



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

L'ORGANISATION AU SERVICE DE L'INNOVATION DÉLIBÉRÉE

Trousse d'outils pour les équipes

Table ronde
du CCG sur
la création d'une
fonction publique
innovatrice

PRÉSIDÉE PAR
RUTH DANTZER

PAR
GEOFF DINSDALE
MARY MOORE
ANDREW GAUDES



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

L'ORGANISATION AU SERVICE DE L'INNOVATION DÉLIBÉRÉE

Trousse d'outils pour les équipes

Table ronde
du CCG sur
la création d'une
fonction publique
innovatrice

PRÉSIDÉE PAR
RUTH DANTZER

PAR
GEOFF DINSDALE
MARY MOORE
ANDREW GAUDES

AVEC LA COLLABORATION DE
MARK JULIEN
PETER BUKER

Pour de plus amples informations ou des exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-3682

Télécopieur : (613) 992-1736

Les opinions émises dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada.

Table ronde de recherche-action du CCG sur la création d'une fonction publique innovatrice.

L'organisation au service de l'innovation délibérée : trousse d'outils pour les équipes.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Présidente : Ruth Dantzer.

Titre de la p.de t. addit. : Organizing for deliberate innovation.

Comprend des références bibliographiques.

Publ. aussi sur l'Internet.

ISBN 0-662-66531-7


No de cat. SC94-94/2002

1. Fonction publique – Canada – Gestion.
 2. Canada – Administration – Gestion.
 3. Administration publique – Productivité – Canada.
 4. Changement organisationnel.
 5. Équipes de travail.
- I. Dantzer, Ruth.
 - II. Centre canadien de gestion.
 - III. Titre.

JL111.M3C32 2002

658.4'063

C2002-980115-XF



*Le milieu de la fonction publique de l'avenir est
« ... souple, ouvert, dynamique et créatif. Il valorise et
récompense l'excellence et l'innovation. »*

Greffier du Conseil privé, huitième rapport annuel au Premier ministre

UN MOT du CCG

Un mot du CCG

Une fonction publique qui apprend de façon continue est mieux disposée à saisir les opportunités se retrouvant dans notre économie et notre société qui évoluent rapidement. La recherche est un important moteur pour l'apprentissage, mais certains types de recherche sont mieux adaptés aux besoins des gestionnaires. La recherche visant à répondre aux besoins sur le plan de la gestion doit se faire en temps opportun, être pertinente et déboucher sur des conseils pratiques. C'est justement ce que permet de réaliser la démarche des Tables rondes de recherche-action du CCG.

Il s'agit de la deuxième vague de recherche que nous avons réalisée sous cette forme des plus heureuses. Les consultations que nous avons menées auprès des gestionnaires ont permis de signaler que cinq sujets méritent de faire l'objet de recherche immédiate :

- le mieux-être en milieu de travail;
- la prestation de services internes;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes horizontaux;
- la science et la politique publique

Ces sujets sont d'une importance stratégique pour l'ensemble de la Fonction publique du Canada et témoignent des expériences vécues par ses gestionnaires et leurs employés.

La Table ronde de recherche-action sur la création d'une fonction publique innovatrice est à l'origine du présent rapport de recherche, fruit des efforts des membres de la Table ronde qui ont considéré cet enjeu important et ont prévu dans un horaire chargé le temps nécessaire à la participation au projet.

Je tiens à remercier particulièrement la présidente du projet, M^{me} Ruth Dantzer. Le leadership dont elle a fait preuve ainsi que le temps et l'attention personnelle qu'elle a consacrés au projet ont été des facteurs déterminants de la qualité du rapport.

Jocelyne Bourgon

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jocelyne Bourgon', with a stylized flourish at the end.

Présidente
Centre canadien de gestion

La recherche-action



Le processus de recherche-action du CCG permet de réunir des praticiens et des spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement. Le groupe élabore des conseils pratiques pour relever les défis urgents en matière de gestion. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une Table ronde diversifiée ce qui constitue une tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les défis sont choisis par des gestionnaires et des cadres supérieurs en fonction de leur degré d'urgence et d'importance pour la fonction publique dans son ensemble. L'objectif consiste à mettre au point des produits d'avant-garde pratiques et ciblés que les gestionnaires du secteur public présentent réellement et utilisent activement dans le cadre de leur travail.

La Table ronde compte sur le soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs dans le domaine de la fonction publique.

UN MOT DE LA PRÉSIDENTE

Un mot de la présidente

Le terme « innovation » appelle à l'esprit des images liées aux nouvelles technologies, aux activités de recherche et de développement et à des transformations radicales des anciennes façons de faire. Si exaltantes que puissent être ces images, elles peuvent susciter une certaine confusion. Comment les fonctionnaires peuvent-ils traduire le concept exaltant qu'est l'innovation en approches et en activités pratiques et utiles dans leur milieu de travail? Comment transformer en une réalité concrète ce concept abstrait? Voilà les questions que se sont posées les membres de la Table ronde sur la création d'une fonction publique innovatrice.

Les travaux menés à bien par la Table ronde pour étudier ces questions se sont révélés extrêmement gratifiants. La Table ronde réunissait des représentants du secteur public, du secteur privé et du monde universitaire pour faire ressortir les diverses perspectives et expériences à l'égard de l'innovation. Je tiens à remercier chacun des membres de la Table ronde d'avoir apporté sa contribution aux travaux et d'avoir volontairement fait de l'innovation son dossier prioritaire au cours des derniers mois. Le document que vous avez entre les mains est le fruit des heures de travail consacrées à discuter et à débattre honnêtement des principales questions touchant l'innovation.

Au fil de nos discussions, nous avons compris qu'il existe diverses approches et diverses conceptions de l'innovation. Mais nous avons également constaté qu'il existe d'importants points de convergence. Nous nous sommes tous entendus pour dire que les fonctionnaires, et, de fait, l'ensemble des Canadiens, doivent relever de nos jours de nouveaux défis et que, pour qu'ils y arrivent, l'innovation joue un rôle capital. Nous avons reconnu qu'il existait déjà de précieux modèles d'innovation fructueuse : des ministères et des organismes innoveront déjà pour remplir leur mandat. Nous nous sommes également entendus pour dire que, aussi importants que soient les modèles, il faut innover encore plus et chercher à comprendre davantage comment « fonctionne » l'innovation.

La trousse d'outils sur l'innovation – fruit des travaux de la Table ronde – est conçue en fonction des points de convergence en question. Elle tient compte de la nécessité d'innover. Elle repose sur des études de cas touchant les organisations qui ont innové avec succès, de telle sorte que nous puissions reconnaître les modèles fructueux déjà en place et en tirer des enseignements. Ce qui est peut-être plus important encore, par contre, c'est qu'elle propose une approche pratique et délibérée aux individus et aux équipes qui désirent maximiser leur potentiel d'innovation. Autrement dit, elle nous permet à tous d'innover pour relever les défis d'aujourd'hui... et de demain.

Cela me stimule de voir le résultat du travail de la Table ronde et d'envisager la possibilité que, grâce à la trousse d'outils, l'innovation tienne une plus grande place à l'avenir. Mais une trousse d'outils ne suffira pas pour qu'il y ait innovation. Le défi que nous devons tous relever, c'est de faire le nécessaire pour que la trousse d'outils fonctionne et de compter, pour la compléter, sur les lumières et les expériences qui nous sont propres. Il nous appartient à nous d'utiliser la trousse d'outils et d'en apprendre davantage sur la façon d'innover. Il nous appartient à nous d'innover.

En terminant, j'aimerais remercier Geoff Dinsdale, du CCG, qui a travaillé sans relâche afin de transformer les discussions de la Table ronde en un document pratique. Son dévouement envers le projet et son humour constant ont rendu le travail agréable et profitable.

Ruth Dantzer



Présidente
Table ronde du CCG sur la création
d'une fonction publique innovatrice

Remerciements

Présidente

Ruth Dantzer

Pêches et Océans Canada

Membres

Sandford Borins

Paul Bush

Glenna Carr

Ramsay Duff

Maryantonett Flumian

Lawrence Hanson

Doug Hull

Abolhassan Jalilvand

Matthew W. King

Brian Marson

Doug McArthur

Daphne Meredith

Sherry EH Niven

Sally Omar

France Pégeot

Université de Toronto à Scarborough

TéléSAT Canada

Carr-Gordon Limited

Ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse

Développement des ressources humaines Canada

Bureau du Conseil privé

Canarie Inc.

Université Dalhousie

Pêches et Océans Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Université de la Colombie-Britannique

Bureau du Conseil privé

Pêches et Océans Canada

Université de l'Alberta, Telus Centre

for Professional Development

Centre canadien de gestion

Secrétariat

Geoff Dinsdale

Andrew Gaudes

Mark R. Julien

Mary Moore

Anna-Maria Raposo

Centre canadien de gestion

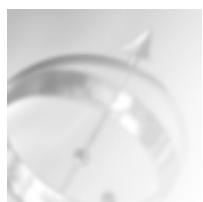
Université du Manitoba

Université Carleton

Université de Western Ontario

Centre canadien de gestion

Les membres de la Table ronde souhaitent remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la préparation du présent document. En l'occurrence, les personnes-ressources, les participants aux discussions de groupe, celles qui ont consacré beaucoup de leur temps à revoir les innombrables ébauches et apporté des précieuses suggestions ainsi que celles qui ont été impliquées dans la publication du rapport. Leur contribution a permis de garantir que le produit se révélera utile aux cadres de la fonction publique dans son ensemble.



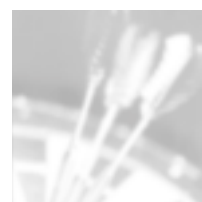
T A B L E

DES

Table des matières

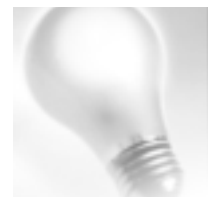
Un mot du CCG	5
Un mot de la présidente	7
Remerciements	9
Introduction	13
La trousse d'outils déployée	14
Partie 1 Une approche délibérée	15
L'équipe au cœur de la démarche	17
Partie 2 Préparer le terrain à l'innovation	21
Une organisation apprenante	21
Partie 3 Employer le modèle « C-CAR » pour s'organiser délibérément en vue de l'innovation	23
Le procédé C-CAR : liste de contrôle et auto-évaluation	25
L'utilisation de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR	25
Instructions sur l'administration de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR	26
Notation	36
Discuter des résultats et prévoir les mesures à prendre	38
Partie 4 Renforcer votre approche face à l'innovation	39
Orientation stratégique et ressources à l'intention des équipes	39
But commun	40
SECTIONS 1 à 3 : Mission et objectif	40
Créativité : « introspection et observation »	42
SECTION 4 : Caractéristiques de l'équipe	42
SECTION 5 : Analyse de l'environnement	45
SECTION 6 : Production d'idées	47

M A T I È R E S





Applicabilité	53
SECTION 7 : Applicabilité des idées créatives	53
Résultats de l'application d'idées innovatrices	58
SECTION 8 : Détermination et reconnaissance des résultats	58
SECTION 9 : Diffusion d'idées innovatrices fructueuses	60
Le point sur la Partie 4	62
Partie 5 Vérifier sa progression et aller au-delà des équipes	63
Indicateurs de succès – comment s'assurer qu'on est sur la bonne voie	63
Soutenir l'innovation au niveau organisationnel	65
Conclusion	67
Annexe 1 : Bibliographie annotée	69
Annexe 2 : Documentation relative à la créativité personnelle et à l'innovation organisationnelle	75
Créativité personnelle	75
Innovation organisationnelle	75



INTRODUCTION

Introduction

Durant les dix prochaines années, notre qualité de vie et notre niveau de vie dépendront énormément de notre degré d'innovation en tant que société¹. La fonction publique a un rôle capital à jouer pour soutenir et améliorer la qualité et le niveau de vie des Canadiens. Or, notre capacité d'innover représentera un facteur clé pour ce qui est de définir ce rôle, étant donné son incidence directe sur la vie de tous les citoyens. Pour cette raison, l'innovation dans la fonction publique ne saurait être considérée comme une option; c'est plutôt un élément essentiel au bien-être des Canadiens. On ne saurait procéder au petit bonheur pour y arriver. Il faut s'appliquer, y aller de façon délibérée² et globale.

L'innovation a fait l'objet de maintes descriptions et définitions. La Table ronde se propose d'employer la définition suivante : une idée transformatrice qui marche. Il y aura toujours un débat nourri sur ce qui constitue une innovation, mais la plupart des gens s'entendraient pour dire qu'ils reconnaissent l'innovation quand ils se trouvent en présence de la chose. L'innovation évoque la passion, un dessein, des résultats profonds.

La présente trousse d'outils constitue une ressource pratique et puissante qui permettra aux chefs de groupe d'exploiter le potentiel de leurs équipes afin de générer des innovations transformatrices. **Les équipes disposent ainsi d'une approche pratique et délibérée pour innover.**

Définition de l'innovation



L'innovation est la production et la mise en application créatives de nouvelles idées qui résultent en l'amélioration significative d'un produit, d'un programme, d'une démarche, d'un service, d'une structure ou d'une politique.

En termes simples, l'innovation évoque des idées transformatrices qui marchent.

Définition de travail de la Table ronde

¹ Voir *Le savoir, clé de notre avenir : La stratégie d'innovation du Canada*, Gouvernement du Canada, Ottawa, février 2002, www.innovationstrategy.gc.ca.

² La nécessité d'innover de façon délibérée est notée dans le cadre de *L'enquête de 1998 sur l'innovation*. PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 22.

La trousse d'outils déployée

La trousse d'outils se divise en cinq parties :

La **partie 1** porte sur la notion d'innovation et explique pourquoi l'innovation est importante et comment elle se manifeste;

La **partie 2** explore l'organisation apprenante et la manière dont elle jette les fondements du travail d'équipe innovateur, et donc de l'innovation;

La **partie 3** présente le modèle d'innovation C-CAR (but Commun, Créativité, Applicabilité, Résultats escomptés) et un outil de travail connexe destiné à permettre aux équipes de déterminer les aspects sous lesquels elles peuvent améliorer leur façon d'aborder l'innovation;

La **partie 4** enchaîne sur la partie 3 et permet à l'équipe d'accéder directement à des ressources et à des conseils en rapport avec les aspects prioritaires relevés;

La **partie 5** traite des principaux indicateurs de succès et, délaissant le sujet des équipes, aborde la question de l'innovation du point de vue de l'organisation.

Des petites et des grandes innovations



Il y a tout un débat qui vise à savoir jusqu'à quel point un changement doit être fondamental pour être assimilé à une innovation. Faut-il inclure les « petites innovations » qui font leur bout de chemin ou compter seulement les grandes innovations transformatrices (les percées d'un domaine et les façons radicalement nouvelles de procéder)?

Notre trousse d'outils porte d'abord et avant tout sur les grandes innovations transformatrices, mais le modèle d'innovation C-CAR décrit plus loin s'applique autant aux petites qu'aux grandes innovations.



Le défi posé par un nouvel âge

« ... La complexité, l'imprévisibilité et le rythme des choses dans notre monde, ainsi que la gravité du stress environnemental planétaire montent en flèche. Pour s'occuper de leurs affaires et améliorer leur bien-être, nos sociétés vont devoir faire preuve d'une plus grande ingéniosité — c'est-à-dire trouver d'autres idées pour résoudre leurs problèmes techniques et sociaux » [traduction libre].

