



## VOTRE ORGANISATION... UN ESPACE DE CRÉATION ?

Un pas de plus en gestion des connaissances : collaborer, créer et innover

### CINQ ORGANISATIONS À L'AVANT-GARDE

- Bell Canada
- CHUM
- Cirque du Soleil
- IBM Canada à Bromont
- Institut coopératif Desjardins

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

Des chercheurs s'expriment sur le passage vers une société de la création.





Photo : Yves Lacombe

## ✧ Votre organisation... un espace de création?

**Réal Jacob**, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO (Canada)

Dans la foulée de ses travaux en gestion des connaissances, le CEFRIO a entamé une réflexion autour de l'évolution de plus en plus probable d'une société de l'information vers une société de la création et a voulu connaître les impacts de ce passage sur la gestion des organisations. Des études récentes indiquent en effet un tel changement de paradigme, la confiance acquise lors du partage des connaissances constituant le tout premier carburant de la création et de l'innovation.

Pour les organisations, qu'est-ce que ce changement signifie? Devra-t-on désormais parler du management de l'innovation dans une société de la création? Quels seront les rôles des acteurs (dirigeants, cadres, employés, syndicats, etc.)? Comment cela se vivra-t-il au quotidien dans les organisations? Et comment les technologies de l'information se transformeront-elles à leur tour pour supporter les interactions des personnes, de leurs connaissances, mais aussi des organisations entre elles? Le Web 2.0 n'est-il pas d'ailleurs à nos portes? Autant de questions qui trouvent leur écho dans le dernier sondage 2006 de la société McKinsey réalisé auprès de 3 453 hauts dirigeants, sondage qui classe l'innovation au premier rang des facteurs qui

contribueront à accélérer le rythme des changements au sein des organisations.

Comme l'innovation naît de la diversité intellectuelle et culturelle ainsi que de la confrontation des points de vue, le CEFRIO a interrogé des experts de différents domaines - management, gestion, sociologie, communication, sciences de l'information, etc. - en vue de mieux comprendre l'émergence de cette société de la création et de saisir les conditions sous-jacentes à son enracinement au sein des organisations. Pour ancrer encore davantage sa réflexion dans le contexte québécois et mettre à l'avant-plan les initiatives de gens d'ici, le CEFRIO a aussi rencontré les dirigeants de cinq organisations qui évoluent de la passion à l'action créative : Bell Canada, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), le Cirque du Soleil, IBM à Bromont et l'Institut coopératif Desjardins.

Puisse ce numéro de *Réseau CEFRIO* vous inspirer et vous aider à faire de votre organisation un véritable espace de création.

*Bonne lecture!*

## ✧ La petite histoire d'un beau projet...

L'adage veut que derrière l'histoire officielle, il y ait souvent une autre histoire, celle que l'on ne raconte pas, mais qui a été déterminante dans l'issue finale.

C'est le cas avec la réalisation de ce numéro de *Réseau CEFRIO*.

Tout a commencé par quelques questions plutôt existentielles : quel sera le prochain paradigme qui gouvernera la vie des organisations? Parlerons-nous encore d'une économie du savoir dans les prochaines années? Que pourrions-nous dire de plus à ce sujet?

Afin de répondre à ces questions, nous avons fait des alliances stratégiques, d'abord ici même au CEFRIO, en mettant en place une collaboration à trois qui débordait les cadres de la structure fonctionnelle. Ensuite, en faisant appel à des experts de différentes disciplines et aux perspectives variées : gestion, éducation, systèmes d'information et économie. Dès lors, nous avons eu la conviction qu'il se préparait un passage important vers

une nouvelle économie de la création et que ce passage aurait des répercussions majeures sur les organisations. Au-delà de leurs propos, nous avons senti chez les experts consultés beaucoup d'enthousiasme pour ce sujet. Visiblement, ce passage interpelle et séduit!

Nous avons également voulu vérifier ce qui se passait du côté des organisations. Celles vers lesquelles nous nous sommes tournées ont déjà pris le virage et se sont mises à « l'ère de la création ». Comme vous pourrez le constater, les personnes interrogées font preuve de réalisme et expriment par ailleurs une passion qui laisse présager un engagement solide à faire de leur organisation des « espaces de création ».

