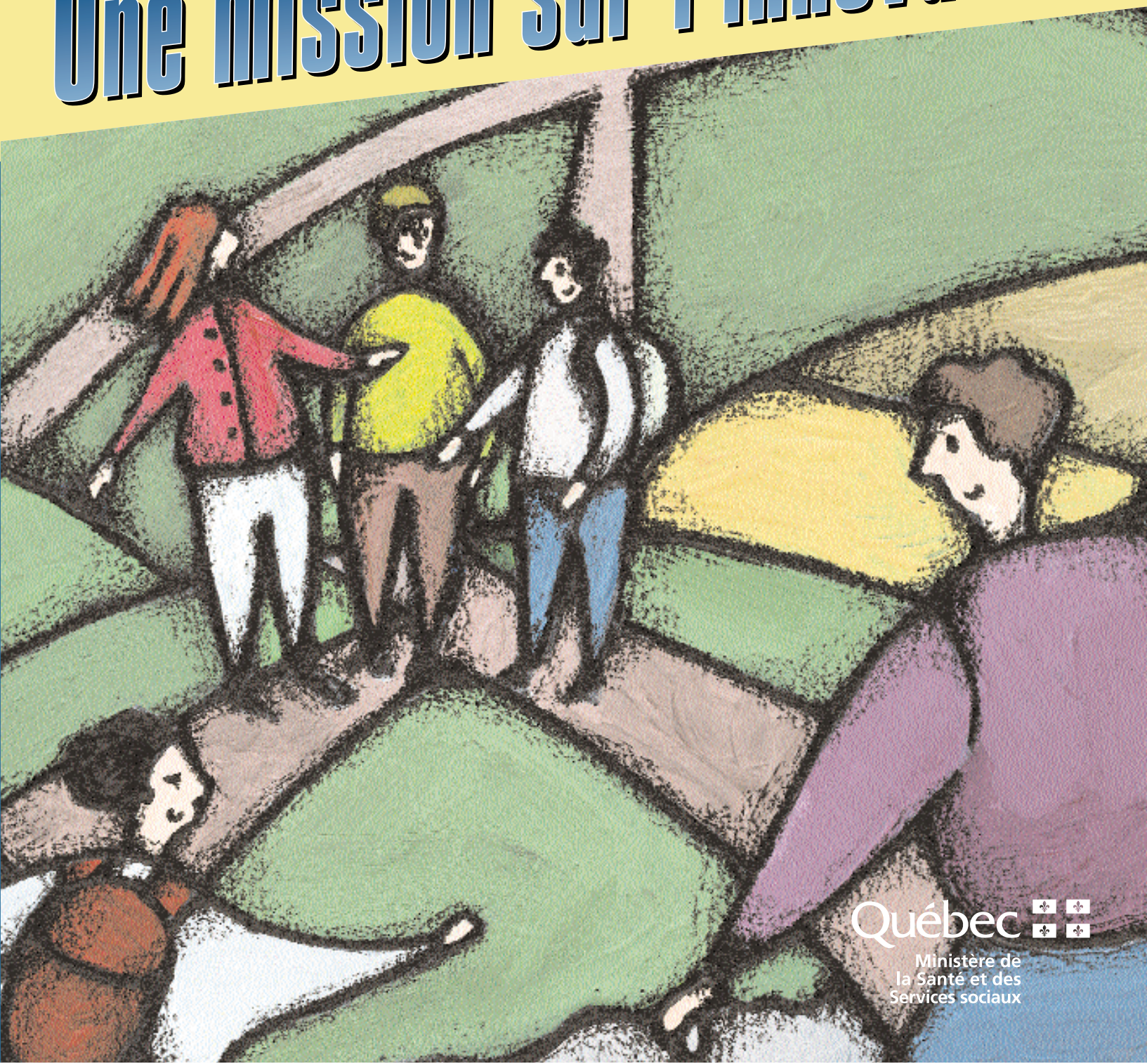




Les pratiques en matière de gestion
dans le réseau de la santé
et des services sociaux

Une mission sur l'innovation



Québec

Ministère de
la Santé et des
Services sociaux



**Carrefour de
L'INNOVATION**

Les pratiques en matière de gestion
dans le réseau de la santé
et des services sociaux

Une mission sur l'innovation



Québec 

Ministère de
la Santé et des
Services sociaux

Faites-nous confiance !