Thomas Homer-Dixon,
The Ingenuity Gap, 2001

UNE APPROCHE DÉLIBÉRÉE

Pourquoi l'innovation attire-t-elle tant d'attention par les temps qui courent? C'est que le rythme auquel évolue le monde s'accroît rapidement. Le monde est en train de passer d'une ère industrielle à une ère du savoir. Les idées ont remplacé l'argent et le muscle en tant que clés du succès³. Les questions sont davantage liées entre elles, elles se caractérisent par le risque et elles sont de plus en plus complexes. De ce fait, pour trouver des solutions aux problèmes qui se présentent dans tous les secteurs, il faut faire converger des idées et des informations de manières créatrices et originales. Pour être efficace à long terme dans un monde qui évolue rapidement, il faut aller au-delà des améliorations progressives et apporter des améliorations transformatrices qui ouvrent de nouvelles voies.

³ Voir *Les nouveaux pouvoirs : Savoir, richesse et violence à la veille du XXI^e siècle*, d'Alvin Toffler, Bantam Books, New York, 1990.

Sous deux aspects au moins, l'innovation ne se résume pas à la résolution d'un problème :

- **D'abord**, la résolution d'un problème suppose souvent l'adoption d'améliorations progressives, alors que **l'innovation se caractérise par une amélioration transformatrice, radicalement nouvelle**. Si les gens ne se disent pas « Incroyable... je n'arrive pas à croire que nous avons fait cela... je ne l'aurais jamais imaginé », l'équipe a peut-être trouvé la solution à un problème, mais, vraisemblablement, elle n'a pas innové.
- **Ensuite**, la résolution d'un problème est souvent perçue comme étant une démarche purement réactive — les gens cherchent seulement à résoudre le problème une fois que celui-ci a été relevé et qu'il apparaît nécessaire d'agir. Par contre, dans la fonction publique, relever les occasions d'agir avant même que les problèmes ne surviennent revêt une importance critique. Sinon, c'est en quelque sorte de la valeur perdue pour les citoyens. De ce fait, **l'innovation consiste non pas seulement à réagir aux problèmes qui existent à un moment donné, mais aussi à saisir les occasions uniques qui peuvent déboucher sur des améliorations fondamentales**.



Innovation ne signifie pas amélioration ou évolution continue; c'est l'action du mécontentement face au présent et d'une exaltation face à l'avenir.

Steve Salmons, Bibliothèque publique de Windsor

L'innovation dans le secteur public : Rescol d'Industrie Canada*



Né d'une idée qu'ont eue un cadre et un étudiant en participant à un programme d'alternance travail-études, Rescol a évolué et est devenu un projet national qui compte de multiples prix à son palmarès. Le mandat de Rescol consistait à brancher les 20 000 écoles et bibliothèques du Canada au plus tard à la fin de l'année scolaire 1998-1999, afin de mieux préparer les jeunes Canadiens à la nouvelle économie.

Les responsables de Rescol ont travaillé de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les intervenants du milieu de l'éducation et le secteur privé en vue de soutenir le branchement des écoles, l'élaboration de ressources pédagogiques et de modèles de formation en ligne ainsi que de favoriser les recherches sur les meilleures façons d'intégrer les nouvelles technologies au processus d'apprentissage. Grâce à Rescol, le 30 mars 1999, le Canada est devenu le premier pays du monde à avoir branché sur l'autoroute de l'information ses écoles publiques, y compris les écoles des Premières nations, et ses bibliothèques publiques.

* Ces renseignements sont tirés directement de plusieurs sources du site Web d'Industrie Canada ainsi que de commentaires faits par un ancien membre du projet Rescol.

Le terme « innovation » est très large : il évoque une panoplie d'activités et de résultats. Dans le secteur privé, il est associé à ce qui suit :

- les **produits**, plus particulièrement ceux de nouvelles gammes;
- les **services**, surtout l'amélioration de la prestation de services;
- les **organisations** qui ont la capacité de tirer parti des circonstances et de saisir les occasions qui se présentent de réagir à l'évolution de la demande sur le marché.

Si l'innovation représente un concept à ce point puissant et important, c'est que la notion s'applique tout autant au secteur privé qu'au secteur public. À l'instar du secteur privé, le secteur public doit chercher à créer de nouvelles « gammes de produits », sous la forme de politiques nouvelles et de programmes nouveaux. Quant à la prestation des services, les parallèles sont évidents – à preuve le projet d'administration gouvernementale électronique. Enfin, nous aspirons toujours à faire en sorte que les organismes du secteur public soient suffisamment souples pour bien agir au bon moment.

Étant donné l'importance que revêt l'innovation transformatrice et la demande qui existe à cet égard, et puisque le type d'évolution en question a nécessairement une incidence sur les ressources humaines et financières, la décision d'innover **doit être délibérée**.

Innover de façon délibérée – que faut-il entendre par là? Comme le dit le dicton, le succès est fait d'inspiration à 1 % et de transpiration à 99 %. La même règle s'applique à l'innovation. L'étincelle – celle qui fait crier *Eurêka!* – est une chose tout à fait précieuse, mais il demeure que, pour y arriver, il faut trimer dur et mettre en place des conditions propices.

L'équipe au cœur de la démarche

Pourquoi la notion d'équipe est-elle privilégiée dans la trousse d'outils?

Dans la fonction publique, l'innovation a parfois été entravée par des structures et des façons de faire qui incitaient les gens à faire cavalier seul – à s'occuper des dossiers qui leur sont attribués dans un champ d'action précis, sans profiter d'autres perspectives ni envisager des priorités plus larges. Ce modèle de travail est extrêmement efficace pour qui souhaite l'uniformisation et la spécialisation, et il peut supposer un certain **travail d'équipe**, mais, de manière générale, il n'entraîne pas de **travail d'équipe innovateur**.

⁴ Le raisonnement se rapporte à tous les Canadiens. Voir *Le savoir, clé de notre avenir : La stratégie d'innovation du Canada*, gouvernement du Canada, Ottawa, février 2002, <http://www.innovationstrategy.gc.ca/>.

Souvent, l'étincelle à l'origine d'une innovation vient d'une personne. L'ampoule électrique qui figure en surimpression sur la première page évoque la puissance du génie créateur individuel. De fait, le succès futur de notre pays repose sur les compétences, l'esprit créateur, les talents et les connaissances des gens⁴. Par contre, étant donné la complexité des questions dont se charge la fonction publique, la conception, l'évaluation et la mise en application d'une innovation transformatrice dépasse tout simplement les moyens d'une personne agissant seule.

En même temps, nous n'abordons pas non plus ici la question de l'innovation organisationnelle. Certes, il n'y a rien de plus puissant qu'un leader capable de mobiliser son organisation en faveur de l'innovation, mais le genre de changement organisationnel dont il s'agit échappe vraisemblablement au champ d'action d'un seul cadre. En outre, souvent, la mobilisation du personnel entier d'une organisation autour de tels projets novateurs serait excessive et nuirait au déroulement des activités quotidiennes de l'organisation.

L'équipe, quant à elle, peut éviter nombre des écueils ainsi décrits. Premièrement, l'équipe est un élément central du mode de fonctionnement des organismes du secteur public; le recours à l'équipe est une façon éprouvée de mener efficacement les activités. Deuxièmement, l'équipe permet de réunir toutes sortes de personnes dont le talent, les perspectives, l'expérience et les compétences variées font que le tout représentera davantage que la somme des parties. De fait, selon des recherches récentes, environ la moitié des innovations dans le secteur public proviennent de cadres intermédiaires et de membres du personnel de première ligne, et l'équipe constitue un moyen d'action unique et puissant pour réunir de telles personnes et favoriser l'innovation.

L'innovation dans le secteur public : La ville d'Ajax*



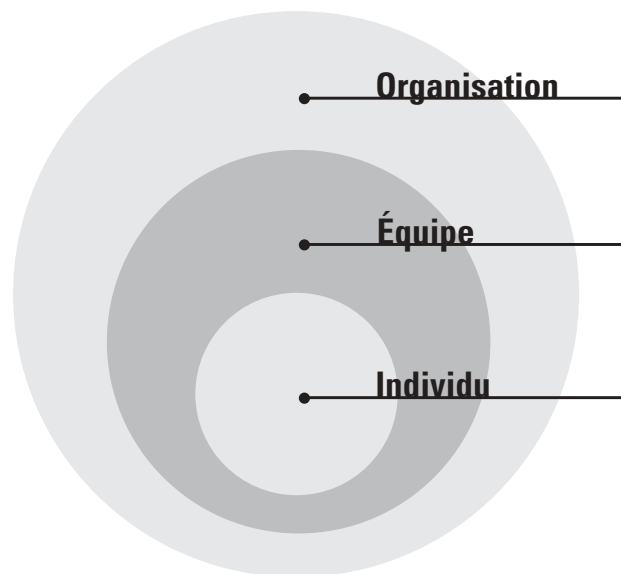
La ville d'Ajax, située tout juste à l'est de Toronto, compte une population de 67 000 habitants et connaît une croissance rapide. À l'époque des restrictions budgétaires, en 1994 et en 1995, Ajax a instauré un programme d'économie intitulé STAR\$ (Saving the Town of Ajax Real Dollars). Pour équilibrer le budget à un moment où les paiements de transfert de la province faisaient l'objet de réductions majeures, l'administrateur principal de la municipalité a mis chacun de ses employés au défi de trouver au moins deux idées pour réduire les coûts ou accroître les recettes dans le cadre du programme STAR\$. Les 500 employés ont proposé plus de 3 000 façons de réaliser des économies ou d'augmenter les recettes æ six idées par employé, en moyenne. Sur une période de 18 mois, la mise en application des propositions en question a permis d'économiser 1 600 000 \$ en vue d'équilibrer le budget de la municipalité.

⁵ Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, février 2001, <http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248>.

* Cet exemple est tiré de Kenneth Kernaghan, Brian Marson, et Sandford Borins. *L'administration publique de l'avenir*, Institut d'administration publique du Canada, Toronto, 2000.

Trois niveaux d'innovation :

L'ÉQUIPE AU CŒUR DE LA DÉMARCHE



Troisièmement, les **équipes innovatrices** font converger de nouvelles façons les talents et les vues de gens de toute l'organisation, tout en sortant l'équipe des sentiers balisés. L'équipe peut faire preuve d'une plus grande souplesse et d'une plus grande créativité en s'écartant des normes régissant les affaires courantes. Si l'équipe a un but commun et est dotée de véritables moyens d'agir, les membres se passionneront pour le travail qu'ils ont à accomplir. C'est cette passion même qui cimentera l'unité de l'équipe et lui permettra de travailler avec bonheur.

Le fait est que l'équipe peut stimuler le potentiel des individus et de l'organisation à la fois. L'équipe met ensemble des personnes à l'esprit créateur en leur accordant la liberté voulue pour réfléchir en dehors des perspectives étroites et trouver des solutions innovatrices à des problèmes. Voilà pourquoi la trousse d'outils privilégie l'équipe. (Pour se documenter sur la créativité individuelle et l'innovation organisationnelle, voir l'Annexe 2.)

Pour en savoir plus sur la manière de constituer une équipe interorganisationnelle et de travailler avec elle, voir la publication du CCG intitulée *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux* (www.ccmd-ccg.gc.ca).



« Aucune personne, à elle seule, ne saurait être aussi intelligente que nous tous, pris ensemble. »

Source : Inconnue

L'innovation dans le secteur public : Le ministère du Commerce et de l'Industrie au Danemark*



En 1997, le ministère du Commerce et de l'Industrie a délaissé sa hiérarchie traditionnelle au profit d'une organisation axée sur les projets et le travail d'équipe. Sa vieille culture et son organisation démodée ne permettaient pas de bien relever les nouveaux défis qui se posaient. Dans le contexte, neuf divisions distinctes ont été dissoutes pour faire place à trois « centres de compétence ». Les gens des centres en question travaillent au sein d'équipes et de groupes chargés de projets. Les membres de la direction sont devenus des guides à la disposition des équipes et des groupes. De manière générale, ils entrent en scène sur demande.

Deux fois l'an, la décision est prise de lancer un projet et de mettre sur pied un groupe qui s'en chargera. Auparavant, les groupes et équipes ont accès au « MindLab » — le laboratoire d'idées de l'organisation — unité dont la raison d'être consiste à aider les équipes à maximiser leur degré d'innovation. L'innovation a connu un tel succès qu'elle a été adoptée par l'organisation nouvelle et plus grande que constitue le ministère des Affaires économiques et commerciales.

* Ces renseignements ont été tirés d'un document présenté au Workshop of Peer-Reviewed Papers on Public Sector Innovation qui eut lieu les samedi et dimanche, 9 et 10 février 2002, dans la chambre du Sénat de l'Université d'Ottawa.



Un guide à l'intention de l'organisation apprenante

Le CCG a produit un guide pratique à l'intention des gestionnaires, intitulé *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence* (tous les documents cités sont accessibles sur le site Web du CCG à l'adresse suivante : www.ccmd-ccg.gc.ca).

Préparer le TERRAIN à L'INNOVATION

Une organisation apprenante

Nombre des éléments qui favorisent le travail d'équipe novateur existent au sein de l'organisation apprenante. Qui dit organisation apprenante dit justement processus collectif de réflexion sur les perspectives, les connaissances et les idées nouvelles en vue d'une amélioration continue du rendement⁶. L'innovation et l'organisation apprenante sont donc indissociablement liées. Elles peuvent être tenues pour deux piliers des organisations à rendement élevé.

L'organisation apprenante crée les conditions propices à l'innovation, l'équipe innovatrice suscite le progrès par bonds, et l'organisation apprenante saisit les connaissances nouvelles et les intègre dans l'ensemble de sa structure.

⁶ Cette description reprend des éléments de la définition provisoire du processus d'apprentissage organisationnel employée par le Comité sur l'apprentissage et le développement (2001).

Le guide intitulé *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence* expose les éléments clés de l'organisation apprenante⁷ :

- le **but commun** (« vision commune » dans le guide) vient préciser clairement ce que souhaitent accomplir ensemble les membres de l'équipe ou de l'organisation. Il s'agit d'accorder les valeurs, les principes et les convictions de l'équipe quant à ce qu'il faut accomplir et la façon choisie d'y arriver;
- la **diversité** aide à maximiser la créativité en réunissant des gens dont les compétences, les aptitudes et les horizons ne sont pas les mêmes. Si tous les membres de l'équipe pensent de la même façon, l'opposition au point de vue majoritaire peut être considérée comme nuisible. À ce moment-là, le fait de se rallier à l'opinion du groupe peut être considéré comme plus important;
- le **dialogue** permet de s'assurer qu'il y a un échange d'idées libre et franc. Cela favorise la conscientisation, la compréhension et l'engagement. Il s'agit de converser honnêtement, d'écouter attentivement et de discuter ouvertement. Les membres de l'équipe s'enseignent de nouvelles choses et s'appuient mutuellement. C'est une véritable culture d'apprentissage;
- l'**antagonisme créateur** est conçu pour que personne n'évite les oppositions constructives et saines, car celles-ci sont utiles sur le plan créateur, elles mettent en doute les idées reçues, révèlent les préjugés, font la lumière sur les informations disponibles et fortifient les arguments avancés. Idéalement, cela amène des opinions variées et des idées nouvelles;
- l'**humilité** du fonctionnaire lui permettra de reconnaître les limites de son savoir et l'incitera à rechercher les connaissances qu'il n'a pas.