En réalisant ce numéro de *Réseau CEFRIO*, nous avons mis en place les conditions favorables pour collaborer, créer... et innover. Nous espérons qu'il en sera de même dans votre organisation.

*Les auteurs : Catherine Lamy, Jocelyne Tremblay et Gisèle Vachon, CEFRIO*

## ✧ Mission du CEFRIO

Le CEFRIO est un centre de liaison et de transfert qui regroupe près de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux.

Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. En partenariat, le CEFRIO réalise partout au Québec des projets de recherche, d'expérimentation et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public.

Les activités du CEFRIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le gouvernement du Québec, son principal partenaire financier.

### SOMMAIRE

✧ 03 Collaborer, créer... et innover

✧ 08 Cinq organisations réinventent leur présent  
Des histoires uniques, originales et inspirantes!

✧ 15 Votre organisation est-elle prête pour l'action?

✧ 22 Le quotient créatif de votre équipe de travail

✧ 23 Les six mythes de la créativité



Photo : Marc-Angèle Grenier

## ∴ Collaborer, créer... et innover

**Catherine Lamy**, directrice adjointe, Direction des enquêtes et de la veille stratégique, CEFRIO

« Nous évoluons d'une économie fondée sur des capacités logiques et linéaires vers un monde basé sur des capacités d'invention et d'empathie : l'âge de la créativité <sup>1</sup>. »

**Roger Martin**

Doyen de la Joseph I. Rotman School of Management, Université de Toronto (Canada)

Si la majorité des experts du domaine s'entendent pour affirmer qu'une nouvelle économie est à nos portes, force est de constater que les termes employés pour la nommer sont loin de faire consensus. « Âge créatif », « ère de la créativité », « société de la création », « économie des idées », « paradigme de la conception » sont en effet autant d'expressions pour désigner une nouvelle réalité qui fait de la création et de la génération d'idées un véritable impératif organisationnel. Et, gare à ses détracteurs, il ne s'agit ni d'une lubie passagère ni simplement de nouvelles expressions au goût du jour. La tendance est importante, et éminemment sérieuse : de prestigieuses périodiques lui ont ainsi consacré au moins une de leurs éditions <sup>2</sup>, tandis que le Forum économique mondial en a fait le thème principal de sa dernière rencontre de Davos <sup>3</sup>.

∴ « **Le monde change si rapidement qu'il devient essentiel de promouvoir la pensée créative ainsi que la capacité à l'adaptation culturelle.** »

**Ken Robinson**, auteur et spécialiste dans le domaine de l'éducation et de la créativité (Angleterre)

Par ailleurs, les spécialistes s'entendent aussi sur les principales causes de cette transition de l'économie des connaissances vers celle de la création. Pour Réal Jacob <sup>4</sup> et Pierre-Jean Benghozi <sup>5</sup>, la création constitue en effet aujourd'hui le principal facteur de différenciation des organisations et partant, de leur compétitivité. Recherche de positionnement donc, et ce, non

seulement par rapport à la concurrence étrangère, mais aussi relativement aux exigences des consommateurs qui réclament désormais des produits hyper-diversifiés, personnalisés, sur mesure, à moindre coût, et de plus en plus rapidement. Laurent Simon <sup>6</sup> abonde dans le même sens. Il estime que « l'un des principaux vecteurs de pérennisation des organisations est l'innovation dont les principales sources sont les pratiques de création ». Pour Benghozi, il est par ailleurs très clair qu'aujourd'hui, c'est la créativité qui entoure la réalisation d'un produit qui en fait souvent sa principale valeur <sup>7</sup>. Selon lui, la création apparaît donc aujourd'hui comme un véritable relais de croissance économique.

### Quelques définitions

Mais encore, qu'entendent certains des experts que nous avons lus ou rencontrés par les termes « création » et « créativité » appliqués bien sûr au contexte organisationnel ?