Un résumé des connaissances acquises au cours de rencontres dans sept organisations avec des personnes qui prennent plaisir à stimuler, à encourager et à reconnaître l'innovation au quotidien et sous toutes ses formes.

Juin 2000

Table des matières

Les préparatifs de la mission	3
L'innovation, un état d'esprit	6
Un coup de pouce de l'organisation	9
Le plaisir croît avec l'usage	11
Et si on s'y mettait	13
Un petit mot sur les personnes participantes	16
Un mot de remerciement à celles et ceux qui nous ont accueillis	18
Un portrait des organisations rencontrées	19
Lettre à celles et ceux qui travaillent dans le réseau.....	20

Les préparatifs de la mission

Une mission est avant tout une occasion d'apprentissage pour les personnes qui y participent. Elle doit être organisée en fonction d'objectifs précis et elle doit nécessairement se réaliser à l'intérieur d'un projet plus global. Notre mission a été préparée dans la foulée du Carrefour de l'innovation qui se voulait une étape relative à l'affirmation de la volonté commune des partenaires du réseau de la santé et des services sociaux de faire de l'innovation une valeur de gestion.

Une mission sur l'innovation doit se réaliser de façon novatrice, avec la volonté de transporter les participants dans des environnements qui leur sont peu communs. Comme on peut le lire dans le rapport de la mission sur le management innovant, daté de novembre 1998 : « D'abord, se confronter à d'autres réalités que la sienne. Ces autres réalités existent aussi chez nous. »

Le document de préparation de notre mission indiquait ce qu'on en attendait : « Ces environnements propices à l'innovation existent dans certaines organisations. Une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des conditions à mettre en place pour susciter ce réflexe d'innover pourraient permettre la préparation et la réalisation d'une stratégie de développement de l'innovation dans ce réseau. C'est dans ce cadre qu'une mission sur le thème de l'innovation est organisée. »

Le choix des organisations

C'est dans l'idée d'intégrer l'innovation dans le réseau de la santé et des services sociaux que s'est orienté notre choix d'organisations reconnues pour leur capacité d'innover de façon continue, tant dans leurs produits et dans leurs styles de gestion que dans leurs technologies, en faisant du changement un mode d'existence. Nous voulions rencontrer :

- une grande entreprise manufacturière et une moyenne entreprise du domaine des services ou de la distribution — nos choix furent Bombardier et **CLIC Import-Export** ;

- une entreprise du domaine des nouvelles technologies et des communications — notre choix s’est porté sur le **Groupe Cossette Communication** ;
- deux organisations exerçant dans le domaine de l’invention, des arts, des lettres, de l’enseignement ou de la recherche — nous avons choisi la **Direction générale de la formation continue de l’Université Laval** et **TAC Com** ;
- deux organisations publiques — nos choix ont été la municipalité de **Saint-Augustin-de-Desmaures** et le **ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie**.

La logistique

Organiser la mission, c’est rencontrer les dirigeants des entreprises retenues pour préciser les attentes, préparer le terrain propice aux échanges et planifier la visite de certaines entreprises afin d’avoir une idée plus concrète de l’innovation. C’est prévoir les déplacements, l’hébergement et les repas. C’est aménager les horaires, prévoir des temps d’arrêt, des moments pour se retrouver et discuter de ce que l’on voit et ce que l’on entend ; c’est aussi prévoir des périodes de repos.

Réaliser la mission, c’est prendre contact avec chacun des membres du groupe avant le départ et fixer le point de rencontre ; c’est créer un esprit d’équipe. C’est assurer la prise en charge de toute la période que dure la mission. C’est lancer les rencontres, les animer et les clore. C’est aussi revenir sur les rencontres durant les déplacements afin de pouvoir préparer un rapport portant sur les connaissances acquises pendant la mission.

Le 22 mai dernier, nous nous réunissions pour la première fois afin de faire connaissance et de dire tout ce que nous avons à exprimer sur nos réalités respectives, nous préparant aussitôt à les mettre de côté pour nous consacrer entièrement à la réalité de celles et ceux que nous allions rencontrer tout au long de la semaine.