Les éléments que constituent le but commun et le dialogue peuvent être considérés comme le ciment qui lie les membres de l'équipe et permettent que la diversité et l'antagonisme créateur, en tant qu'éléments sains et efficaces, poussent l'équipe — et, de ce fait, l'organisation — à progresser. L'organisation apprenante peut également aider la haute direction à relever efficacement les questions qui justifient l'adoption d'une approche d'innovation plus globale. Pour que vous puissiez mieux vous appuyer sur les fondements de l'innovation que jette l'organisation apprenante et abordez l'innovation de façon plus délibérée, nous proposons, dans la section suivante de la trousse d'outils, une approche pratique de l'innovation à l'intention des équipes.

Comité de l'apprentissage et du perfectionnement – l'apprentissage avancé



Une bonne somme de travail a été abattue pour faire progresser les principes associés à l'apprentissage organisationnel au sein de la fonction publique. Le comité de l'apprentissage et du perfectionnement du sous-ministre (CAP), sous-groupe permanent du Comité des hauts fonctionnaires du Conseil privé, propose une politique d'apprentissage continu, attire l'attention sur les mesures susceptibles de renforcer l'apprentissage et consigne les exemples de pratiques judicieuses.

⁷ Centre canadien de gestion, *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence*, Ottawa, 2000; et Document de travail rédigé pour la Table ronde de recherche-action du CCG sur l'organisation apprenante (www.ccmd-ccg.gc.ca).



Le modèle C-CAR

but **C**ommun

Créativité

Applicabilité

Résultats escomptés

Employer le modèle

C-CAR pour s'organiser délibérément en vue de

L'INNOVATION

Pour créer un milieu qui permet de maximiser ses idées innovatrices, il faut y mettre de l'énergie et être dévoué à la tâche. Tout de même, les recherches montrent que les organisations de toutes formes et tailles, que ce soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, peuvent innover et innover effectivement.

Le modèle C-CAR⁸ a été conçu pour donner aux équipes un moyen simple, pratique et efficace de s'organiser en vue de l'innovation. En organisant délibérément les équipes compte tenu des caractéristiques suivantes du modèle, on réussit à **maximiser les possibilités de susciter des idées innovatrices qui marchent.**

⁸ Ce modèle s'inspire du modèle d'innovation CAR conçu par Brian Marson, un des membres de la Table ronde de recherche-action du CCG sur la création d'une fonction publique innovatrice.

C

BUT COMMUN : Comme les membres de l'équipe ont un but commun, ils s'entendent sur la question qu'il faut régler et ont la conviction de, justement, s'attaquer à la bonne question de la bonne façon. Pour cela, il faut réaliser des analyses pour déterminer la nature exacte de l'enjeu et des objectifs de l'équipe. L'équipe doit déterminer quels éléments de l'approche actuelle ne fonctionnent pas, ce qui fait qu'une innovation s'impose (modification d'une politique, évolution de la demande de la clientèle ou de paramètres démographiques, etc.) et, de façon exacte, les critères applicables à une solution. Au fil des travaux, il est essentiel aussi de revenir sur la définition du problème pour confirmer que celui-ci, de par sa nature, demeure tel qu'envisagé au départ. L'équipe doit être dévouée à la tâche pour s'assurer que les énergies sont appliquées avec efficacité et efficience. En canalisant ainsi le travail, les efforts déployés pour innover sont plus susceptibles d'être stratégiques, à propos et fructueux.

C

CRÉATIVITÉ : « Introspection et observation » : Trois grands aspects sont privilégiés ici. D'abord, les caractéristiques de l'équipe et ses membres (p. ex., les compétences des membres de l'équipe s'appliquent-elles à la question en jeu? Les membres de l'équipe ont-ils des compétences, des styles d'apprentissage et une expérience qui diffèrent?) Ensuite, faire un tour d'horizon et noter les idées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (p. ex., l'équipe note-t-elle systématiquement les faits nouveaux dans son secteur d'activités?) Enfin, susciter et échanger des idées (p. ex., les idées nouvelles sont-elles encouragées et soutenues? Servent-elles de point de départ à un travail de réflexion et sont-elles les bienvenues, quel que soit le degré d'ancienneté de la personne qui les propose?).

A

APPLICABILITÉ : Il s'agit ici d'évaluer des idées créatrices pour déterminer jusqu'à quel point elles sont pertinentes et pratiques. C'est la réponse à la question suivante : « Cette idée nouvelle marchera-t-elle? » Cela peut comprendre les essais de validation, les analyses de rentabilité, les consultations visant à s'assurer que l'on répond aux besoins du client et les analyses coûts-avantages. Dans certains cas, pour y arriver, on intègre à l'équipe une personne qui connaît extrêmement bien les réalités pratiques et opérationnelles de la question.

R

RÉSULTATS ESCOMPTÉS : Les membres de l'équipe savent tous ce qu'il faut faire pour mener le projet à bien et ont la passion et le dévouement nécessaires pour y arriver. Lorsque les gens comprennent très bien ce à quoi l'équipe aspire, il est possible d'établir des indicateurs de succès utiles et de jauger les progrès réellement faits par rapport aux indicateurs en question. Les leçons apprises sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation, et un récit des innovations fructueuses circule dans l'ensemble de l'organisation et de la fonction publique.

Le saviez-vous?



Des 15 études de cas portant sur les organismes du secteur public où l'innovation est constante, *dans tous les cas*, les responsables ont attribué une partie de leur succès au fait de revoir consciemment leurs objectifs ultimes – les remettre en question, les préciser, les faire connaître et travailler en vue d'un but commun.

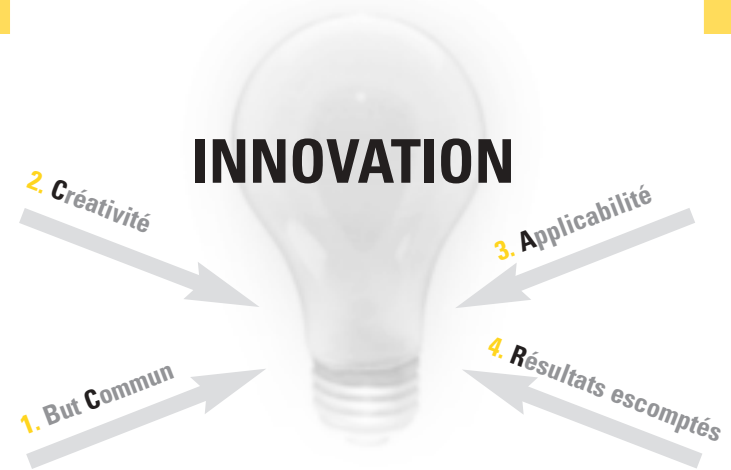
Peter Buker, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche), 2002.

Figure 1 :

LA SYNERGIE DU MODÈLE « C-CAR »

LES ÉLÉMENTS MAXIMISENT L'INNOVATION

Comme l'illustre la **Figure 1**, c'est la synergie des quatre éléments décrits ci-dessus qui donne un milieu qui maximise le potentiel d'innovation. Quand l'innovation vise un but précis et revêt un caractère stratégique, les éléments en question ne sont pas laissés au hasard; ils font l'objet d'une gestion et d'un soutien actifs.



Le procédé C-CAR : Liste de contrôle et auto-évaluation

Dans la présente section, nous avons « transformé » le modèle C-CAR en un procédé susceptible d'aider les équipes à aborder délibérément l'innovation; à les aider à s'organiser en vue de susciter des idées innovatrices qui marchent. Ainsi, le procédé peut avoir deux fins :

1. **une liste de contrôle** qui aide les nouvelles équipes à se préparer à chacun des éléments du modèle C-CAR; et (ou)
2. **un instrument d'auto-évaluation** qui aide les équipes *ayant déjà entamé des travaux sur les éléments du modèle C-CAR* à établir les points forts et les points faibles relatifs de leur démarche.

L'utilisation de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR

Il est possible d'utiliser soit l'intégrité de l'instrument, soit certaines parties. Par exemple, si l'équipe en est à l'étape qui consiste à établir un but commun, il est peut-être trop tôt encore pour appliquer la dernière section de l'instrument. N'oubliez pas toutefois que même si l'équipe a déjà parachevé certains éléments, elle devrait encore les évaluer. Par exemple, si l'équipe a déjà établi un but commun et qu'elle est en train de scruter l'horizon à la recherche d'idées, il est utile d'évaluer le but commun pour déterminer si l'équipe doit le revoir.

Pour des instructions sur la notation associée à l'évaluation et la façon de lancer un dialogue sur les résultats obtenus, voir la fin de l'instrument.

Instructions sur l'administration de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR

L'application de l'instrument d'évaluation suppose quatre étapes, décrites ci-dessous.

1

Réunir les membres de l'équipe et remettre à chacun un questionnaire. Pour que les gens demeurent francs, leur demander de ne pas inscrire leur nom sur le questionnaire, de façon à ce que les réponses ne puissent être attribuées à une personne en particulier.

Aux fins de l'évaluation, deux termes sont utilisés de manière très précise; il faut préciser clairement leur signification avant que les répondants ne remplissent le questionnaire d'évaluation :

- **l'équipe** est le groupe de personnes qui travaillent en vue de régler un problème particulier ou de saisir une occasion précise;
- **l'organisation** est l'organisation où vous travaillez, par exemple un ministère ou un organisme gouvernemental.

2

Il faut signaler aux répondants que s'ils ne connaissent pas la réponse à une question, ou si la question ne s'applique pas à eux, il ne faut rien répondre.

3

Chacun des membres de l'équipe doit remplir le questionnaire. Cela devrait prendre 15 minutes environ.

Il n'appartient pas au répondant de faire le total à la fin de chacune des sections; c'est le personnel chargé de l'analyse à la suite de l'évaluation qui le fera.

4

Une personne doit administrer le questionnaire et recueillir les feuilles remplies. Cette même personne peut diriger le dialogue sur les résultats obtenus.



BUT COMMUN

BUT COMMUN

SECTION 1 :

La mission de l'organisation

Dans l'espace qui suit, veuillez inscrire ce que vous considérez comme les aspects clés de la mission de votre **organisation**. (*Vous pouvez employer un style télégraphique.*)

SECTION 2 :

L'objectif de l'équipe

Dans l'espace qui suit, veuillez inscrire ce que vous considérez comme étant les aspects clés de l'objectif de votre **équipe**. (*Vous pouvez employer un style télégraphique.*)

Instructions : Pour chacune des sections suivantes, veuillez indiquer la mesure dans laquelle vous êtes d'accord avec l'énoncé.

SECTION 3 :

Objectif et mission

		DEGRÉ D'ACCORD			
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Je comprends l'objectif de mon équipe.	1	2	3	4
B	Les membres de mon équipe ont la même idée de l'objectif fixé.	1	2	3	4
C	Je comprends comment mon équipe contribue à la mission de mon organisation.	1	2	3	4
D	Notre équipe a discuté à fond de son objectif.	1	2	3	4
E	Mon équipe revient régulièrement sur la question centrale pour voir s'il faut la préciser (c.-à-d. que l'équipe étudie à nouveau et, au besoin, reformule la question à la lumière d'informations nouvelles ou de faits nouveaux).	1	2	3	4
F	Je crois qu'il y a eu au sein de l'équipe un dialogue ouvert en vue de l'établissement de notre but commun.	1	2	3	4
G	Je tiens à la réalisation de l'objectif de mon équipe.	1	2	3	4
TOTAL	[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]				
<input type="text"/>					



CRÉATIVITÉ :
« INTROSPECTION
ET OBSERVATION »

CRÉATIVITÉ : « INTROSPECTION ET OBSERVATION »

SECTION 4 :

Caractéristiques de l'équipe

DEGRÉ D'ACCORD

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A Les membres de l'équipe présentent la combinaison voulue de compétences.	1	2	3	4
B Les membres de l'équipe pensent de diverses façons.	1	2	3	4
C Les membres de l'équipe se mettent au défi mutuellement de façons constructives.	1	2	3	4
D Tout le monde a l'occasion de contribuer aux réunions de l'équipe.	1	2	3	4
E Personne n'hésite à proposer des idées durant les réunions de l'équipe.	1	2	3	4
F Notre équipe compte une personne ayant de l'expérience dans la mise en œuvre (qui s'attaque à la question sur le terrain).	1	2	3	4

TOTAL

[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]

SECTION 5:

Analyse de l'environnement**DEGRÉ D'ACCORD**

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A Les membres de l'équipe analysent continuellement l'environnement (pour déceler les idées, les menaces et les occasions nouvelles).	1	2	3	4
B Des experts de l'extérieur sont appelés à s'entretenir avec l'équipe.	1	2	3	4
C Les membres de l'équipe restent au courant des dernières connaissances dans leur champ de travail.	1	2	3	4
D L'équipe établit des partenariats stratégiques avec d'autres organisations en vue d'échanger activement des connaissances.	1	2	3	4
E Les clients sont consultés régulièrement, pour que l'on s'assure de mieux comprendre leurs besoins.	1	2	3	4
F Il existe une démarche pour noter les idées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (p. ex., les idées prometteuses sont notées à un endroit commun, par exemple dans un dossier commun).	1	2	3	4
G Les membres de l'équipe peuvent facilement accéder aux idées notées.	1	2	3	4

TOTAL

[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]



SECTION 6 :
Production d'idées

DEGRÉ D'ACCORD

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	On m'encourage à proposer des idées nouvelles.	1	2	3	4
B	On m'encourage à envisager les problèmes de façons radicalement nouvelles.	1	2	3	4
C	On m'encourage à diffuser largement les idées.	1	2	3	4
D	On m'encourage à collaborer avec d'autres membres de l'équipe.	1	2	3	4
E	Les membres de l'équipe ont facilement accès aux ressources (connaissances et outils, par exemple) nécessaires à la production d'idées.	1	2	3	4
F	Les membres de l'équipe sont libres de proposer des idées, quel que soit le poste qu'ils occupent officiellement.	1	2	3	4
G	Je suis en mesure de courir des « risques acceptables », au besoin.	1	2	3	4
H	J'ai suffisamment de temps pour définir les problèmes avant d'agir.	1	2	3	4
I	Les membres de l'équipe emploient régulièrement des techniques pour stimuler leur créativité (p. ex., des séances de remue-méninges).	1	2	3	4

Suite à la page 32

(Suite de la page 31)

		DEGRÉ D'ACCORD			
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
J	Les idées que je conçois sont jugées de manière équitable et constructive.	1	2	3	4
K	Les membres de l'équipe prennent les idées proposées par les autres membres et les élaborent.	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			
					<input type="text"/>



APPLICABILITÉ

APPLICABILITÉ

SECTION 7 :