#### ∴ La création selon...

<b>Roger Martin</b> Doyen Joseph L. Rotman School of Management Université de Toronto (Canada)	« La créativité est généralement définie comme une force qui assure l'émergence de nouvelles idées ou la capacité à résoudre des problèmes de façon nouvelle. Lorsqu'elle est appliquée au contexte organisationnel, la créativité donne lieu à l'innovation. »
<b>Ken Robinson</b> Auteur et spécialiste Domaine de l'éducation et de la créativité (Angleterre)	« La créativité est la capacité d'utiliser l'imagination pour résoudre des problèmes - de "l'imagination appliquée" en quelque sorte. Enfin, l'innovation consiste à mettre en pratique cette créativité pour en faire de la "créativité appliquée". »
<b>École de la fonction publique du Canada</b>	« La créativité est l'expression et l'application de nouvelles idées intéressantes qui visent à améliorer le fonctionnement d'une organisation. »
<b>Luc Dupont</b> Professeur en communication Université d'Ottawa (Canada)	« La créativité, c'est l'art d'apporter à l'entreprise quelque chose de nouveau. »
<b>Réal Jacob</b> Professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO (Canada)	« La création précède l'innovation parce que lorsqu'on observe le processus, on va de l'idée au marché : idée, créativité, innovation, changement, impact. »



∴ « **La création est le résultat d'une interaction dont vous ne savez pas à l'avance ce qu'elle va produire... Créer, c'est prendre un risque, c'est se mettre en danger.** »

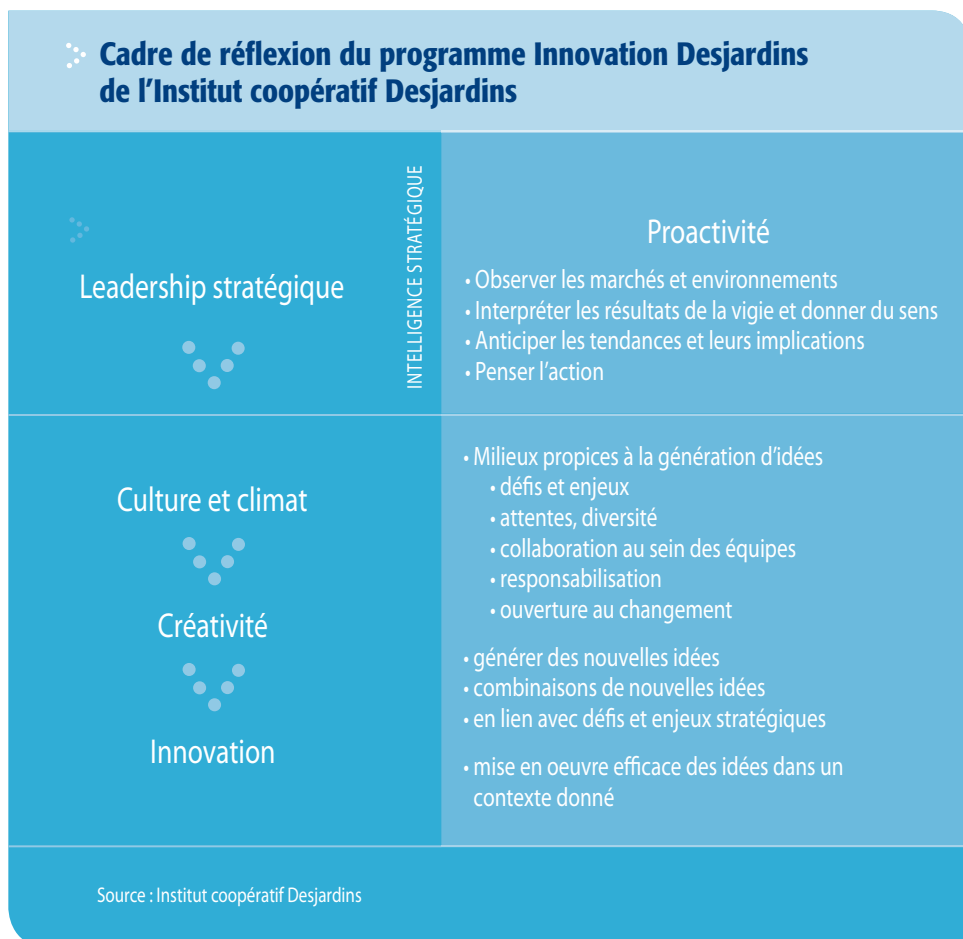
**Laurent Simon**, professeur agrégé, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal (Canada)