Les personnes qui ont participé à la mission sont :

- Margot Cajolet, de la Régie régionale du Bas-Saint-Laurent ;
- Jean-Charles Boyer, du Centre de réadaptation Gabriel-Major ;
- Guylaine Johnston, du Centre d'hébergement Biermans-Triest ;
- Guylaine Lacroix, du CHSLD-CLSC Haute-ville des Rivières ;
- Linda Séguin, du CLSC Jean-Olivier Chénier ;
- Robert Garon, du Groupe CFC, chef de mission.

L'innovation, un état d'esprit

Nous qui pensions que l'innovation était un processus organisé et systématique dans les organisations reconnues pour leur capacité d'innover, nous avons dû revoir complètement nos croyances et nos paradigmes.

***« L'innovation, c'est de s'adapter
aux situations et non d'adapter les
situations. »***

L'innovation, c'est avant tout un état d'esprit au sens où elle fait d'abord appel aux qualités des personnes. Au total, nous avons rencontré treize personnes durant notre mission. Ces treize personnes ne se connaissent nullement et pourtant elles pourraient provenir du même moule. Ce sont d'abord des gens de passion qui nous parlent avec beaucoup d'émotion et de conviction de ce qu'ils vivent et de ce qu'ils font.

Ce sont à la base des gens curieux de nature, qui ont le goût du risque, à la fois têtus, déterminés et persévérants, capables de s'entourer de personnes complètement différentes d'eux. Ils recherchent constamment l'inconnu et trouvent un certain plaisir à bâtir à partir des divergences. Les innovateurs sont des gens qui se distinguent et acceptent le prix d'une certaine marginalisation.

Chez **Bombardier**, les profils de compétences jouent un rôle primordial dans la composition des équipes de travail, où l'on reconnaît que l'émotion et le rationnel doivent cohabiter pour susciter la création au cours d'exercices de remue-méninges qui sont systématiques et périodiques dans une recherche constante d'anticipation de la demande.

Chez **Cossette**, on recherche de plus en plus des profils différents.

Connaissez-vous la technique des six chapeaux ? (Buono)

L'objet de la technique des six chapeaux est de clarifier la pensée en nous amenant à n'utiliser que d'un seul mode de pensée à la fois au lieu d'essayer de tout faire en même temps :

- lorsque l'on porte le chapeau blanc, on s'occupe seulement des faits, des informations simples ;
- lorsque l'on porte le chapeau rouge, on s'intéresse aux émotions, aux sentiments, et aux intuitions ;
- lorsque l'on porte le chapeau noir, on se fait l'avocat du diable et on s'attarde au jugement, au négatif ;
- lorsque l'on porte le chapeau vert, c'est la créativité, l'innovation et le mouvement qui prennent le dessus ;
- lorsque l'on porte le chapeau jaune, on voit l'optimisme, l'opportunité et le constructif ;
- lorsque l'on porte le chapeau bleu, nous pensons à l'orchestration et à l'organisation de la pensée.

« Une personne seule est en mauvaise compagnie. »

(Paul Valéry)

Au contact des innovateurs, on pourrait penser qu'ils sont parfaitement autonomes dans leur démarche. Au contraire, l'innovation est davantage une occasion de mise en réseau et de communication, une sorte de construction collective dans laquelle ils entraînent des personnes fort différentes dont ils suscitent l'engagement. Ils travaillent sans relâche à la convergence des différences. L'un d'entre eux nous disait que l'innovation se rapprochait plus du sport de contact que de la course à relais.

« Les meilleures idées viennent habituellement de nos clients. »

L'une des connaissances acquises, qui fait sursauter, est que l'innovation doit progressivement être orientée vers les utilisateurs. Nous innovons pour nos clients, pour les personnes qui utilisent nos services et non pour nous-mêmes. Dans cette optique, le résultat de l'innovation est une réponse sur mesure à la demande du client. Nous parlons bien de la demande et non des besoins afin d'être certains de travailler à partir de l'œil du client et non selon l'œil de l'expert que nous sommes, pour la plupart, dans nos fonctions. Ajoutons que l'identification de la demande du client ne se fait pas en présence des experts, c'est-à-dire ceux qui, par la suite, auront la tâche de rechercher l'innovation dans l'ordre des moyens.