Applicabilité des idées créatrices

		DEGRÉ D'ACCORD			
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Les idées ayant un potentiel innovateur ne sont pas rejetées du revers de la main (les idées sont cultivées avant d'être soumises à une évaluation rigoureuse).	1	2	3	4
B	On procède à une analyse constructive et critique pour déterminer s'il est viable de mettre en œuvre l'idée sur toute la ligne.	1	2	3	4
C	Les idées font l'objet d'une discussion qui privilégie les besoins des clients.	1	2	3	4
D	Le degré d'application d'une idée nouvelle fait l'objet d'une discussion avec les responsables de la mise en œuvre.	1	2	3	4
E	Le risque que suppose l'application d'une idée est prise en considération (qu'est-ce qui pourrait tourner mal?)	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			
		<input type="text"/>			

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

SECTION 8 :

Détermination et reconnaissance des résultats

		DEGRÉ D'ACCORD			
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Mon équipe comprend bien ce à quoi elle aspire.	1	2	3	4
B	Les membres de mon équipe s'entendent pour dire que l'idée innovatrice représente une amélioration fondamentale par rapport au statu quo.	1	2	3	4
C	On met au point des indicateurs de succès précis se rapportant à l'idée innovatrice (l'idée est simple, attrayante, viable, etc.)	1	2	3	4
D	La viabilité de l'idée est établie, par référence aux indicateurs de succès.	1	2	3	4
E	Les membres de mon équipe soulignent les idées innovatrices proposées.	1	2	3	4
F	Mon équipe est reconnue pour les idées innovatrices et fructueuses qu'elle propose.	1	2	3	4
TOTAL	[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]				
		<input type="text"/>			

SECTION 9 :

Diffusion des idées innovatrices fructueuses

		DEGRÉ D'ACCORD			
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	L'information sur les idées fructueuses est diffusée dans l'ensemble de l'organisation.	1	2	3	4
B	L'information sur les idées fructueuses est transmise à d'autres secteurs de la fonction publique.	1	2	3	4
C	L'information sur les idées fructueuses est transmise à d'autres administrations gouvernementales.	1	2	3	4
D	L'information sur les idées fructueuses circule dans d'autres secteurs (secteur privé et sans but lucratif).	1	2	3	4
TOTAL	[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]				
					<input type="text"/>

Notes

Notation

Une fois tous les questionnaires reçus, il faut leur attribuer un numéro (répondant 1, répondant 2, etc.) - et non pas inscrire un nom. Cela vise à garantir l'anonymat des répondants. Pour noter les réponses, nous proposons la démarche qui suit.

- Pour les questions ouvertes des sections 1 et 2, il faut comparer chaque réponse à la mission de l'organisation ou à l'objectif de l'équipe. Il faut également comparer les réponses entre elles pour voir si elles concordent. Il s'agit non pas de réaliser une analyse scientifiquement rigoureuse des réponses (même si cela serait possible), mais plutôt de procéder à une simple analyse qui permet de relever les écarts et les perspectives intéressantes, de manière à alimenter une discussion et un débat utiles parmi les membres de l'équipe sur la nature exacte du but commun de l'équipe.
- Pour les questions fermées des sections 3 à 9, il faut inscrire pour chaque répondant les totaux des sections dans le tableau ci-après⁹ et suivre les instructions. Cela vous permettra d'obtenir les totaux des sections, ce qui vous servira à cerner les sections particulièrement fortes ou faibles.

Passez ensuite à la page 38 pour obtenir d'autres instructions.

⁹ Le tableau en question provient d'un diagramme indicatif de *l'Inventaire des styles de groupe, Guide du participant*, Human Synergistics Inc., Québec, 1997, p. 60.

CALCUL DES TOTAUX DES SECTIONS 3 À 9 : QUESTIONS FERMÉES

Répondants (Inscrivez le total des sections pour chacun des répondants dans les cases ci-dessous)

Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
----------------	----------------	----------------

BUT COMMUN

SECTION 3 / **Objectif et mission**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 3}$$

CRÉATIVITÉ : « INTROSPECTION ET OBSERVATION »

SECTION 4 / **Caractéristiques de l'équipe**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 4}$$

SECTION 5 / **Analyse de l'environnement**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 5}$$

SECTION 6 / **Production d'idées**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 6}$$

APPLICABILITÉ

SECTION 7 / **Applicabilité des idées créatrices**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 7}$$

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

SECTION 8 / **Détermination et reconnaissance des résultats**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 8}$$

SECTION 9 / **Diffusion des idées innovatrices fructueuses**

$$\square + \square + \square = \square \div \text{par le nombre de répondants } \square = \text{Total de la SECTION 9}$$

Discuter des résultats

et prévoir les mesures à prendre

- Une fois le total établi pour chacune des sections, il sera peut-être utile pour votre équipe de discuter des résultats obtenus et d'envisager des mesures en rapport avec un nombre limité de cas. Cela peut toucher les deux ou trois sections où votre note sur quatre est à son plus bas. Pour chacune des sections 1 à 9, vous trouverez dans la partie 4 de la trousse d'outils des conseils utiles qui vous aideront à vous améliorer.

Une fois que votre équipe a déterminé les sections qui traitent des aspects qu'elle souhaite améliorer, vous pourrez aborder la partie 4 de la trousse d'outils de l'une des deux façons suivantes.

- 1. Approche générale :** Lire les conseils donnés pour l'intégrité des deux ou trois sections où votre équipe s'est entendue pour intervenir. Ces conseils fourniront de bonnes informations générales que l'équipe peut prendre pour point de départ afin d'optimiser sa capacité d'innovation.
- 2. Approche stratégique :** Revoir l'évaluation et, dans les sections que l'équipe juge prioritaires, faire le total pour chacun des énoncés. Il s'agit de faire la somme des réponses totales données à chacun des énoncés (les questions « a » à « d » de la section 9, par exemple), puis de diviser le total pour chacun des énoncés par le nombre de personnes ayant répondu. Cela vous donnera une certaine note sur quatre; vous pourrez alors relever les énoncés où la note de votre équipe est la plus faible. Plutôt que de se concentrer sur des sections entières, l'équipe pourra alors agir stratégiquement et concentrer ses efforts sur des énoncés particuliers à l'intérieur des sections.

Pour que vous puissiez mieux trouver les consignes dont vous avez besoin en rapport avec les énoncés en question, la partie 4 constitue une ressource stratégique qui est d'accès rapide. Pour chacun des quatre éléments du modèle C-CAR, les conseils donnés correspondent directement aux sections (1 à 9) et aux énoncés (p. ex., « a » à « g ») de l'instrument d'auto-évaluation. Cela permet à l'équipe d'aller directement aux sections et aux énoncés qui l'intéressent le plus.



Renforcer votre **Approche** face à **L'INNOVATION**

Orientation stratégique et ressources à l'intention des équipes

La présente section est une ressource à l'égard de chacun des quatre éléments prioritaires du modèle C-CAR. L'information présentée s'inspire fortement de publications sur l'innovation ainsi que d'une étude, menée par M. Peter Buker, de 15 organismes publics qui innovent continuellement¹⁰. **La présente section fait fond sur ces sources pour offrir des conseils et des directives sur l'organisation délibérée des équipes afin de maximiser le potentiel d'innovation. Cette orientation n'est pas exhaustive, mais elle constitue un point de départ utile pour votre équipe et vous-même.**

Comme nous l'avons déjà souligné, la présente partie de la trousse d'outils correspond directement au modèle C-CAR ainsi qu'aux sections et aux énoncés de l'outil d'auto-évaluation.

¹⁰ Peter Buker, *Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche)*, Institut d'administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002.

BUT COMMUN

SECTIONS 1 À 3 :

Mission et objectif

Tous les membres d'une organisation ou d'une équipe innovatrice doivent tendre vers un but commun. Il faut veiller à ce qu'ils comprennent clairement leurs objectifs, les menaces auxquelles ils sont confrontés et les occasions qu'ils veulent saisir.

Si les perceptions des membres de votre équipe divergent (sections 1 et 2) et (ou) reflètent un faible niveau de consensus (section 3 « a », « b », « c » et « d »), il est important de consacrer du temps à des discussions sur le but commun. Les questions figurant dans la section 3 fournissent un cadre approprié pour relancer le dialogue sur le but commun de l'équipe.

« Le point de départ de cette quête de l'innovation consiste à poser des questions difficiles et à fournir des réponses honnêtes sur la raison d'être de l'organisation [ou, dans le cas qui nous occupe, l'équipe], sa clientèle et les indicateurs de réussite¹¹ » [traduction libre]. Le fait de poser ces questions et de discuter régulièrement de ce que l'équipe tente d'accomplir, même si les membres de l'équipe abordent les bonnes questions, est une démarche saine qui permet de veiller à ce que le travail de l'équipe continue d'être pertinent et à ce que tout un chacun soit « à la même page ».

Énoncé « e » : Réévaluer périodiquement le but commun

Si l'énoncé « e » dénote un faible niveau de consensus chez les membres de votre équipe, n'oubliez pas qu'il est essentiel de tenir régulièrement des discussions sur le but commun de votre équipe. Les missions et les objectifs ne sont pas statiques : ils évoluent continuellement au gré des changements dans l'environnement interne et externe.

En plus de permettre de veiller à ce que les membres de votre équipe tendent vers un but commun, la tenue de discussions régulières peut aussi fournir une tribune pour l'étape initiale du processus d'innovation : la reconnaissance d'un besoin, qu'il soit lié à une menace ou à une occasion. Le fait de revoir cette question permet de s'assurer que la nature de la question n'a pas évolué depuis le moment où on l'a soulevée pour la première fois.

¹¹ Voir Paul Light, *Sustaining Innovation : Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1998, p. 60.



BUT COMMUN

Énoncés « f » et « g » : S'assurer la participation et l'engagement des membres de l'équipe

Si les membres de votre équipe n'ont pas l'impression de prendre part à l'établissement du plan commun de l'équipe, ou qu'ils ne se sentent pas interpellés par le but commun de l'équipe, il peut être utile de prendre le temps de discuter des missions personnelles. Comme l'a souligné Paul Light après avoir mené une étude auprès de 26 organisations, « la question “pourquoi suis-je ici?” est aussi importante au renforcement d'une organisation ou d'une équipe novatrice que la question “pourquoi sommes-nous ici?”¹² » [traduction libre]. Tous les fonctionnaires tendent vers un but commun, c'est-à-dire prodiguer les meilleurs conseils aux ministres et dispenser les meilleurs services aux Canadiens. C'est là que les fonctionnaires puisent leur passion et leur engagement envers leur travail. Toutefois, les méthodes que les organisations ou les équipes utiliseront pour atteindre ce but commun varieront en fonction de leur mandat et de leur situation. Par conséquent, le fait de discuter des objectifs des membres, des équipes, de l'organisation et de la fonction publique est un investissement utile qui peut aider à créer un climat de compréhension, d'unité et d'engagement au sein de l'équipe.

Pour obtenir plus d'information sur le But commun, voir les documents suivants :

Chartier, Bob. *Trousse du leadership et de l'apprentissage*
http://leadership.gc.ca/static/leaderskit/tools_f.shtml

Light, Paul. *Sustaining Innovation : Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*. San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1998.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation, » *Human Resource Management Review*. Volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313 à 351.

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government, décembre 2001.



Innovate, c'est supposer que rien n'est impossible!

Rob Deyman, Ville de Waterloo

¹² Voir Paul Light, *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1998, p. 60.

CRÉATIVITÉ : « INTROSPECTION ET OBSERVATION »

SECTION 4 :

Caractéristiques de l'équipe

Énoncés « a » et « b » : Créer la diversité

Les caractéristiques des membres constituent un élément crucial du rendement créatif de l'équipe. L'un des moyens de favoriser la créativité et de tenir compte des enjeux décrits dans les énoncés « a » et « b » de la section 4 consiste à bâtir des équipes dont les membres sont issus de milieux divers, affichent des points de vue différents et proviennent d'échelons différents au sein de l'organisation¹³. Ceci est important pour s'assurer que de nouvelles idées seront apportées à la table et que les croyances et les préjugés seront mis au défi. Outre la diversité au sein de l'équipe, il est aussi important que les membres partagent le même enthousiasme à l'égard des buts de l'équipe et démontrent une volonté de s'entraider et de reconnaître l'unicité de chacun. L'acceptation de la diversité peut être difficile à réaliser, mais il s'agit d'un ingrédient essentiel à la réussite.

Au moment de déterminer les caractéristiques souhaitables des membres de l'équipe, il est aussi utile de choisir des employés qui se sentent « à l'aise avec l'ambiguïté ». Cela permettra à l'équipe et à l'organisation de traverser les étapes initiales de l'innovation¹⁴. D'autres recherches montrent qu'il est avantageux de compter des membres qui sont curieux et dont l'intérêt est constant¹⁵.

La seule compétence « spéciale » et commune aux ouvriers du Centre for Learning and Development de Terre-Neuve, c'est qu'ils se sentent « à l'aise avec l'ambiguïté ». Cette caractéristique psychologique est un aspect essentiel de la réflexion novatrice.

Roma Bridger, Centre for Learning and Development, gouvernement de Terre-Neuve-et-du-Labrador

¹³ Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, février 2001, p. 7.

¹⁴ Peter Buker, *Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector organizations* (ébauche), Institut d'administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002.

¹⁵ Michael Mumford, « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 2, 2000, p. 317.



CRÉATIVITÉ :
« INTROSPECTION
ET OBSERVATION »

Selon nos études de cas, les employés démontrent certaines caractéristiques qui semblent liées à la motivation à innover :

- la fierté à l'égard de son travail;
- la passion pour son travail;
- le plaisir de travailler;
- le goût de relever des défis au travail;
- le goût sain de la concurrence.

Énoncé « c » : Miser sur la diversité afin que les membres de l'équipe se stimulent entre eux

« La raison pour laquelle de nombreuses organisations éprouvent de la difficulté à composer avec la diversité est évidente : les gens dont le point de vue et les préférences sont trop divergents ont de la difficulté à travailler ensemble. Toutefois, il est possible de maîtriser et de rechercher la diversité¹⁶ » [traduction libre]. « L'art de puiser dans cette tension créatrice consiste à créer un climat et à adopter des méthodes qui réduisent au minimum les conflits interpersonnels et maximisent le désaccord productif¹⁷ » [traduction libre]. Pour ce faire, il faut cultiver un climat de confiance entre les membres du groupe et les dirigeants. Cela encouragera la libre-circulation des idées et contribuera à renforcer l'esprit de corps.

Énoncés « d » et « e » : Maximiser les contributions et le confort


Pour établir une équipe diversifiée misant sur des employés de tous les niveaux hiérarchiques et veiller à ce qu'ils se sentent à l'aise et apportent une contribution, il faut favoriser la réflexion « globale », c'est-à-dire aller au-delà des rôles et des responsabilités de chaque membre dans la hiérarchie de l'équipe. Cela suppose d'adopter un point de vue plus large au moment d'envisager les solutions possibles à un problème donné. Voici d'autres méthodes permettant de penser globalement :

- redéfinir la notion de leadership afin qu'elle s'applique à tous;
- promouvoir une culture du soutien (et peut-être l'enrichir au moyen de cours sur le leadership dispensés à l'interne);
- recourir à une communication « de qualité supérieure » ou à une interaction directe avec les dirigeants.

¹⁶ ¹⁷ Enquête de 1998 sur l'innovation, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 20.

