionnaires.

- **Pratiques innovatrices ingénieuses**

Par le passé, l'EFPC a utilisé de façon très efficace des études de cas à titre d'outils d'apprentissage dans le cadre de cours et de séminaires particuliers. Nous recommandons que les prochaines études de cas mettent en lumière la créativité et les solutions innovatrices, et que ces pratiques ingénieuses soient intégrées au programme de cours de l'École.

- **Créativité et stratégie organisationnelle**

Les cadres de direction supérieurs des ministères doivent valoriser la créativité auprès de leur personnel. Se faire le maître d'œuvre de cette cause suppose une réflexion sur la façon de bien ancrer la capacité de créativité au sein du milieu de travail, notamment d'intégrer la créativité aux stratégies de gestion du changement d'un ministère ou d'un organisme central.

- **Communication des réussites**

Dans l'ensemble, le gouvernement du Canada devrait valoriser les efforts de création auprès du public. Un public qui comprend bien la valeur de la créativité sera mieux en mesure de faire confiance au gouvernement en tant qu'institution et en sa responsabilisation auprès des Canadiens. La fonction publique regorge de cas de réussites où la créativité est à l'honneur. Ces succès doivent être claironnés sur tous les toits. La reconnaissance du remarquable travail de créativité réalisé au quotidien fait naître chez les fonctionnaires un sentiment de fierté et de confiance.

- **Valorisation des réussites**

L'Institut d'administration publique du Canada décerne à chaque année un excellent prix, en reconnaissance de pratiques innovatrices en matière de gestion publique. Les leaders de la fonction publique devraient se pencher sur les façons de récompenser les pratiques créatives et innovatrices dans leur ensemble et envisager la possibilité de créer un programme officiel afin de stimuler et de reconnaître ce genre de pratique.



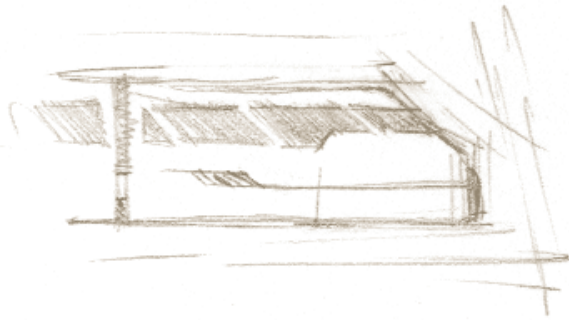
NOTES DE FIN DE DOCUMENT

- 1 Passage tiré de : Rosamund Stone Zander et Benjamin Zander, *L'univers de la possibilité : un art à découvrir*, St-Hubert, Éd. Un monde différent, 2003.
- 2 Ibid, p. 17.
- 3 Richard L. Florida, *The Flight of the Creative Class : the New Global Competition for Talent*, New York, Collins, 2005; Richard L. Florida, *The Rise of the Creative Class : and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, Basic Books, 2002.
- 4 Zander et Zander, *op. Cit.*, p. 66.
- 5 Pour une vue d'ensemble, voir : ALBERT, Robert S. et Mark A. RUNCO, « A history of research on creativity », Robert J. Sternberg, éd., *Handbook on Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 16-34.
- 6 Michael D. Lord, J. Donald de Bethizy et Jeffrey D. Wager, *Innovation that Fits: Moving Beyond the Fads to choose the right Innovation Strategy for your Business*, Upper Saddle River, NJ, Person Prentice-Hall, 2005, p. 12-14.
- 7 Les définitions de la Créativité renferment pratiquement toutes les notions de nouveauté (d'Unicité, d'Originalité et de Renouvellement) et de fonctionnalité (utile, approprié, valable, de qualité, agréable et significatif). Pour une vue d'ensemble, Voir : MAYER, Richard E., « Fifty Years of Creativity Research », in Robert J. Sternberg, éd., *Handbook on creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 449-450.
- 8 Sergio Zyman, *Renovate before you Innovate: why doing the new thing might not be the right thing*, New York, Portfolio, 2004, p. 8-12.
- 9 Ron Miriello, directeur de la société d'infographie Miriello Grafico, tel que cité dans : Catharine M. Fishel, *401 design meditations: Wisdom, Insights and Intriguing thoughts from 150 leading Designers*, Gloucester, Mass., Rockport, 2005), p. 121.
- 10 La proportion d'innovations, provenant de cadres intermédiaires et de personnel de première ligne varie de 43 à 82 pour cent. Cet écart est de l'aveu de tous Important. Les données exactes reposent sur les États démocratiques économiquement avancés qui ont été examinés et la façon dont l'étude a été menée. Le reste des innovations ont tendance à provenir des cadres de direction, des politiciens et des groupes d'intérêts. Pour une revue, voir : BORINS, Sandford. « Leadership and Innovation in the Public Sector », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, n° 8 (2002), p. 467-476.
- 11 Paul C. Light, *Sustaining Innovation : Creating non-profit and government organizations that innovate naturally*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1998, p. 45, coll. « The Jossey-Bass nonprofit and public management series ».
- 12 Cette citation est attribuée à Thomas Edison par Life magazine.
- 13 L'étude sur le secteur privé a été menée par Price Waterhouse Coopers, tel que cité dans Sharon Cuzens, "Passionate About Innovation," *Venture*, May, 2001, pp. 6.
- 14 CANADA. BUREAU DU CONSEIL PRIVE. *Douzième rapport annuel au Premier Ministre sur la Fonction Publique du Canada = Twelfth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, [Ottawa], Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, p. 1.