Une innovation en soi, pour un réseau où, très souvent, ce sont les experts qui définissent les besoins des clients.

Un coup de pouce de l'organisation

L'idéal, dans l'innovation, c'est d'avoir un signal du patron donnant le droit de prendre des initiatives, avec les risques que cela comporte. Et si ce signal ne vient pas ? Les innovateurs ne peuvent se permettre de l'attendre trop longtemps. Dans une démarche centrée sur le client et avec la préoccupation de répondre à sa demande en n'oubliant pas de bien s'entourer et de faire une lecture constante de l'évolution de l'environnement interne et de l'environnement externe, les innovateurs passent à l'action.

Dans un réseau où la hiérarchie, l'autorité et la tradition sont des valeurs importantes, un coup de pouce de l'organisation est cependant important. Le meilleur coup de pouce demeure l'exemple. Lorsque l'exemple vient d'en haut, on se sent autorisé à passer à l'action. Certes, le fait d'avoir moins de niveaux hiérarchiques dans une organisation peut favoriser le rapprochement entre les centres de décisions et l'action pour faire en sorte que l'innovation puisse passer de la simple volonté à l'engagement.

Un petit mot sur la tradition.

CLIC, qui travaille dans le domaine de l'alimentation, a fait son fer de lance de la volonté et de la capacité de répondre aux traditions alimentaires des ethnies qui s'établissent au Québec. La compagnie innove constamment dans la façon de présenter et d'offrir les produits en s'assurant de bien comprendre les attentes des différentes communautés. CLIC a fait de la diversité culturelle sa raison d'être.

Les dirigeants de CLIC n'hésitent donc pas à affirmer que « toute tradition ne reste vivante qu'aussi longtemps qu'elle permet d'innover ».

Les innovateurs donnent un sens différent au terme *organisation*. Pour eux, l'organisation, c'est d'abord la base, c'est-à-dire les employés qui sont les plus près des clients. Très souvent, les dirigeants sont perçus comme des pivots qui donnent la direction de l'action et qui la génèrent tout en laissant place à l'explosion et à l'éclatement que nécessite l'innovation. Les dirigeants créent les conditions pour que l'innovation et la créativité émergent. Ces conditions se ramènent à un minimum d'organisation, à un maximum de marge de manœuvre, à une hiérarchie simple, à un investissement important dans le développement du potentiel des personnes et à la mise en réseau de personnes différentes.

Une des personnes rencontrées nous entretenait du réflexe habituel de l'individu à se développer auprès de ses semblables et avec eux alors que l'innovation et la création naissent au contact d'autres réalités. Elle disait dans ses mots : « Il ne suffit pas de sortir, il faut aller vers l'inconnu. »

Enfin, dans les organisations rencontrées, les stagiaires jouent un rôle important et on leur donne la possibilité d'influencer l'organisation par leurs idées nouvelles. Des occasions de ce type se présentent souvent dans nos milieux de travail. Nous les percevons souvent comme un surcroît de travail. En avons-nous déjà mesuré la portée réelle ?

Trois exemples qui méritent d'être cités

- À la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures, la formation est un levier très important. La formation précède le changement.
- À l'Université Laval, la formation continue part du concept de la coquille vide afin de rapprocher le plus possible la pédagogie et les contenus de formation de la demande et du vécu du client. On considère qu'il ne faut pas amorcer le travail en ayant déjà la réponse.
- Chez TAC Com, le théâtre devient un outil vivant pour développer les compétences des personnes. Il s'agit d'apprendre à partir de son propre contexte, de sa propre réalité, et de réduire le plus possible le temps de transfert des connaissances.

Le plaisir croît avec l'usage

La capacité d'entraîner les autres dans l'innovation et de leur donner le goût vient beaucoup du succès obtenu dans des expériences antérieures ou courantes. Paradoxalement, une des personnes rencontrées affirmait que « si on ne fait pas d'erreur, c'est qu'on ne prend pas assez de risque et ainsi qu'on limite le potentiel d'innovation. » Pour nous rassurer, une autre nous disait que chez elle, on avait le droit à l'erreur, mais jamais à la même erreur. Et une autre de renchérir en disant qu'on était passé « du droit à l'erreur au droit de prendre des risques ».