Ce processus peut supposer que les dirigeants se mêlent au personnel et adoptent une « politique de la porte ouverte »¹⁸. En pensant globalement et en créant un environnement qui insiste sur l'encouragement et le soutien, le niveau de confort et d'unité au sein de l'équipe peut être renforcé. De plus, il est crucial de veiller à ce que chaque membre de l'équipe se sente en confiance, qu'il sache que les autres membres le soutiendront et l'encourageront, que ses idées seront bien reçues, et qu'il travaille dans un environnement sain et constructif. Cela peut stimuler les membres de l'équipe à se sentir à l'aise lorsqu'ils adoptent un point de vue plus global et prennent la parole à l'occasion des réunions.

Énoncé « f » : Faire participer une personne qui a l'expérience de la mise en oeuvre
L'énoncé « f » du questionnaire signifie qu'il faut veiller à ce que l'équipe compte au moins un membre qui connaît les dimensions pratiques de la question envisagée au quotidien. Par exemple, au moment de créer une nouvelle politique, il est indiqué de s'assurer qu'une personne dont les fonctions sont liées aux activités ou à la prestation de services liés à la politique participe à l'exercice de remue-ménages. Cela apportera une perspective pratique aux travaux de l'équipe, et permettra au groupe de fonder sa réflexion sur les réalités de la question envisagée.



Les 15 études de cas montrent que la diversité au sein de l'équipe et les gens qui sortent des sentiers battus accroissent la possibilité d'innovation. « Les dirigeants ont embauché des employés dont le domaine d'activité, le style, l'âge et l'expérience varient — ils ne souffrent pas de « collectivité ». Cela favorise l'éclosion d'idées novatrices qu'on ne retrouverait généralement pas dans d'autres organisations. »

Peter Larose, *Politique stratégique, DRHC*

Pour de plus amples renseignements concernant la créativité et les caractéristiques de l'équipe, voir :

Amabile, Teresa. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, pp. 77 à 87.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, <http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248>.

Centre canadien de gestion. *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence*.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313-351.

Enquête de 1998 sur l'innovation, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni.

¹⁸ Peter Buker, *Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations* (ébauche), Institut d'administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002.



CRÉATIVITÉ :
« INTROSPECTION
ET OBSERVATION »

SECTION 5 :

Analyse de l'environnement

Énoncé « a » : Analyser l'environnement

L'analyse de l'environnement est un élément crucial pour l'innovation. Si l'équipe n'est pas d'accord avec l'énoncé « a » de la section 5, on peut envisager un grand nombre de solutions. Les membres de l'équipe pourraient analyser l'environnement afin de repérer des menaces et des débouchés naissants en effectuant des visites et en participant à des réseaux professionnels¹⁹. On peut aussi recourir à l'échange d'employés et inviter les employés à « sortir des sentiers battus », à travailler horizontalement au sein des unités organisationnelles. Ce type d'approche peut aider à éliminer les œillères occasionnées par le travail compartimenté ou dans un milieu cloisonné, et à stimuler la créativité synergique. L'analyse de l'environnement est importante, car elle permet aux membres de l'équipe de repérer des menaces et des débouchés éventuels et d'acquérir de nouvelles connaissances. Cette démarche peut se révéler utile lorsque les équipes précisent ou, le cas échéant, redéfinissent la question à examiner et leur but commun.

La plupart des innovations surviennent lorsqu'on est confronté, par hasard, à un événement, à une personne ou à une situation. L'analyse de l'environnement peut accroître les chances que cela survienne.

Peter Buker, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche), 2002.

Énoncé « b » : Recourir à des experts externes

Comme on le précise dans l'énoncé « b » de la section 5 du questionnaire, il est utile d'inviter des experts à venir parler de divers sujets. Cela peut favoriser la compréhension de diverses initiatives utilisées ailleurs, et aider à repérer certains obstacles susceptibles de se présenter au moment d'entreprendre certaines initiatives. Cette démarche peut aussi aider l'équipe à peaufiner ses méthodes de résolution de problèmes.

Énoncés « c » et « d » : Se tenir au courant des avancées et établir des partenariats

Le recours à des experts externes peut aussi aider les membres de l'équipe à se tenir au courant des dernières avancées dans leur domaine de travail, comme l'indique l'énoncé « c » du questionnaire. Un autre moyen de s'assurer que les gens suivent les progrès réalisés dans leur domaine consiste à les encourager à lire des publications pertinentes (comme des revues spécialisées) et à leur indiquer que le fait de se tenir à jour est non pas un supplément, mais bien un aspect important de leur emploi, et qu'ils devraient y consacrer du temps. De plus, il est avantageux d'établir des partenariats stratégiques avec d'autres organismes afin d'échanger activement le savoir (voir l'énoncé « d » du questionnaire). Cette façon de faire s'avère être une des meilleures stratégies qui permettent de se tenir au courant des dernières avancées dans un domaine quelconque.

¹⁹ Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, février 2001, p. 7.

Énoncé « e » : Connaître et comprendre vos « clients »²⁰

L'analyse de l'environnement aide l'équipe à communiquer avec ses clients (voir l'énoncé « e » du questionnaire). En consultant les clients régulièrement, les équipes peuvent mieux les comprendre et répondre à leurs besoins. Pour de plus amples renseignements sur l'évaluation des besoins et des attentes des clients, consultez l'énoncé « c » de la section 7 (plus loin)²¹.

Énoncés « f » et « g » : Repérer les idées et y accéder

Pour tirer le maximum d'idées novatrices, il faut créer un processus et un endroit (voir les énoncés « f » et « g » de l'auto-évaluation) qui permettent aux membres de l'équipe de repérer facilement les idées à l'interne et à l'externe, et d'y accéder. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est crucial de centraliser l'information concernant les nouvelles idées et l'information qui aide les membres de l'équipe à se tenir au courant des progrès dans leur domaine, afin qu'elle soit facilement accessible.

Pour de plus amples renseignements concernant la créativité et l'analyse de l'environnement, voir :

Amabile, Teresa. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, pp. 77 à 87.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, <http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248>.

Centre canadien de gestion. *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*.

Delbecq, André et Peter Mills. « Managerial Practices that Enhance Innovation », pp. 24 à 34.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313 à 351.

Saviez-vous...

...que le ministère des Anciens combattants possède son propre centre d'innovation virtuel?

²⁰ Le terme « client » n'est peut-être pas indiqué dans ce contexte. Il y a de nombreux points de vue en ce qui concerne les étiquettes qu'on appose sur les personnes qui reçoivent des services de la fonction publique. Un client n'est pas forcément un citoyen, mais il doit bénéficier directement du service. Un citoyen, par contre, est un membre de la collectivité (nationale, provinciale et locale) qui, par conséquent, jouit de certains droits et est soumis à certains devoirs et à certaines obligations. Pour obtenir plus d'information sur les clients, les citoyens, les bénéficiaires et les parties intéressées, voir : Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Service de qualité — Guide XII : Qui est le client? Document de travail (Ottawa, juin 1996); et Canada, Bureau du Conseil privé/Centre canadien de gestion, De solides assises : Rapport du groupe d'étude sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique (Ottawa, 1996), p. 39.

²¹ Nous vous invitons à consulter un excellent article sur la collaboration avec le client pour faire de l'innovation une « discipline qu'on peut gérer et planifier » : « The Customer Knows Best? Better think again », HBS Working Knowledge, le 4 mars 2002, <http://hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=2815&sid=0&pid=0&t=customer>.



CRÉATIVITÉ :
« INTROSPECTION
ET OBSERVATION »

Secrétariat du Conseil du Trésor. *Services de qualité — Guide XII : Qui est le client?*, Document de travail, (1996-08-16), http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/siglist_f.html.

Tushman, Michael. « Communication Across Organization Boundaries : Special Boundary Roles in the Innovation Process », *Administrative Science Quarterly*, décembre 1977.

SECTION 6 :

Production d'idées

Énoncé « a » : Proposer de nouvelles idées

« La pensée créatrice concerne les méthodes utilisées pour résoudre les problèmes et mettre en œuvre les solutions : c'est la capacité de créer de nouvelles combinaisons d'idées existantes²² » [traduction libre]. Il est donc nécessaire d'encourager les membres de l'équipe à proposer de nouvelles idées, tel qu'indiqué dans l'énoncé « a » de la section 6 de l'auto-évaluation. Sur la question de l'encouragement, il est aussi important de mentionner la motivation, car elle « détermine ce que les gens feront²³ » [traduction libre]. Teresa Amabile fournit un bon exemple de l'importance de la motivation : « une scientifique peut posséder d'excellents titres de compétence et se montrer très habile à trouver de nouvelles solutions à de vieux problèmes, mais si elle n'est pas motivée à effectuer une tâche donnée, elle ne le fera tout simplement pas; son expertise et sa pensée créatrice resteront inutilisées ou seront appliquées à autre chose²⁴ » [traduction libre]. On distingue deux types de motivation, soit la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Même si le premier type comprend plusieurs choses, comme les récompenses externes (p. ex., des récompenses financières), on peut considérer la motivation intrinsèque comme plus efficace pour encourager la production de nouvelles idées²⁵. La motivation intrinsèque correspond aux passions et aux intérêts d'une personne ainsi qu'à son désir de faire quelque chose. « Lorsqu'une personne est intrinsèquement motivée, elle se consacre à son travail par goût du défi et par plaisir. Le travail est en soi une source de motivation²⁶ » [traduction libre]. Il faut donc déterminer ce qui motive votre équipe (et chaque membre) et offrir les incitatifs qui correspondent le plus à ces motivations.

Énoncé « b » : Envisager les problèmes de façon différente

Il est aussi crucial d'encourager les membres de l'équipe à envisager les problèmes d'une façon tout à fait différente, tel qu'indiqué dans l'énoncé « b » du questionnaire. Avec le temps, les compétences, les processus et les modèles de réflexion qui ont fonctionné dans le passé peuvent devenir habituels et s'incruster dans la culture d'une organisation. Ce phénomène peut miner la capacité du personnel de générer et de mettre en œuvre de nouvelles idées qui se détachent de l'ancienne façon de faire. Il est donc nécessaire pour l'organisation de pouvoir « oublier » ou « désapprendre » comment on a fait les choses dans le passé²⁷.

²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ Teresa Amabile, « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, p. 79.

²⁷ Voir l'exemple soulevé dans : Eric Clemons, *Innovation and the Learning Organization*, le 18 septembre 2001.

Énoncés « c » et « d » : Échanger les idées et collaborer avec les autres


Si votre équipe se montre peu d'accord avec les énoncés « c » et « d » du questionnaire, c'est un signal d'avertissement. Si l'on n'encourage pas le personnel à échanger les idées et à collaborer, le potentiel d'innovation est réduit. Comme nous l'avons mentionné tout au long de la présente trousse d'outils, il existe de nombreux moyens d'encourager la collaboration et la mise en commun des idées : on peut recourir à des listes de diffusion électronique (où les employés peuvent présenter des idées et des renseignements qui pourraient être utiles à l'équipe), à des dossiers partagés (version électronique ou papier) et à la politique de la « porte ouverte ».

Énoncé « e » : Assurer l'accès aux ressources nécessaires

La création de babillards électroniques et de sites Web est un moyen de veiller à ce que les membres de l'équipe jouissent d'un accès aisé au savoir dont ils ont besoin pour générer des idées, comme on l'indique dans l'énoncé « c » du questionnaire. En effet, la quantité de savoir acquise importera peu, car s'il n'est pas facilement accessible aux membres de l'équipe, son potentiel ne sera pas réalisé. Encore une fois, il peut être indiqué de centraliser les ressources dans un endroit accessible pour tous les membres de l'équipe. Outre les idées et les connaissances, les membres de l'équipe doivent aussi avoir accès aux outils appropriés : services de bibliothèque, Internet, techniques de production d'idées, instruments diagnostiques, etc. Le meilleur moyen de savoir ce dont les gens ont besoin, c'est de le leur demander.

Énoncé « f » : Être libre d'avancer de nouvelles idées

En favorisant une communication ouverte, les gestionnaires et les dirigeants jouent un rôle essentiel, car ils encouragent la mise en commun des idées novatrices. On distingue deux types d'interaction, qu'ils soient en aval ou en amont : l'un concerne l'autorité et la responsabilité, et l'autre concerne l'information et la rétroaction. Les organisations et les équipes innovatrices éliminent les liens entre les flux d'information et la hiérarchie, dans le but précis d'améliorer le flux d'information et de sonder l'ensemble de l'organisation en vue de trouver des idées novatrices. Cette démarche permet aussi d'éviter qu'une personne « étouffe » une idée, car elle atteint facilement un éventail de publics et de dirigeants qui peuvent en tirer avantage. Voici quelques moyens de mettre en œuvre cette démarche :



« ... de façon générale, les probabilités statistiques de repérer les esprits créateurs ou leurs idées créatrices augmentent de façon phénoménale lorsqu'on pressent l'ensemble de l'organisation. »

Peter Buker, Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector organizations (ébauche), 2002.



- créer des « cercles de discussion » par courrier électronique qui ne tiennent pas compte des liens hiérarchiques et qui permet de sauter quelques échelons dans l'échelle hiérarchique;
- faire participer des personnes aux travaux de réseaux ou d'équipes spéciales, en fonction non pas de leur poste, mais bien de leur expérience et de leur compétence;
- inviter les dirigeants à toujours communiquer les plans organisationnels généraux à *tous* les employés, et à le faire souvent;
- inviter les cadres supérieurs à demander activement une rétroaction franche au moyen de contacts fréquents avec tous les échelons hiérarchiques (p. ex., grâce à un programme de « boîte de suggestions » ou d'un sondage auprès des employés).

Lorsqu'on cherche à favoriser la créativité, il ne faut pas perdre de vue que le hasard a un rôle à jouer. Les structures officielles se contentent généralement de créer un contexte propice à l'innovation; or, comme c'est le cas pour toute activité créatrice, la plupart des idées novatrices surviennent lorsqu'on est confronté à un événement, à une personne ou à une situation. On peut accroître considérablement les probabilités en misant sur des mécanismes qui font participer tous les employés à la réalisation de la vision d'ensemble de l'organisation. Pour cela, il faut veiller à ce que les membres de l'équipe et tous les membres de l'organisation, quel que soit leur niveau ou leur poste, se sentent habilités à mettre leurs idées de l'avant, tel qu'indiqué dans l'énoncé « f » du questionnaire.

Le fait de bâtir des structures organisationnelles fluides afin de faire collaborer des personnes de divers secteurs de l'organisation, selon des paramètres bien définis, peut aussi accroître les chances de faire d'heureuses découvertes.

Énoncé « g » : Prendre des risques acceptables

Pour favoriser la production et la mise en commun d'idées nouvelles, il faut encourager les membres de l'équipe à prendre des « risques acceptables » lorsque cela est nécessaire. Cela suppose que les membres de l'équipe s'entendent sur les types de risque qui sont « acceptables ». Pour que les membres agissent avec confiance, il faut veiller à ce que tout le monde comprenne ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, ce qui exige une autorisation et ce qui ne l'exige pas.