- 15 Michael J. Kirton, *Adaption-Innovation: in the context of diversity and change*, New York, Routledge, 2003.
- 16 G. D. Speranzini, *Climate for Innovation / Climate for Improvement*, Manuscrit Inédit, G. D. Speranzini & Associates.
- 17 Min Basadur, *The Power of Innovation: how to make Innovation a Way of Life and put Creative Solutions to work*, Toronto, Applied Creativity Press, 2001, p. 6-9.
- 18 Pour une revue de la justification, voir : CASTELLACCI, Fulvio, Stine GRODAL, Sandro MENDONCA et Mona WIBE. « Advances and Changes in Innovation studies », *Journal of Economic Issues*, vol. 39, n° 1 (2005), p. 105-107.
- 19 Hermalbarra, « *How To Stay Stuck in the Wrong Career* », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12, 2002, pp. 41-42.
- 20 Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, New York, Collins Business Essentials, 2005, p. xxv.
- 21 Tel que cité dans : Tom Kelley et Jonathan Littman, *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*, New York, Currency/Doubleday, 2005, p. 57.
- 22 L'exposé complet de cette affaire figure une historique d'apprentissage; étude de cas rédigée du point de vue des participants. Voir : Canada, *En dehors des sentiers battus : historique d'une organisation auto-didacte dans la fonction publique fédérale*, [Ottawa], Gouvernement du Canada, 1998.
- 23 Canada, *En dehors des sentiers battus*, op. cit., p. 8, 49.
- 24 AMABILE, Teresa M. « How to kill creativity », *Harvard business review*, vol. 76, n° 5 (1er septembre 1998), p. 77.
- 25 Thomas H. Davenport, Laurence Prusak et H. James Wilson, *What's the big Idea: creating and capitalizing on the best new management*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2003, p. 21.
- 26 LEVITT, Theodore. « Creativity is not enough », *Harvard business review*, vol. 80, n° 8 (août 2002 [1963]), p. 137-145.
- 27 Ce cas est tiré de : Canada, Public Service Award of Excellence, 2005. Ottawa, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2005.
- 28 Dans la littérature, cette dynamique est connue sous différents noms, notamment « friction productive », « frottements créatifs » et « conflits constructifs ».
- 29 SHALLEY, Christian E. et Lucy L. GILSON, « What Leaders Need to Know : A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity », *The Leadership Quarterly*, vol. 15 (2004), pp. 44.
- 30 Jerry Hirshberg, *The creative Priority : driving innovative business in the real world*, 1^{ère} éd., New York, HarperBusiness, 1998.
- 31 R. Roosevelt Thomas, Jr. et Marjorie I. Woodruff, *Building a house for diversity : how a fable about a giraffe & an elephant offers new strategies for today's workforce*, New York, Amacom, 1999.
- 32 Canada Public Service Award of Excellence, op cit.
- 33 Accenture. *e-Government leadership : high performance, maximum value*. Sur Internet :
- 34 John Hagel III et John Seely Brown, *The only sustainable edge : why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2005, p. 10.
- 35 Canada Public Service Award of Excellence, op. cit.
- 36 Le livre suivant contient une foule de renseignements sur les complexités et les pratiques exemplaires dont il est question : [insérer le Guide sur les mesures d'urgence de l'EFPC] :
- 37 David Whyte, *Crossing the unknown sea: work as a pilgrimage of identity*, 1^{ère} éd., New York : Riverhead Books, 2002, p. 4.
- 38 Bien qu'on utilise ici d'autres termes, il y a deux types de sources de motivation : les sources intrinsèques (internes) et les sources extrinsèques (externes).
- 39 Kenneth W. Thomas, *Intrinsic motivation at work: building energy & commitment*, San Francisco, Calif., Berrett-Koehler Publishers, 2000, p. 58.
- 40 Alfie Kohn, *Punished by rewards : the trouble with gold stars, incentive plans, As, praise, and other bribes*, New York, Mariner Books, 1999.
- 41 Teresa M. Amabile, *Creativity in context. Update to The Social Psychology of Creativity*, New York, Westview Press, 1996; John S. Dacey et Kathleen H. Lennon, *Understanding Creativity : The Interplay of Biological, psychological, and social factors*, 1^{ère} éd. San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1998.
- 42 NICKERSON, Raymond S. « Enhancing creativity », in Robert J. Sternberg, éd., *Handbook of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 410.
- 43 Christian E. SHALLEY et Lucy L. GILSON, op. cit., p. 44-46.