L'innovation naît souvent de l'innovation ; elle n'a pas de fin. Chez Bombardier, une innovation est amorcée avant la pleine maturité de la précédente. Ainsi, on surfe sur les innovations et on maintient ainsi l'intensité de la créativité. C'est une intensité qui donne de l'énergie et nous éloigne de l'épuisement qui, plus souvent qu'autrement, est dû à la perte du sens ou, du moins, du sens de notre contribution. Mais contribution à quoi au fait ?

***« Être jugé en fonction de sa vision et de sa contribution à
la réalisation de la vision plutôt qu'en fonction
de son statut. »***

Toutes les personnes rencontrées nous ont parlé de la nécessité de définir la vision pour orienter l'action et l'innovation. La vision vient délimiter l'action sans l'enfermer dans un cadre de référence. L'innovation converge donc dans un projet rassembleur et, pour y donner une certaine rigueur, elle est soutenue par une bonne gestion de la performance. Toutes les contributions sont orientées vers un but, puis évaluées pour, enfin, être insérées dans des processus bien établis.

**« On ne peut améliorer
ce qu'on ne mesure pas. »**

Toutes les personnes rencontrées nous ont parlé de la mesure de la performance. Mais de quelle performance s'agit-il au juste ?

La performance que l'on connaît le mieux est celle qui est mesurée à partir d'indicateurs définis à l'interne ; celle où l'on peut se comparer au meilleur. Et que dire si le meilleur a d'excellents standards de production mais qu'il ne produit pas ce que le client recherche ? La performance doit donc aussi se mesurer à partir d'indicateurs correspondant le plus possible à la pensée du client et à ce qu'il attend comme résultat.

À la **municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures**, dans la région de Québec, la performance se mesure beaucoup à partir du client. Tout un système d'écoute du client a été mis sur pied et ce système passera bientôt par les nouvelles technologies de l'information comme INTERNET. Ainsi, on mesure l'insatisfaction plutôt que la satisfaction, donnant alors toute la place à l'expression du mécontentement à l'égard des résultats. Chez **Bombardier**, le contrat de performance est en place. En fin d'année, les employés sont invités à autoévaluer leur performance.

Et si on s'y mettait

« Sortons de nos placards » disait l'un de nos innovateurs. Dans la mesure où l'innovation est un état d'esprit, nous devrions nous autoriser à innover et à voir notre unité de travail ou notre service comme une PME qui n'existe que pour évoluer en même temps que la demande de ses clients. Seulement cela, et c'est parti.

La créativité naît du défi et le seul fait de se donner le droit d'innover constitue en soi un défi. La volonté de relever un défi naît, à son tour, certes, de nos traits de caractère mais aussi de la confiance que l'on nous donne. À la question : « vous n'avez pas peur de perdre vos meilleurs éléments innovateurs ? » On nous répondait : « Plus on laisse aller notre monde, moins on a peur de le perdre ».

« Pas de problème, seulement des solutions. »

Comme nous le disions précédemment, la plupart des innovateurs n'attendent après personne. Cependant, ils agissent avec la pleine conscience de leur environnement et la volonté constante de trouver réponse à la demande des utilisateurs ou des clients. Cette réponse provient d'un certain chaos ou désordre qu'on finira par canaliser en tissant des liens avec ce qui, initialement, nous paraissait échevelé. Parfois, cela ressemble à faire un casse-tête sans en avoir l'image. On doit surfer sur les idées et accepter de vivre l'expérience avec ses conséquences.

« Croire que notre système peut constamment s'améliorer. »

Dans un réseau aussi complexe que le nôtre, il ne faut jamais cesser de croire que, peu importe notre statut ou notre niveau de responsabilité, notre contribution peut apporter des améliorations importantes. Tout ce que l'on fait peut se faire différemment. L'innovation, c'est la capacité de voir différemment du plus petit au plus grand. On nous faisait remarquer que, dans un système comme le nôtre, le comportement automatique

devient, très souvent, un frein à l'innovation. Les comportements automatiques correspondent aux règles et aux procédures, peu importe qu'elles proviennent d'une entente entre les parties ou strictement de l'employeur, du palier régional ou des autorités nationales. Par ailleurs, l'innovation comporte des éléments de risque et, à la limite, elle admet l'erreur. Dans la mesure où les conditions d'exercice de notre emploi sont bâties sur des acquis et nous assurent une certaine quiétude, l'innovation peut difficilement exister.