Énoncé « h » : Prévoir le temps nécessaire pour définir les problèmes

De même, il faut impérativement que les gens disposent d'un temps suffisant pour définir les problèmes avant d'agir, comme le dit l'énoncé « h ». « Cela est courant : des organisations étouffent l'esprit créateur en imposant de faux délais, sinon des délais impossibles à respecter. Dans le premier cas, cela suscite la méfiance; dans le deuxième, cela donne de l'épuisement professionnel. Dans un cas comme dans l'autre, les gens sont insatisfaits ou ont l'impression que l'on exerce une trop grande emprise sur eux; invariablement, cela nuit à la motivation. Par ailleurs, souvent, pour être créatif, il faut du temps²⁸ » [traduction libre].

Énoncé « i » : Employer des techniques pour stimuler la créativité

Les membres de l'équipe sauront peut-être mieux définir les problèmes s'ils emploient régulièrement des techniques pour stimuler leur créativité, comme le dit l'énoncé « i ». Cela peut prendre diverses formes : des « séances de remue-méninges », la « schématisation conceptuelle », les techniques créatives de résolution de problèmes, prendre le temps nécessaire pour réfléchir, se représenter le problème au moyen d'une illustration ou d'une métaphore, se demander continuellement « pourquoi » afin d'approfondir toujours plus la question. Pour de plus amples renseignements sur la créativité individuelle et pour connaître des techniques particulières utiles à cet égard, voir les ressources proposées à l'annexe 2 du présent document.

© 1998 Randy Glasbergen.



Le remue-méninges crée une belle tempête dans le cerveau pour trouver de nouvelles idées, mais parfois on reste pris dans les nuages.

²⁸ Teresa Amabile, « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, p. 82.



Énoncé « j » : Juger les idées de manière impartiale et constructive

De même, il faut impérativement que les idées que proposent les membres de l'équipe soient jugées de manière impartiale et constructive, comme le dit l'énoncé « j » de la section 6. Sinon, les gens ne seront pas motivés pour trouver des idées nouvelles ou en faire part à l'équipe. Or, cela est nuisible : « Quand l'esprit créateur est étouffé, l'organisation se prive d'une arme puissante sur le plan de la concurrence : les idées nouvelles. De même, elle peut perdre ainsi l'énergie et le dévouement à la tâche de ses employés²⁹ » [traduction libre]. Il importe également d'insister sur la question de la persistance. Si l'idée ne reçoit pas un bon accueil de la part d'une personne en particulier, cela ne veut pas dire qu'elle n'a pas de potentiel et qu'un autre membre de l'équipe ne la jugera pas bonne.

Énoncé « k » : Fécondation croisée

Enfin, comme il est noté ci-dessus et comme le dit l'énoncé « k » du questionnaire, il importe que les membres de l'équipe ne rejettent pas automatiquement les idées nouvelles. Devant toute idée nouvelle, il est facile de réagir en soulignant les lacunes. Un défi plus grand consiste à explorer l'art du possible, à susciter une synergie créatrice et à chercher à voir comment il serait possible d'étoffer, de renforcer l'idée.

Pour y arriver, il existe nombre d'outils de travail et d'approches, par exemple le dialogue. Comme le souligne William Isaacs, le dialogue est « une interrogation partagée, une manière de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas une chose que vous faites pour une autre personne, mais plutôt avec une autre personne [...] Le dialogue est une expérience vivante *d'introspection et d'échange entre interlocuteurs*³⁰ » [traduction libre]. Le dialogue ne vise pas à prouver aux autres qu'on a raison ou à répondre par une sorte de diplomatie polie. C'est plutôt une conversation franche et ouverte, l'échange respectueux d'idées, la suspension d'un jugement hâtif et, ce qui est peut-être le plus important, une écoute attentive. Pour emprunter la tournure d'Isaacs, le dialogue est une « conversation ayant un objectif, sans parti pris³¹ » [traduction libre]. Pour concevoir des idées, il est possible aussi de recourir à des techniques comme celle qu'Edward de Bono appelle « six chapeaux pour penser ». Entre autres, cette technique permet de s'assurer de bien prendre en considération les avantages et les inconvénients de la formule envisagée, aussi bien que les stratégies pour surmonter les difficultés que pose une idée.

Une fois que les membres de l'équipe ont eu assez de temps pour apporter leur contribution à une idée et cultiver l'idée au maximum, on peut passer à l'étape de l'applicabilité, moment auquel il est possible de commencer à étudier plus rigoureusement les points forts et les points faibles de l'idée. Pour que l'équipe fasse naître des idées intéressantes, les membres doivent savoir que les idées nouvelles qu'ils proposent seront bien accueillies et cultivées.

²⁹ Teresa Amabile. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, p. 87.

^{30 31} Adapté de W. N. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Currency, New York, 1999.

Pour de plus amples renseignements sur la créativité et les mesures visant à stimuler la production et l'échange d'idées, voir les références suivantes.

Abra, J. « Collaboration in creative work : An initiative for investigation », *Creativity Research Journal*, volume 8, 1994, pp. 205-218.

Amabile, Teresa. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, pp. 77-87.

Amabile, Teresa, Burnside, Robert et Stanley Grysiewicz. *User's Manual for KEYS : Assessing the Climate for Creativity*, Greensboro, Center for Creative Leadership, 1998.

Amabile, Teresa. « Entrepreneurial creativity through motivational synergy », *Journal of Creative Behavior*, volume 31, 1997, pp. 18-26.

Backer, T. E. « On work place creativity : Psychological, environmental and organizational strategies », *Creativity Research Journal*, volume 5, 1992, pp. 439-441.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, <http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248>.

Centre canadien de gestion. *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, 2001.

Chartier, Bob. *Trousse du leadership et de l'apprentissage*, http://leadership.gc.ca/static/leaderskit/tools_f.shtml.

De Bono, Edward. *Six chapeaux pour penser*, Interéditions, Paris, 1987.

Delbecq, André et Peter Mills, *Managerial Practices that Enhance Innovation*, pp. 24-34.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313-351.



APPLICABILITÉ

SECTION 7 :

Applicabilité des idées créatives

Énoncé « a » : Cultiver les idées et non pas les rejeter prématurément

Conformément à l'énoncé « k » de la section 6, il faut prévoir le soutien nécessaire pour cultiver une idée avant qu'elle ne soit soumise à une évaluation rigoureuse³². Il est facile de miner une idée en disant simplement « Oui, mais... ». Le véritable défi consiste à faire converger les énergies et les talents de l'équipe vers l'idée avancée et à en explorer les possibilités. Comme nous l'avons fait remarquer, pour explorer l'art du possible, on peut employer diverses techniques, comme les séances de remue-méninges et les dialogues.

Or, une évaluation prématurée peut dissuader les gens et tuer dans l'œuf les idées novatrices. Pour éviter que cela ne se produise, il serait utile d'appliquer un processus d'évaluation en deux étapes³³. À la première étape, il s'agit de soutenir largement et d'élaborer des idées avant de procéder à l'évaluation, étape à laquelle l'idée est étudiée avec une plus grande rigueur. Cela peut prendre la forme d'évaluations du risque et d'analyses coûts-avantages. En employant ce processus en deux étapes, « on tend à accroître la circulation d'idées nouvelles et de connaissances nouvelles, et à accroître le rythme d'applicabilité³⁴ » [traduction libre].

De toute évidence, la disposition à courir des risques peut représenter un facteur important pour qui envisage délaissier les pratiques établies ou explorer et étoffer des idées nouvelles. La direction peut sanctionner des risques associés aux projets innovateurs en acceptant la responsabilité des échecs. L'employé est ainsi protégé. L'équipe peut également « se répartir » le risque, de sorte qu'il y a une structure pour empêcher, en cas d'échec, que la pierre soit jetée à une personne en particulier. Par ailleurs, les leaders devraient faire savoir à l'équipe qu'il existe deux sortes d'erreurs : les erreurs que l'on fait en mettant à l'essai un projet innovateur, qui sont des « expériences pédagogiques », et les erreurs plus prosaïques qui découlent de la paresse, de l'incompétence et ainsi de suite, lesquelles donnent lieu à une réaction classique. Autre façon d'encourager les membres de l'équipe à courir des risques : souligner les tentatives d'innovation qui se soldent par l'échec en remettant un prix « Gaston Lagaffé » ou en encourageant les personnes touchées à tenter d'innover en employant une approche différente.

^{32 33 34} Enquête de 1998 sur l'innovation, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 43.

Copyright 1999 Randy Glasbergen.



« Les membres du comité se sont réunis pour approuver votre idée. Mais, d'abord, nous devons approuver l'approbation, à condition que tous soient d'accord pour ne pas approuver l'approbation de l'entente approuvant l'entente concernant l'approbation. C'est là que les choses se sont compliquées. »

Énoncé « b » : S'assurer de la viabilité de l'innovation

Si votre équipe a signalé qu'elle n'est pas très en accord avec l'énoncé « b » du questionnaire, qui porte sur la nécessité d'appliquer une analyse constructive et critique à l'idée, il serait utile d'envisager diverses approches. L'analyse de rentabilité et la discussion faisant appel à des experts et à des praticiens du domaine représentent autant de façons de mettre à l'essai la viabilité d'une idée.

Si une analyse coûts-avantages en bonne et due forme ne s'impose pas toujours pour déterminer le degré d'applicabilité d'une idée, il faut tout de même envisager les points forts et les points faibles de l'idée et vérifier comment divers groupes d'intervenants accueilleraient l'innovation imaginée.

Les projets pilotes (ou scénarios virtuels) représentent une autre approche possible, qui a l'avantage d'explorer une idée innovatrice sur toute la ligne – à l'évaluation et à la mise en œuvre – tout en ayant peu de conséquences sur le plan politique et en réduisant au minimum l'utilisation des ressources de l'organisation. Ainsi, les équipes ont l'occasion d'éliminer les petits problèmes, de collaborer plus étroitement avec un groupe de clients donné, et, de ce fait, de mieux déterminer leurs besoins; de même, les équipes ont l'occasion de mettre au point le matériel pédagogique adéquat.

Énoncé « c » : Les besoins du client au cœur de la démarche

Comme l'indique l'énoncé « c », il importe de discuter avec les clients de leurs besoins et d'explorer les besoins en question. Le recours à une rétroaction directe (p. ex., une entrevue ou une enquête) peut se révéler particulièrement utile, car les recherches ont montré qu'il y a une marge entre ce que les clients souhaitent obtenir et ce que les cadres croient que le client souhaite obtenir. L'élément clé, c'est d'envisager tous les aspects de l'innovation éventuelle du point de vue du client — d'étudier l'innovation selon une démarche « extérieur-intérieur ». Le Secrétariat du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca) et le Centre canadien de gestion (www.ccmd-ccg.gc.ca) proposent bon nombre de rapports, d'études de cas, d'outils de travail et de guides qui vous aideront à cerner les besoins de vos clients.

Énoncé « d » : Faire appel aux responsables de la mise en œuvre

Tout comme c'était le cas pour la détermination des besoins des clients, ne tenez pas pour acquis que vous savez comment l'idée s'appliquera sur le terrain sans en discuter avec les gens qui seraient responsables de la mettre en œuvre. Le fait de discuter des idées originales avec les personnes concernées, comme le dit l'énoncé « d » du questionnaire, représente l'une des meilleures façons de déterminer leur degré d'application. À cette fin, il peut être utile d'établir un groupe de viabilité, dans lequel se retrouveront des gens responsables des opérations, afin de travailler de concert avec les auteurs des idées innovatrices au renforcement de leurs propositions.

Énoncé « e » : Jauger le risque

Pour qui est en train d'évaluer la viabilité d'une idée, la disposition à gérer les risques est également importante. Le risque est « l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation³⁵ » [traduction libre]. Parmi les aspects négatifs du risque, citons la possibilité de se blesser ou de perdre la vie, la perte d'argent ou la possibilité qu'une réputation soit ternie. Pour gérer le risque, il faut aborder de manière délibérée et systématique la gestion de la probabilité ou du degré de gravité des conséquences imprévues. « Prenons l'exemple de la planche à neige comme problème personnel de gestion du risque. Ce sport présente à la fois des avantages (l'euphorie et les sensations de la descente) et des inconvénients (le danger de blessure ou d'accident). On peut prendre des décisions pour réduire les chances d'accident (p. ex., emprunter des pistes correspondant à son niveau d'habilité) ou leur gravité (p. ex., porter l'équipement de protection approprié)³⁶ » [traduction libre].

³⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor. *Cadre de gestion intégré du risque*, Ottawa, 2001.

³⁶ Centre canadien de gestion, *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, Ottawa, 2001.

À un autre niveau, les aspects négatifs du risque interne à l'équipe, tel que le perçoivent individuellement les membres de l'équipe, peuvent concerner divers facteurs, comme les réprimandes de la part des superviseurs, le refus d'une promotion ou le ralentissement du cheminement professionnel, la perte du prestige dont on jouit auprès des collègues, la perception selon laquelle on gaspille les ressources et toute une panoplie de conséquences psychologiques et sociologiques associées à l'échec. Et de ce fait, qui gère les risques cherche non seulement à réduire la possibilité d'échec en rapport avec le projet innovateur lui-même, mais aussi beaucoup à éviter qu'il y ait des conséquences néfastes pour des participants en cas d'échec. Si le risque que courent les diverses personnes n'est pas géré pour qu'il y ait juste reconnaissance de leurs efforts en cas d'échec (soulignons que peu de projets innovateurs connaissent un échec total), la culture de l'organisation ne soutiendra pas aisément d'autres tentatives d'innovation.

Une évaluation des risques formelle et rigoureuse portant sur l'initiative originale ne s'impose pas forcément. Plutôt, comme le dit l'énoncé « e », les innovateurs doivent prendre en considération la probabilité et le degré de gravité des conséquences négatives du projet aux côtés du processus de mise en œuvre et créer des stratégies pour les atténuer au moment choisi. Pour s'éclairer sur la gestion des risques, voir le *Cadre de gestion intégrée du risque* du Secrétariat du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca).

Il importe aussi de jauger les risques associés aux obstacles éventuels et de faire preuve de souplesse devant les défis imprévus. Voilà un point important : l'innovateur peut se trouver en butte à de nombreux obstacles quand il essaie de mettre en place une idée originale.

Il existe de nombreuses tactiques que l'on peut employer pour contourner ou éliminer les obstacles; au fur et à mesure que l'on avance dans le segment de la mise en œuvre, on doit y accorder une attention toujours plus grande. Parmi les plus courantes, citons les deux suivantes : « La persuasion – montrer les bienfaits d'une innovation, établir des projets de démonstration et concevoir un marketing social – et la participation – consulter les parties en cause, les « amener à bord » en s'organisant pour qu'elles aient droit de regard sur l'innovation et prévoir la formation voulue pour ceux qui sont touchés par l'innovation³⁷ »[traduction libre]. En outre, les démonstrations qui font ressortir les avantages de l'innovation peuvent également se révéler utiles pour surmonter les obstacles³⁸. Il importe de se rappeler que l'innovation est le fruit du dévouement et de la détermination. « Avant de crier “ eureka! ” il y a des jours, des semaines, voire des années pendant lesquelles on peine pour en arriver à l'éclair de génie qui permet de tout raccorder en dernière analyse³⁹ » [traduction libre].

³⁷ ³⁸ Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, février 2001, p. 21.

³⁹ *Enquête de 1998 sur l'innovation*, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni. p. 22..