De ces quelques définitions, dont certaines ont été formulées spontanément par nos interlocuteurs, on peut dégager les dimensions cruciales lorsqu'il est question de création dans le contexte d'une organisation. Quand on parle de création, on fait ainsi référence à :

- un processus collectif, nourri des interactions des différents acteurs de l'organisation (dirigeants, employés, clients, fournisseurs, etc.);
- qui correspond à l'expression d'idées ou de solutions novatrices dont certaines seront combinées entre elles;
- en vue de leur mise en œuvre concrète au sein de l'organisation, mise en œuvre qui, elle, renvoie au concept d'« innovation ».

L'interaction des personnes, mais aussi de leurs connaissances et de leurs idées, représente ainsi la pierre d'assise du processus créatif en entreprise.

Puisqu'une image vaut mille mots, voici le schéma correspondant au cadre de réflexion du programme de formation «Innovation Desjardins» de l'Institut coopératif Desjardins. Ce schéma illustre très bien les phases du processus collectif qui mène une idée de son émergence à sa concrétisation dans un contexte donné.



## ☛ Note

Le site Web du CEFRIO présente plusieurs documents qui traitent de la gestion des connaissances et qui peuvent renseigner adéquatement les lecteurs qui ne seraient pas familiers avec une telle démarche. Voir par exemple :

Les deux numéros précédents de *Réseau CEFRIO* consacrés à cette thématique :

« Savez-vous ce que vous savez ? »,  
 • [www.cefrio.qc.ca/pdf/Reseau\\_mars\\_2002.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/pdf/Reseau_mars_2002.pdf)

« Transfert intergénérationnel des savoirs »,  
 • [www.cefrio.qc.ca/pdf/Reseau-CEFRI0\\_juin\\_2004.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/pdf/Reseau-CEFRI0_juin_2004.pdf)

Les actes des colloques tenus en 2003 et en 2006 sur la question ainsi que les présentations des conférenciers

• [www.cefrio.qc.ca/Actes/acte\\_05.cfm](http://www.cefrio.qc.ca/Actes/acte_05.cfm)  
 • [www.cefrio.qc.ca/Actes/acte\\_07.cfm](http://www.cefrio.qc.ca/Actes/acte_07.cfm)

Les descriptions des projets menés par le CEFRIO associés au thème de la gestion du savoir  
 • [www.cefrio.qc.ca/projet.cfm](http://www.cefrio.qc.ca/projet.cfm)

## La collaboration : source première de la création

« Le capital créatif d'une organisation ne correspond pas à la somme des idées individuelles de ses membres, il s'agit plutôt du produit de leurs interactions. »

■ **Richard Florida** <sup>8</sup>

Professeur, Université George Mason (États-Unis)

Dès lors qu'on a établi que les interactions sont à la base de la création et de l'innovation, les relations avec la gestion des connaissances tombent sous le sens. Les développements de la gestion des connaissances ont en effet bien mis en lumière l'importance de la collaboration et du partage des savoirs, tant explicites que tacites, entre les individus membres d'une organisation.

Cette mise en commun des connaissances assure ainsi leur enrichissement, suscite de nouvelles idées et, au bout du compte, leur transformation en intelligence, le carburant premier de l'innovation. Comme le notent Réal Jacob et Lucile Pariat, « la capacité innovante d'une organisation [est] donc ancrée dans sa capacité à transformer ses actifs de connaissances plus ou moins organisés et individualisés en "intelligence stratégique collective" <sup>9</sup>. »



« La créativité, c'est l'art d'apporter à l'organisation quelque chose de nouveau. Quelque chose qui existait peut-être ailleurs, mais qui n'existait pas dans cette organisation. »

Luc Dupont, professeur en communication, Université d'Ottawa (Canada)

Dans cette optique, il est clair que la gestion des connaissances ne doit pas être perçue comme une stratégie qui s'ajoute aux autres processus organisationnels, mais plutôt comme une activité intégrée aux différents modes de travail en place. Dans leurs efforts de gestion des connaissances, les organisations innovantes doivent en effet aller au-delà de l'« entreposage » et même de la transmission des savoirs. Pour boucler la boucle du processus et voir leurs efforts récompensés, elles doivent se faire un devoir d'utiliser ces connaissances de façon créative, au-delà des simples répétitions de savoir-faire <sup>10</sup> :