L'innovation ne naît pas de la logique pure. Elle comporte sa part de rêves, qu'ils proviennent de notre imaginaire ou de celui des personnes à qui l'on dédie nos services et nos produits. Dans nos environnements, il existe des êtres de rêves et des êtres de logique. Créer les conditions pour faire émerger l'innovation, c'est faire travailler ensemble ces mondes d'intuition et de raison. C'est aussi accepter que ces personnes puissent venir de l'extérieur de nos organisations (stages, prêts de service) et profiter du sang neuf, qu'elles apportent même si elles sont seulement de passage.

Chez **Bombardier**, on reconnaît un certain cycle de créativité et d'innovation :

- d'abord, la flexibilité : avoir la volonté de faire et de voir autrement, sur une base organisationnelle, par la simplification des règles et, sur une base personnelle, par la révision de ses propres paradigmes ;
- puis, l'originalité : oser, sortir du cadre, voir le jamais vu en laissant place à l'éclatement et à l'improvisation ;
- avec beaucoup de fluidité : ne rien refuser, accepter, chercher en laissant circuler les idées ;
- enfin, la concrétisation : arriver au recadrage, à la conceptualisation, à la mise en forme, et au résultat.

Il faut prendre le risque d'innover dans nos gestes quotidiens en étant convaincus de l'importance de notre contribution dans le succès de l'organisation.

Il faut prendre le risque d'innover dans chacune de nos décisions avec la volonté de se rapprocher continuellement de la demande de nos clients.

Il faut apprendre à partir de l'œil du client et mettre notre expertise au service de la recherche constante des meilleurs moyens pour satisfaire la demande.

Il faut mettre les gens « dans le coup » et donner à toutes et à tous la marge nécessaire leur permettant de contribuer au succès de l'organisation par l'innovation.

Il faut tous les jours, repérer les opportunités d'innover et faire confiance en donnant une chance à la différence.

Un petit mot sur les personnes participantes

Margot Cajolet est conseillère en développement des ressources humaines : *« Ne dit-on pas que de la réalité au rêve, parfois il n'y a qu'un pas ! C'est un peu l'aventure hors du commun que nous avons vécue pendant une semaine à rencontrer et à questionner des personnes au contact desquelles je suis sortie enrichie d'idées, d'enthousiasme et de désirs d'influencer pour innover avec mon entourage.*

« Avec un itinéraire infernal, me voilà en pleine découverte. Vie en groupe quinze heures par jour, rencontres avec des gens passionnés, bombardée d'idées, d'images de toutes sortes, mais surtout la réalisation terrain de ces idées au travers du rêve, du désir puissant de dépassement, d'un entêtement à toute épreuve !

« Comment ne pas en sortir grandie, emballée, avec la conviction que la clé pour mobiliser et donner un sens aux personnes dans leur travail, c'est de leur donner un environnement et les possibilités d'innover. »

Jean-Charles Boyer est chef de service de réadaptation : *« En quoi ce genre de mission peut-elle avoir un sens pour un gestionnaire du réseau de la santé et des services sociaux ? Au départ, je n'en avais aucune idée et me suis mis en mode d'écoute afin de comprendre si l'innovation pouvait avoir un lien quelconque avec l'épanouissement personnel et professionnel. L'innovation pouvait-elle être un remède à cet épuisement professionnel que l'on rencontre fréquemment dans notre réseau ?*

« Dans cette aventure, j'ai rencontré des gens de passion qui puisent leur énergie dans leur création, dans un environnement où le potentiel et le talent sont mis à profit. J'y ai trouvé une réponse. L'innovation permet de garder cet équilibre que l'on recherche. »

Guylaine Johnston est chef d'unité auprès de personnes âgées vivant en milieu d'hébergement : *« Qui aurait cru que mon implication dans un projet d'innovation dans mon organisation me transporterait dans un Carrefour de l'innovation, puis en mission sur l'innovation ? Au départ, je me demandais si j'étais à la hauteur de ce type d'expérience. Avec l'appui de mon organisation, j'ai risqué.*

« Les quatre jours de mission m'ont révélé des caractéristiques identiques chez les innovateurs. Dans tous les cas, le client est au centre de leurs préoccupations. Ils sont confiants, passionnés et travaillent constamment en équipe.