- 44 WOODMAN, Richard W., John E. SAWYER et Ricky W. GRIFFIN, « Towards a Theory of Organizational Creativity », *Academy of management review*, vol. 18, n° 2 (1993), p. 302-304.
- 45 Jeff Mauzy et Richard Harriman, *Creativity, inc.: building an inventive organization*. Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2003, p. 105-106.
- 46 GoranEkvall, "Organizational Climate for Creativity, and Innovation," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no1, 1996, p.108.
- 47 Raymond S. NICKERSON, "Enhancing Creativity" in Robert J. Sternberg, ed. *Handbook of Creativity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999). *op. cit.*
- 48 AMABILE, Teresa M., Regina CONTI, Heather COON, Jeffrey LAZENBY et Michael HERRON, « Assessing The Work Environment for Creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5 (octobre 1996), p. 1160.
- 49 RAUDSEPP, Eugene, « Establishing a Creative Climate: two dozen ways to turn on your organization's light bulbs », *Training and Development Journal*, vol. 41, n° 4 (avril 1987), p. 51.
- 50 Canada. Conseil du Trésor. *Sondage auprès des Fonctionnaires Fédéraux 2002 : voici ce que vous avez dit... : résultats pour l'ensemble de la Fonction Publique*, [Ottawa], Conseil du Trésor, 2002, p. 7. On fait ici référence aux personnes qui sont « encouragées à innover ou prendre des initiatives » seulement parfois, rarement ou jamais.
- 51 Bea Vongdouangchanh, "University of Québec professor wants to bring in more Creativity into the Federal Public Service." *The Hill Times*, 811, (October17,2005): 12,14,
- 52 Canada. Conseil du Trésor. *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 : voici ce que vous avez dit... : résultats pour l'ensemble de la Fonction Publique*, [Ottawa], Conseil du Trésor, 2002, p. 17. Texte en français et en anglais disposé tête-bêche. Titre Anglais : *Public Service Employee Survey 2002 : what you told us... : public service-wide results*. Sur Internet : Ces chiffres font référence aux personnes qui peuvent rarement accomplir toutes leurs tâches pendant leurs heures de travail normales ou ne le peuvent jamais.
- 53 Données recueillies par l'Institut Gallup et publiées dans : Marcus Buckingham et Curt Coffman, *Manager contre vents et marées : développer les talents dans l'entreprise*, Paris, Village Mondial, 2001.
- 54 Le terme « Temps de Jachère » a été inventé par Jeff Mauzy et Richard Harriman; voir : Jeff Mauzy et Richard Harriman, *Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2003. Göran Ekvall fait également référence à cette notion, sous le vocable « Temps D'Idees »; voir : EKVALL, Göran, « Organizational Climate for Creativity and Innovation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n° 1 (1996), p. 105-123.
- 55 Stanley S.Gryskiewicz, *Positive turbulence: developing Climates for Creativity, Innovation, and Renewal*, 1^{re} éd., San Francisco, Calif., Jossey-Bass Publishers, 1999, p. 15.
- 56 Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, New York, The Price Waterhouse Coopers Endowment for the Business of Government, 2000, p. 18-19. Ces résultats passent sous silence les obstacles liés aux démarches infructueuses et à l'acte de génération d'idées créatives. Parmi l'échantillon étudié, 33 innovations provenaient du Canada. Au total, 887 obstacles majeurs ont été recensés parmi tous les cas étudiés.
- 57 VAN GUNDY, Arthur, « Organizational Creativity and Innovation », in Scott G. Isaksen, éd., *Frontiers of Creativity Research: beyond the basics*, Buffalo, N.Y. : Bearly Ltd., 1987, p. 362.
- 58 WILLIAMS, Wendy M., YANG, Lana T., « Organizational Creativity », in Robert J. Sternberg, éd., *Handbook of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 376.
- 59 Theodore Levitt, *op. cit.*, p. 138.
- 60 AMABILE, Teresa M., Constance N. HADLEY et Steven J. KRAMER. « Creativity under the gun », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 8 (1er août 2002), p. 57.
- 61 Ibid.
- 62 THOMPSON, Leigh. « Improving The Creativity of Organizational Work groups », *Academy of Management Executive*, vol. 17, n° 1 (2003), p. 100.
- 63 Tom Kelley et Jonathan Littman, *op. cit.*, p. 18-19.
- 64 Voir Tony Buzan et Barry Buzan, *Dessine-moi l'Intelligence*, 2^e éd., Paris : Éd. d'Organisation, 2000.
- 65 James L. Adams, *Conceptual Blockbusting : a guide to better ideas*, 4^e éd., New York, Perseus Pub., 2001, p. 13.
- 66 Twyla Sharp, *The Creative Habit : Learn it and Use it for Life*, New York, Simon & Schuster, 2003.