Pour de plus amples renseignements sur l'évaluation et l'applicabilité des idées, voir les références suivantes :

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, <http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248>.

Brodtrick, Otto. *Risque, innovation et valeurs : Examen des tensions*, Rapport final préparé pour la Division de la gestion des risques, Direction de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor, 1999.

Centre canadien de gestion. *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*.

Delbecq, André et Peter Mills. *Managerial Practices That Enhance Innovation*, pp. 24-34.

Le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor propose des publications sur la gestion du risque, notamment le Cadre de gestion intégré du risque. L'adresse est la suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubpol_f.html.

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

RÉSULTATS DE L'APPLICATION D'IDÉES INNOVATRICES

SECTION 8 :

Détermination et reconnaissance des résultats

Énoncé « a » : Aspirations

Comme l'indique l'énoncé « a » de la section 8 de l'instrument d'auto-évaluation, il importe que tous les membres de l'équipe comprennent bien ce à quoi l'équipe aspire et croient bien que l'idée fait progresser la mission de l'équipe ou de l'organisation. Cela découlera du but commun établi plus tôt. À partir de ces fondements, l'équipe devrait posséder une connaissance forte et commune de ce qu'il faut réaliser au juste et de la raison de la faire. Si tel n'est pas le cas, il est peut-être nécessaire de revenir à la section « but commun » de la trousse d'outils.

Énoncé « b » : S'entendre pour dire que l'idée conduira à une amélioration fondamentale

Comme l'indique l'énoncé « b », à cette étape, l'équipe devrait s'entendre pour dire que l'idée novatrice constituera une amélioration transformatrice par rapport aux pratiques établies. Si elle le croit, c'est en grande partie parce que les membres auront réalisé une analyse suffisante, et qu'ils se font la même idée de ce que désigne le terme « transformateur » et la communication ouverte.

Énoncés « c » et « d » : Élaboration et application des indicateurs de succès

Au moment de discuter du degré de succès d'une idée innovatrice, il importe de reconnaître un fait : comme l'innovation bouleverse les idées reçues au sein d'une organisation ou d'une équipe, il peut être difficile d'en arriver à un consensus sur le degré de succès de l'idée. Une façon de s'attaquer au problème consiste à obtenir l'accord général sur les indicateurs de succès précis. Si l'on peut faire cela, alors il est possible de « mesurer » les résultats par rapport aux indicateurs ainsi établis et, de ce fait, de déterminer le degré de succès de l'affaire d'une façon plus objective. Au moment de prendre en considération les caractéristiques des innovations fructueuses, il faut se rappeler que les innovations les mieux réussies sont celles qui relèvent d'un concept simple, facile à exécuter et qui est attrayant pour le plus grand nombre de personnes possible⁴⁰. Indépendamment du degré de succès d'une idée il importe aussi de s'assurer que les leçons tirées de l'expérience sont notées et diffusées dans l'ensemble de l'organisation.

⁴⁰ Jonathan Walters, *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001, p. 26.

Énoncés « e » et « f » : Reconnaissance des idées novatrices et accolades

Outre le fait de comprendre et de mesurer le degré de succès d'une idée, il est nécessaire pour votre équipe de bien souligner une idée novatrice fructueuse, comme le dit l'énoncé « e ». Souligner les réussites aide non seulement à créer un sentiment de fierté et d'unité au sein de l'équipe, mais aussi à motiver les membres. De même, l'équipe devrait être reconnue pour les idées novatrices fructueuses qu'elle met au point, comme le dit l'énoncé « f ». Une telle reconnaissance peut prendre de nombreuses formes, notamment des gestes spontanés sans caractère officiel et des prix en bonne et due forme. Au chapitre de la reconnaissance non formelle et spontanée, citons « l'accolade » de la haute direction, un mot écrit pour louer le projet et les récompenses en nature allant d'une tasse à café à une possibilité de formation. Pour les cas plus formels, la reconnaissance peut se faire par le biais de programmes de prix auxquels on peut s'inscrire. Les réalisations de l'équipe devraient donner lieu à une reconnaissance et à des récompenses d'équipe – et non pas à une seule personne. Une telle reconnaissance permet d'encourager les équipes à continuer de collaborer ainsi qu'à rechercher et à échanger des idées nouvelles. Il importe également de reconnaître une idée qui fonctionne – et qui est donc fructueuse selon notre définition – mais qui doit être mise de côté pour des raisons budgétaires ou faute de temps.

Pour de plus amples renseignements sur la façon de mesurer et de souligner le succès, voir les références suivantes :

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

Site Web secondaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
« Gestion axée sur les résultats » : http://www.tbs-sct.gc.ca/subsites_f.html.

SECTION 9 :

Diffusion d'idées innovatrices fructueuses

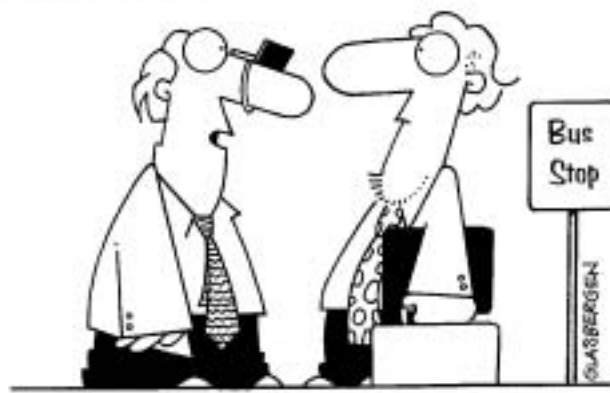
Énoncés « a » – « d » : Maximiser la diffusion

Il faut que les idées innovatrices « circulent » largement : elles peuvent avoir de la valeur dans l'ensemble de l'organisation, du gouvernement et du secteur dont il s'agit. C'est de cette manière que l'on utilise les petits projets fructueux à la manière d'un levier pour faire progresser dans l'ensemble la cause du bien commun. À l'instar de l'innovation elle-même, la diffusion des idées novatrices ne doit pas être laissée au hasard; elle doit être délibérée. Dans le contexte, les énoncés « a », « b », « c » et « d » de la section 9 de l'instrument d'auto-évaluation doivent témoigner d'un fort degré d'accord. D'où la question fondamentale : Quelles mesures avez-vous adoptées pour diffuser vos idées innovatrices?

À partir de certains aspects des travaux d'Everett Rogers sur la diffusion des innovations, dans la section suivante, nous faisons la lumière sur la façon dont il est possible de faire « circuler » les idées innovatrices. Pour qu'une idée innovatrice se propage et soit adoptée, il faut la faire connaître. Une fois que les employés deviennent conscients de l'idée innovatrice, ils doivent en évaluer les caractéristiques perçues, par exemple son avantage relatif et sa complexité. Selon leur évaluation positive ou négative de l'idée, et les raisons de l'adopter, ils décideront d'adopter l'idée nouvelle ou encore de la rejeter⁴¹.

Comme la première étape de la diffusion d'une innovation consiste à signaler aux gens que l'innovation existe, la communication revêt une importance capitale. Les idées peuvent être diffusées de nombreuses façons distinctes, par exemple l'imprimé

© 1996 Randy Glasbergen.



J'ai lancé le premier ordinateur
« sur le nez » il y a 18 mois.
Les ventes sont moins bonnes que prévu.

⁴¹ Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations*, 4^e édition, The Free Press, New York, 1995.



(lettres et bulletins), le message donné de vive voix (réunions et exposés) et la voie électronique (sites Web, serveurs de listes et courriel). De fait, les voies de communication électroniques constituent un moyen unique et puissant de diffuser rapidement et largement les renseignements sur une idée innovatrice. Par contre, étant donné la tendance croissante à la surinformation, il faut mettre en forme l'information voulue de manière stratégique, en vue de capter l'attention des destinataires.

Dans le cas des efforts de diffusion assez ambitieux, une technique de base consiste à créer un « réseau de diffusion » doté d'une bonne composante « leader d'opinion » – le leader d'opinion étant la personne capable d'exercer « officieusement » une sorte d'influence sur les attitudes ou le comportement délibéré d'autres personnes relativement fréquemment⁴². Un solide réseau de diffusion se caractérise par le lien solide qui existe entre le leader d'opinion et l'agent de changement. Ce dernier est une personne qui influence les décisions des clients en matière d'innovation. L'agent de changement se distingue du leader d'opinion en ceci qu'il possède une très bonne expertise concernant l'idée innovatrice diffusée. La part de succès qu'éprouvent les agents du changement à faire en sorte qu'une innovation soit adoptée dépend de leur degré de compétences en ce qui touche divers facteurs :

- être centré sur le client;
- être en mesure de communiquer avec le client;
- avoir de l'empathie;
- être perçu comme étant digne de foi;
- être en mesure de favoriser la capacité qu'a le client d'évaluer les innovations⁴³.

Pour de plus amples renseignements sur la diffusion des idées innovatrices, voir les références suivantes :

Becker, Marshall. « Sociometric Location and Innovativeness : Reformulation and Extension of the Diffusion Process. » *American Sociological Review*, avril 1970.

Rogers, Everett. *The Diffusion of Innovations*, 4^e édition, New York, The Free Press, 1995.

Zaltman, Gerald et coll. *Innovation in Organizations*, Éditions John Wiley and Sons, 1973.

⁴² Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations*, 4^e édition, The Free Press, New York, 1995, page 281.

⁴³ Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations*, 4^e édition, The Free Press, New York, 1995, page 369.

Le point sur la **Partie 4...**

Maintenant que vous avez pris connaissance de nos consignes touchant les quatre éléments du modèle C-CAR, il importe de vous rappeler qu'il vous faut élaborer un plan de mise en œuvre pour améliorer votre approche de production d'idées innovatrices. Votre plan devrait comprendre de solides principes de gestion de projets et, de ce fait, des objectifs précis et viables. Il devrait aussi déterminer qui fait quoi en prévision de quel moment et prévoir un suivi, une rétroaction et une reconnaissance. N'oubliez pas que l'équipe ou l'organisation la plus habile pour innover est celle où l'innovation devient une responsabilité collective; nous vous proposons donc de faire participer tous les membres de l'équipe à l'exercice d'une façon ou d'une autre.

N'oubliez pas : on ne peut dire : « Une fois, et le tour est joué ». Innover au fil du temps, c'est vérifier périodiquement son approche et rajuster le tir en cours de route.



Pour de plus amples renseignements sur la mesure du rendement, voir le site secondaire du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé Gestion axée sur les résultats à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rma_f.html.

Vérifier sa **progression** et aller au-delà des **ÉQUIPES**

Indicateurs de succès – Comment s'assurer qu'on est sur la bonne voie

Au fur et à mesure que votre équipe emploie la présente trousse d'outils pour renforcer sa capacité d'innovation, certains jalons indiqueront sa progression. Ayez l'œil ouvert pour les facteurs suivants.

- **Les éléments liés à la marche à suivre commencent à se situer à l'arrière-plan.** L'équipe doit se concentrer sur le but commun, les objectifs, les résultats, et non pas la marche à suivre.
- **Des idées puissantes naissent par la synergie.** Après avoir consacré un certain temps et un certain effort pour que l'équipe devienne vraiment une équipe, les membres ressentent l'élan d'énergie qu'engendre la créativité. Cela renforce d'autant plus le dévouement à la tâche, l'investissement personnel et l'énergie de chacun. L'équipe est à l'origine d'idées qui sont plus grandes que la somme des contributions individuelles des membres – le tout est plus grand que la somme des parties.
- **La confiance s'installe.** Les gens savent que leurs collègues vont échanger avec eux des renseignements et juger leurs idées de manière impartiale, et que la direction va soutenir un comportement innovateur. Ils ont l'impression que l'organisation est un endroit où il est possible d'innover en toute sécurité.
- **Les frontières entre les divisions ne jouent pas.** Les frontières qui délimitent les diverses sections de l'organisation (les groupes et les directions générales, l'administration centrale et les régions, etc.) et qui distinguent une organisation d'une autre sont plus ou moins délaissées.
- **L'innovation devient un élément de l'ADN de l'équipe.** L'innovation n'est plus qu'un complément au travail déjà effectué. Elle n'est pas considérée comme le principe à la mode ce mois-ci; plutôt, elle imprègne tous les aspects de l'organisation.

À mesure que vous progressez vers la mise en œuvre de l'idée, suivant l'ampleur de votre initiative, vous allez probablement établir un système d'évaluation adapté plus rigoureux, qui suppose les tâches suivantes :

- établir et articuler clairement les résultats principaux auxquels vous vous attendez;
- mesurer le rendement par rapport aux résultats attendus;
- noter jusqu'à quel point vous avez atteint les résultats voulus et noter également, en vue de les diffuser, les leçons utiles que vous tirez de l'expérience⁴⁴.



À bien des égards, ce qui a suivi est analogue au thème « tout le monde est un chef de file » d'autres organismes du secteur public qui innovent constamment; dans notre cas particulier, il y a une petite variation : « tout le monde est directeur des services municipaux ».

Elizabeth Bourns, ville de Hamilton.

Les innovateurs sont non pas dictateurs, mais plutôt des participants; on ne peut rien faire avancer à moins que les gens ne s'engagent.

Ben Levin, Manitoba Department of Education

⁴⁴ Pour de plus amples renseignements, voir Une gestion axée sur les résultats 2000, chapitre 3, graphique 4, http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/00/mfr-gar-1_f.html#_Toc496349843.

Soutenir l'innovation au niveau organisationnel

En dernière analyse, l'équipe existe à l'intérieur d'une organisation plus grande qu'elle. Les équipes passionnées peuvent innover dans les limites de la pire des structures organisationnelles, mais les chances de succès sont beaucoup plus grandes au sein des organisations qui soutiennent et encouragent l'innovation.

En réalité, nombre de questions intéressant l'organisation échappent à l'emprise ou à l'influence directe des cadres et des chefs d'équipe. Néanmoins, les cadres intermédiaires et les équipes peuvent se donner des outils de travail pour comprendre le contexte de leur organisation⁴⁵.

Pour employer l'effet de levier qu'autorisent les innovations transformatrices dans l'ensemble des organisations, les cadres supérieurs doivent aider à créer et à protéger un « espace » qui permet au personnel et aux équipes de projet d'innover. Cet espace est nécessaire, pour libérer les auteurs d'innovations des exigences et responsabilités du travail quotidien ainsi que des normes et des modèles conceptuels liés à leurs activités courantes. Une fois réglée cette question fondamentale, les cadres supérieurs doivent aborder d'autres questions : les gens, la marche à suivre et la culture, et se poser les questions suivantes :

- Est-ce que j'ai fait en sorte que les **gens** de mon organisation disposent d'un soutien suffisant pour innover? (Les membres du personnel ont-ils accès à l'information et aux ressources voulues dans l'ensemble de l'organisation? Ont-ils accès aux possibilités de perfectionnement qui leur permettront de renforcer leurs capacités de création?)
- Est-ce que je favorise activement une **culture** qui soutient l'innovation? (Est-ce que je fais part continuellement et avec énergie de ma volonté que l'on innove? Les gens croient-ils bien que leurs idées sont les bienvenues et qu'elles seront jugées de manière impartiale? Est-ce que je travaille de concert avec la direction et le personnel en vue d'éliminer les obstacles à l'innovation?)
- Est-ce que j'ai vu à ce que mon organisation dispose d'une **marche à suivre** pour faciliter l'innovation? (Y a-t-il un mécanisme qui, pour l'ensemble de l'organisation, permet de noter les idées et de les mettre à la disposition du personnel? Y a-t-il un système qui permet de faire en sorte que les idées atteignent les hauts échelons de l'organisation? Y a-t-il des fonds suffisants pour investir dans les innovations prometteuses?)