« J'en ressors avec la conviction qu'il faut partager cette expérience avec l'ensemble du réseau. »

Guylaine Lacroix est chef d'équipe dans le domaine des services sociaux : « *La mission sur l'innovation arrive à un moment charnière de ma vie. Elle me transporte dans un monde où le rêve est omniprésent.*

« *Les gens innovateurs que l'on rencontre me mettent en contact avec ce qui me fait vivre : la passion, la combativité, le goût du risque et le désir de servir.*

« *Cette mission procure un instant de magie qui demeurera imprégnée. »*

Linda Séguin est chef de programmes pour le soutien à domicile, Info-Santé et la clinique ambulatoire : « *Une aventure de quatre jours où je me laisse guider au travers l'inconnu. Des découvertes insoupçonnées qui me permettent maintenant d'oser et de croire qu'il est encore possible d'innover dans notre réseau. Tirer une fierté de nos réussites tout en reconnaissant le droit à l'erreur.*

« *On a autant de potentiel chez nous. Il faut davantage les mettre en réseau ; c'est une clé chez les gens rencontrés. Travailler avec cette richesse que représente la différence entre les personnes. Ne plus voir l'innovation comme un problème de plus, mais comme une opportunité de création. On ne peut demeurer indifférent à ce constat. Exceptionnel comme expérience. Je mets déjà à profit ce que j'ai vu et entendu. C'est au quotidien que je réinvestis. La théorie des petits pas. »*

Robert Garon était, au moment de la mission, consultant en management. Il réintègre un réseau qu'il aime, celui de la santé et des services sociaux : « *Organiser une mission était pour moi un rêve que je caressais depuis quelques années. Après en avoir vécue une, tu souhaites à tout le monde de le vivre aussi intensément.*

« *Une mission, c'est un moment d'ouverture, de rencontre avec d'autres réalités, un engagement personnel à faire différemment à son retour. Une mission, c'est un moment à hauteur d'humains. C'est d'abord un contact de concepts et de projets pour devenir un échange entre personnes sur des préoccupations de mobilisation, d'intelligence et d'émotion.*

« *Vivre une mission, c'est passionnant ; en organiser une, c'est grisant. »*

Un mot de remerciement à celles et ceux qui nous ont accueillis

Comme nous le disions au début de notre rapport, nous avons, au-delà des organisations visitées, rencontré des personnes. Ces personnes auront été d'une grande générosité de leur temps et de leurs connaissances mais surtout, elles nous auront permis de mieux les connaître, ce fut une grande richesse pour nous puisque l'innovation tient à la qualité des personnes.

Nous désirons remercier ces personnes et nous prenons le temps de les nommer :

- Benoit Ricard et Marie Doyon, de chez TAC Com ;
- Anne Hudon, de Cossette Communication, Cossette Interactif ;
- Pierre Dionne, Michel Bonneau et Marie-Claude Gagnon, de la Direction générale de la formation continue à l'Université Laval ;
- Alain Gauthier, de CLIC Import Export ;
- Denys Lapointe et François Trépanier, de Bombardier, Division des produits récréatifs ;
- Michel Beauchemin et Marcel Corriveau, de la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures ;
- Camille Limoges, du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie.



Un portrait des organisations rencontrées

TAC Com est une entreprise d'animation et de formation qui exerce en prenant le théâtre l'expression comme mode d'intervention.

TAC Com fait son chemin dans un marché habitué à une intervention plus traditionnelle. La créativité et l'innovation l'habitent constamment dans sa recherche de nouvelles façons d'apprendre dans l'action. TAC Com est présente à Québec et à Montréal. Cette entreprise est de plus en plus souvent demandée pour mettre de la couleur dans les grands rassemblements.

Le **Groupe Cossette Communication** est la plus importante société de services intégrés de communication-marketing au Canada.

Plus de 1 000 personnes travaillent dans l'entreprise.

Dans ce groupe, **Cossette Interactif** a pour mission de trouver des solutions stratégiques en matière de communication interactive, en intégrant parfaitement les nouvelles technologies aux stratégies de marketing.