- 
- 67 Tom Kelley et Jonathan Littman, *op. cit.*, p. 120-122.
- 68 William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York, ny: Currency-Doubleday, 1999), p. 19.
- 69 David Kantor, manuscrit non publié.
- 70 Pour de plus amples renseignements quant à la façon de mener une session de dialogue, les auteurs recommandent fortement les sources suivantes : David Bohm, *On Dialogue*. New York, Routledge, 2004, William Isaacs.
- 71 Geoff Dinsdale, Mary Moore, and Andrew Gaudes, *Organizing for Deliberate Innovation: A Toolkit for Teams* (Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2002).
- 72 École de la Fonction Publique du Canada, évaluation de l'impact de *La diversité : Vision et Action* (2005).
- 73 Pour plus de détails concernant les pratiques ingénieuses, voir Peter Stoyko et Annette Fuchs, *Learning@Large: An e-Learning Guide for Managers*. Ottawa, École de la fonction publique, 2004
- 74 Voir Peter Stoyko et Andrew Gaudes, *A Fine Balance: A manager's Guide to Workplace Well-Being*. Ottawa, Centre canadien de gestion 2002.
- 75 Leonard & Swap, *op cit.*, p. 206.



TABLES RONDES DE RECHERCHE-ACTION DE L'EFPC

Thèmes des publications

Tous les produits des Tables rondes de recherche-action sont offerts gratuitement sur le site Web de l'EFPC (www.myschool-monecole.gc.ca).

Créativité (nouveau)

Gestion des crises

Apprentissage en ligne

Gestion horizontale

Outils horizontaux

Innovation

Services internes

L'organisation apprenante

Gestion des relations canado-américaines

Langues officielles en milieu de travail

Mémoire organisationnelle (nouveau)

L'entente-cadre sur l'union sociale

Gestion du risque

Sciences et politiques d'intérêt public

Mieux-être en milieu de travail