La bibliographie annotée qui se trouve à la fin du document ainsi que l'annexe 2 proposent diverses sources que vous pourrez employer pour aborder la question de l'innovation au niveau de l'organisation.

⁴⁵ Par exemple, dans le cadre de ses recherches visant à établir les schèmes d'innovation dans la fonction publique, Eleanor Glor a mis au point une marche à suivre pour prendre en considération la motivation du personnel, la culture organisationnelle et le défi que présente une innovation. La marche à suivre qu'elle a mise au point donne à voir le genre d'innovation, allant de l'innovation réactive à l'innovation transformatrice qui est susceptible de découler de divers environnements. Elle décrit le genre de défis que devront relever les innovateurs selon toute vraisemblance et le genre de solutions susceptibles de se révéler utiles. Ces idées sont particulièrement utiles aux nouveaux professionnels de la fonction publique. Voir Glor, E. D., « Innovation Patterns » *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, http://www.innovation.cc/index_f.htm, sous la rubrique Peer-Reviewed Articles, juillet 2001.

CONCLUSION

Étant donné la complexité croissante des défis que doit relever le Canada sur le plan social, économique, culturel et environnemental, la nécessité d'innover dans l'administration publique ne s'est jamais tant imposée. Il est nécessaire que la fonction publique exerce ses fonctions de base et que les gestionnaires puissent s'acquitter de leurs responsabilités principales. En termes simples, nombre des nouveaux défis qui se présentent exigent l'application d'approches et d'idées fondamentalement nouvelles, et qui fonctionnent.

Mais l'innovation ne naît pas de vœux pieux ni ne peut être commandée. Tout de même, vous pouvez accroître les probabilités d'innover. Vous pouvez vous assurer d'avoir en place les conditions nécessaires, le climat propice à l'innovation dans votre sphère de contrôle immédiate (votre direction générale, unité, groupe ou équipe) en favorisant les principes de l'apprentissage organisationnel. De même, autour de questions ciblées, vous pouvez concevoir délibérément des équipes en vue de maximiser votre potentiel d'innovation au moyen de l'outil C-CAR (liste de vérification et (ou) instrument d'auto-évaluation). Cela vous permettra de déterminer votre degré de préparation à l'innovation; de ce fait, vous disposerez de raisons solides et stratégiques pour adopter des mesures ciblées en vue de renforcer votre capacité d'innovation. Une fois que vous aurez maximisé l'innovation au niveau des équipes, vous souhaiterez peut-être aborder la question de l'organisation. Cela supposera un engagement certain de la part de la haute direction.

En dernière analyse, il n'y a pas de recette pour innover, mais il est possible d'accroître les probabilités de l'innovation. La clé, pour maximiser votre potentiel d'innovation, c'est non pas d'espérer une plus grande innovation, mais plutôt de prendre des mesures concrètes.

Bibliographie annotée

La présente bibliographie annotée résume les sources documentaires qui se sont révélées utiles à l'orientation et, en particulier, aux travaux de la table ronde.

1. « Assessing the Work Environment for Creativity », T. Amabile et R. Conti, *Academy of Management Journal*, octobre 1996, volume 39, numéro 5, p. 1154.

Résumé

Les auteurs décrivent l'élaboration et la validation d'un nouvel instrument, *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, conçu pour déterminer ce qui améliore et entrave la créativité au sein d'une organisation. Les auteurs s'attachent à trois grandes unités d'analyse : l'organisation, le superviseur et le groupe de travail.

Pertinence

Cette enquête a aidé le secrétariat de la Table ronde à déterminer sur quelles unités d'analyse on devrait mettre l'accent au moment de concevoir l'instrument d'évaluation. Les gestionnaires auront avantage à prendre connaissance des éléments qui entravent ou améliorent la créativité, et des mesures qu'ils peuvent prendre pour soutenir la créativité en milieu de travail.

2. « How to Kill Creativity », T. Amabile. *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, volume 76, numéro 5, p. 76.

Résumé

Cet article porte sur le rôle crucial du gestionnaire, dont le travail peut améliorer ou entraver la créativité.

Pertinence

Cet article fait fond sur les thèmes d'autres articles mentionnés dans la bibliographie annotée de la trousse d'outils. Selon l'auteur, le gestionnaire peut améliorer la créativité en affectant les employés en fonction de leur compétence, en établissant des buts clairs (tout en laissant à l'employé le soin de décider comment les atteindre), en veillant à ce que le temps et les ressources nécessaires soient engagés pour mener le projet à terme, en valorisant la diversité au sein du service, en reconnaissant et en récompensant le travail créateur, et en reconnaissant l'importance du soutien de la haute direction.

3. *The Challenge of Innovating in Government*, S. Borins. *The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government*, février 2001, <http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248>.

Résumé

Le rapport de M. Borins présente les obstacles communs à l'innovation au sein de la fonction publique ainsi que les grandes caractéristiques communes des organismes gouvernementaux novateurs. Parmi les obstacles relevés, mentionnons les attitudes bureaucratiques, les guerres de clocher et l'opposition de cadres intermédiaires. Les organismes qui innoveront affichent plusieurs caractéristiques clés communes, notamment des approches interdisciplinaires, le recours à de nouvelles technologies de l'information, l'amélioration des méthodes, le recours au secteur privé pour l'exécution de programmes et la consultation du public.

Pertinence

Le travail de M. Borins est utile aux gestionnaires qui cherchent à cerner les possibilités et les défis auxquels ils seront confrontés au moment de promouvoir l'innovation dans leur organisation. En examinant à la fois les obstacles et les facteurs de réussite de façon globale, les gestionnaires seront mieux préparés pour innover.

4. « Managerial Practices that Enhance Innovation », A. Delbecq et P. Mills, *Organizational Dynamics*, été 1985, volume 14, numéro 1, p. 24.

Résumé

Cet article compare des organisations à forte et à faible innovation, et compare la façon dont elles traitent les nouvelles idées.

Pertinence

Cet article contient de nombreux conseils pratiques pour les gestionnaires qui aimeraient rendre leur service plus novateur. Un gestionnaire peut accroître les chances de mettre en œuvre une nouvelle idée brillante en affectant spécifiquement des fonds à l'innovation, en consultant les clients de façon approfondie (évaluer la faisabilité), en veillant à ce que le projet dispose de ressources (financement et personnel) adéquates et en lançant un projet pilote afin de corriger tout défaut.

5. « When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization », R.M. Kanter, *Research in Organizational Behavior*, volume 10, 1988, pp. 169 à 211.

Résumé

Cet article explore le rôle de l'esprit novateur. Le travail entrepris par une personne est soit miné, soit soutenu par le superviseur et l'organisation.

Pertinence

En accord avec les autres auteurs mentionnés dans la présente bibliographie, Kanter insiste sur le rôle central du superviseur, qui soutient l'innovation, en créant un contexte propice à l'adoption de comportements novateurs. Grâce à la production efficace de nouvelles idées, à la création de coalitions et à l'établissement de l'équilibre entre l'autonomie et la responsabilité, le gestionnaire peut contribuer à créer des conditions favorables à l'innovation.

6. *Sustaining Innovation : Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, P. Light, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

Résumé

Ce livre est fondé sur le projet « Surviving Innovation », étude quinquennale de 26 organisations du Minnesota où l'innovation est devenue une pratique exemplaire appliquée au quotidien. À la lumière de ces études de cas, le livre met en lumière les caractéristiques grâce auxquelles l'innovation devient « plus naturelle et, par conséquent, plus fréquente » (p. xi).

Pertinence

Ce livre aide les personnes qui souhaitent accroître la capacité novatrice de leur équipe ou de leur organisation, car il fait ressortir les caractéristiques des organisations novatrices et traite de l'« état privilégié du corps organisationnel ». Par exemple, au chapitre 1, l'auteur analyse le type d'environnement qui valorise la naissance d'idées nouvelles en examinant diverses composantes du leadership et le rôle des gestionnaires au stade initial de l'innovation. Ce faisant, il décrit un « écosystème au sein duquel la créativité d'une organisation est fonction de quatre facteurs qui stimulent et soutiennent les idées », soit l'environnement externe, les systèmes de gestion interne, le leadership et la structure interne (p. 12). Le livre examine en détail ces quatre facteurs.

Cette publication s'assortit aussi d'une analyse utile des divers mythes et obstacles, souvent considérés comme des entraves à l'innovation, et aide à les déconstruire afin de montrer comment l'innovation est possible.

7. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », M. Mumford, *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313 à 351.

Résumé

L'auteur examine la documentation touchant la nature de la créativité afin de cerner les conditions qui influent sur l'innovation. Il avance diverses théories sur la contribution des interventions des ressources humaines à l'innovation. Ces théories tiennent compte du rôle crucial joué par l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement stratégique lorsqu'on tente d'accroître la créativité.

Pertinence

Cet article est très utile aux gestionnaires qui tentent de promouvoir un milieu de travail plus propice à l'innovation. Nombre des conseils offerts sont fondés sur des pratiques éprouvées en matière de ressources humaines, mais le document offre un rappel important. La principale contribution du travail de M. Mumford tient à la reconnaissance du fait qu'il faut adopter une approche systématique pour soutenir la créativité.

8. *Diffusion of Innovations*, E. Rogers, 4^e édition, New York, Free Press, 1995.

Résumé

L'auteur tente de déterminer comment et pourquoi les innovations sont diffusées. Il décrit la diffusion comme un processus « au cours duquel une innovation est communiquée aux membres d'un système social par certaines voies » (p. 5). Il examine non seulement les processus liés à l'innovation, mais aussi les caractéristiques des personnes qui innovent. Voici les cinq grands sujets abordés : le processus d'innovation et de décision, les catégories de créativité et d'adoptants, les réseaux de diffusion, l'agent de changement et l'innovation dans l'organisation.

Pertinence

Cet ouvrage de Everett Rogers se distingue des autres publications décrites dans la présente bibliographie par son analyse du rôle de l'agent de changement dans le processus d'innovation. L'agent de changement exerce de nombreuses fonctions importantes, y compris les suivantes : constater un besoin de changement, établir un diagnostic des problèmes, inciter le client à changer, stabiliser l'adoption de l'innovation et veiller à ce qu'on ne retourne pas aux anciennes pratiques. L'ouvrage de M. Rogers donne matière à réflexion aux gestionnaires qui souhaitent apprendre comment utiliser l'agent de changement efficacement au sein du gouvernement.

De plus, l'auteur établit cinq catégories d'« adoptants », en fonction du moment où ils adoptent les innovations : les innovateurs, les adoptants précoces, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires (p. 264). Ainsi, les gestionnaires chercheront à s'assurer que leur personnel compte au moins quelques innovateurs et adoptants précoces.

9. « Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful? », J. Walters, The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

Résumé

Ce document, fondé sur les leçons tirées par des organisations primées dans le domaine de l'innovation, analyse deux grandes questions : « Qu'est-ce qui inspire l'innovation? » et « Qu'est-ce qui contribue au succès de l'innovation? »

Pertinence

Cet article est utile aux personnes qui tentent de savoir d'où viennent les idées nouvelles. Après avoir examiné des centaines d'initiatives novatrices, l'auteur a déterminé que les principaux facteurs de motivation de l'innovation sont les suivants :

- frustration face au statu quo;
- réaction à une crise;
- accent sur la prévention;
- accent sur les résultats;
- adaptation de la technologie;
- tendance à vouloir faire les choses comme il faut (p. 6).

En plus de décrire les « moteurs » de l'innovation, l'article fournit aussi des lignes directrices complètes, ou des critères, pour déterminer si une idée novatrice donnera de bons résultats. Selon lui, une idée fonctionnera

- le concept est simple;
- son exécution est relativement aisée;
- elle donne des résultats rapidement;
- son exécution ne suppose pas un investissement important;
- elle est susceptible d'être appliquée de façon générale;
- elle n'est pas liée à un parti politique ou à un politicien. (p. 6)

Documentation relative à la créativité personnelle et à l'innovation organisationnelle

La présente section fait fond sur les sources documentaires fournies dans la bibliographie annotée, à l'annexe 1.

Créativité personnelle

Ces sources documentaires s'attachent essentiellement à la production de nouvelles idées originales (p. ex., techniques de remue-méninges). Une simple recherche sur Internet permettra de trouver un grand nombre d'outils et de techniques pour stimuler la créativité.

Barker, Joel Arthur. *Future Edge, Discovering the New Paradigms of Success*, New York, William Morrow and Company, Inc., 1992.

De Bono, Edward. *Serious Creativity*, New York, Harper Collins, 1992.

De Bono, Edward. *Six chapeaux pour penser*, Éd. D'organisation, Paris, 1985.

Le Réseau du Leadership. *Trousse du leadership et de l'apprentissage*, Ottawa, 1998.

Weiss, W. H. « Demonstrating Creativity and Innovation », *American Salesman*, volume 47, numéro 2, pp. 6 à 12.

Innovation organisationnelle

PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni. 1998 Innovation Survey,

Amabile, Teresa. « Motivating Creativity in Organizations : On doing what you love and loving what you do », *California Management Review*, automne 1997, volume 40, numéro 1, pp. 39 à 58.

Borins, S. *Innovating with Integrity : How Local Heroes are Transforming American Government*, Washington DC, Georgetown University Press, 1998.

Borins, S. « Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers », *Public Administration Review*, 2000a, volume 60, numéro 6, pp. 498 à 507.



Borins, S. « What border? Public management innovation in the United States and Canada », *Journal of Policy Analysis and Management*, 2000b, volume 19, numéro 1, pp. 46 à 74.

Buker, Peter. Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche), Institut d'Administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002

Glor, E.D. « Key Factors Influencing Innovation in Government », *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, <http://www.innovation.cc>, sous Peer Reviewed Articles, mars 2001.

Glor, E. D. « Innovation Patterns », *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, <http://www.innovation.cc>, sous Peer Reviewed Articles, juillet 2001.

Gow, Iain. *Learning from Others : Administrative Innovations Among Canadian Governments*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 1994.

Hamel, G. *La révolution en tête*, Village mondial, Paris, Pearson Education France, 2000.

Hesselbein, F., M. Goldsmith et I. Somerville. *Leading for Innovation*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

Kernaghan, Kenneth, Brian Marson et Sandford Borins. *The New Public Organization*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 2000.

Paquet, Gilles. « Innovations en gouvernance au Canada », *Optimum*, volume 29, numéro 2, 3, Ottawa, 1999, pp. 71 à 81.

Peters, T. et R. Werman. *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-run Companies*, New York, Harper and Row, 1982.

Rogers, E. *Diffusion of Innovations*, 4^e édition, New York, Free Press, 1995.

Rosell Steven A. (dir.) et coll. *Changing Maps : Governing in a World of Rapid Change*, Ottawa, Carleton University Press, 1995.