Bombardier est un chef de file mondiale dans les domaines des transports, de l'aéronautique et des produits récréatifs motorisés. Bombardier compte plus de 53 000 employés répartis à travers le monde, dont plus de 15 000 au Québec seulement. Bombardier ne cesse d'augmenter son chiffre d'affaires, non seulement en raison des acquisitions mais aussi en raison de la qualité de ses produits et de sa capacité d'innover sur tous les plans.

Bombardier, division des produits récréatifs, c'est Ski-Doo, Sea-Doo, le véhicule tout-terrain et le véhicule de proximité NV.

CLIC Import-Export travaille dans l'agro-alimentaire et se spécialise dans le conditionnement et la transformation de légumineuses et de céréales.

CLIC, c'est une centaine de personnes et plus de 1 200 produits pour satisfaire les groupes ethniques qui vivent en Amérique et qui désirent conserver leurs habitudes alimentaires.

CLIC est considéré comme le leader nord-américain dans la mise en marché de produits ethniques d'origine provenant de la Méditerranée, du Moyen-Orient, des Indes, des Antilles, de l'Amérique latine, de la Chine et de l'Asie du Sud-Est.

La municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures devient, en 1995, la première municipalité au monde à obtenir l'enregistrement ISO 9001 pour tous ses services.

Une douzaine d'équipes autogérées, formées d'un minimum de 50 % d'employés syndiqués, travaillent à l'amélioration des services de cette ville de plus de 15 000 habitants. L'objectif premier est de s'assurer qu'aucun des services municipaux dispensés aux citoyens n'obtienne un taux d'insatisfaction supérieur à 10 %.

La Direction générale de la formation continue de l'Université Laval repousse constamment les limites de l'enseignement traditionnel universitaire et est en train de devenir une des locomotives du milieu universitaire.

Innovation dans sa pédagogie, innovation dans ses cursus de formation, innovation dans la promotion de ses productions, innovation dans la relation avec ses clients.

Une université qui se déplace, qui ajuste et même repense sa pédagogie selon les besoins évolutifs de ses clients.

Le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie a pour mission de projeter une vision globale et intégrée du développement scientifique et technologique au Québec et d'en établir les orientations stratégiques. Il exerce un rôle de maillage favorisant ainsi une convergence des forces vives dans les domaines de la recherche et de l'innovation. C'est un ministère au service de la connaissance.

LETTRE À CELLES ET CEUX QUI TRAVAILLENT DANS LE RÉSEAU

Québec, juin 2000

Madame,
Monsieur,

Comment, après une telle semaine, ne pas revenir convaincus qu'il n'en tient qu'aux personnes d'innover ! Certes, les personnes que nous avons rencontrées ont été triées sur le volet. Cependant, elles nous ont répété, sans cesse, que l'innovation est un état d'esprit qui relève des personnes bien plus que des organisations.

Nous revenons convaincus aussi qu'il faut prendre d'abord le risque de travailler avec des personnes différentes de nous, pour apprendre et comprendre d'autres réalités, pour construire avec de nouveaux matériaux et pour briser l'isolement qui nous caractérise trop souvent.

Nous sommes convaincus aussi qu'il faut prendre le risque de l'initiative ; une initiative au profit des personnes pour lesquelles nous travaillons ; une initiative qui cohabite très souvent avec les opportunités de faire autrement que nous ne voyons pas ou ne saisissons pas au risque d'ébranler notre propre confort et notre sécurité.

Nous sommes convaincus que le réseau de la santé et de services sociaux est une terre fertile pour l'innovation parce que sa qualité repose presque essentiellement sur la contribution et les compétences des personnes qui y travaillent.

Résolument tournés vers le client, nous travaillerons davantage à partir de nos nouvelles convictions. Nous prendrons le risque de nous faire davantage confiance, et ce, sans attendre nécessairement le signal qui ne vient pas toujours de nos organisations. Nous leur dirons : « Faites-nous confiance. »

Les innovateurs nous ont transmis trop d'énergie et d'étonnement pour que nous nous permettions de passer à côté et d'oublier ce que nous avons vu et vécu durant notre mission sur le thème de l'innovation.

À votre tour !

*Margot, Jean-Charles, Guylaine et Guylaine, Linda
et Robert*