« Le secret, pour une organisation, réside alors dans sa capacité à favoriser des processus qui permettent l'interaction entre les différents savoirs individuels ou compartimentés en vue de générer de nouveaux savoirs collectifs à la base de l'innovation diffuse <sup>11</sup>. »

L'interaction et la socialisation <sup>12</sup> sont donc à la fois la condition *sine qua non* du succès du processus de gestion des connaissances et le moteur premier de la créativité organisationnelle.

## Les technologies de l'information : un levier de collaboration en évolution

Pour supporter la transmission des connaissances, la collaboration et partant, susciter la création organisationnelle, différentes applications technologiques gagnent à être utilisées. Les recherches sur la gestion des connaissances ont déjà mis de l'avant l'avantage d'utiliser certains outils de collaboration orientés projets et qui regroupent, de façon virtuelle, des personnes poursuivant un objectif précis : collecticiels, intranets, forums de discussion, etc.

Or, à l'opposé de ces dispositifs qu'on pourrait qualifier de « traditionnels », les **logiciels sociaux** ont aussi peu à peu pris leur place dans l'univers de la gestion et du partage des connaissances <sup>13</sup>. Destinés à satisfaire le désir des individus de se rassembler pour interagir entre eux, ces outils visent la coévolution des participants, et donc la co-construction de leurs savoirs, prémisses de la création organisationnelle. De façon plus précise, pour être qualifié de « social », un logiciel doit être construit autour d'au moins l'une des trois caractéristiques suivantes :

- 1 • Le logiciel supporte les interactions entre des individus ou des groupes, y compris les communications en temps réel telles que la messagerie instantanée ou de façon différée (espaces virtuels de collaboration);
- 2 • Il permet la rétroaction des participants et leur offre ainsi la possibilité d'évaluer la contribution de leurs pairs;
- 3 • Il supporte la représentation et la gestion électroniques des réseaux sociaux personnels des individus et leur permet de les développer.

Apparu en 2004 lors d'une session de remue-méninges entre Dale Dougherty d'O'Reilly et Craig Cline de

MediaLive pour préparer une conférence <sup>14</sup>, le terme Web 2.0 renforce encore cette tendance vers des technologies davantage collaboratives et participatives. De prime abord, le Web 2.0 se définit à partir d'applications qui ont gagné en popularité ces dernières années et qui favorisent l'émergence d'une philosophie reposant sur trois grands principes :

- **La décentralisation** : le phénomène de décentralisation est associé à l'absence de structure formelle, autant en ce qui concerne la technologie que le contenu. Ce sont ainsi les utilisateurs qui, grâce à leurs contributions, vont déterminer la forme que va prendre un outil. Le processus de validation des contenus diffusés est en outre minimal et vise essentiellement à filtrer les propos inappropriés, haineux ou diffamatoires.
- **La participation** : Le Web 2.0 existe principalement à travers les internautes; sans eux, il n'aurait aucun sens. Leurs contributions assurent ainsi une co-construction des contenus, un enrichissement des connaissances de chacun et partant, l'émergence de nouvelles idées.
- **La simplicité et l'ouverture technologique** : les outils associés au Web 2.0 sont en effet caractérisés par la simplicité, le faible coût, la flexibilité et l'ouverture.

## Les applications phares

Les **blogues** sont un exemple de la flexibilité des applications du Web 2.0. Aussi appelés « carnets Web », ils fournissent une structure technologique permettant à l'internaute d'éditer sur Internet ce que bon lui semble.

Selon l'Office québécois de la langue française (OQLF), il s'agit ainsi d'un « site Web évolutif, ayant la forme d'un journal personnel, daté, au contenu antéchronologique et régulièrement mis à jour, où l'internaute peut communiquer ses idées et ses impressions sur une multitude de sujets, en y publiant, à sa guise, des textes, informatifs ou intimistes, généralement courts, parfois enrichis d'hyperliens, qui appellent les commentaires du lecteur <sup>15</sup>. »

Le fonctionnement des **sites Wikis** témoigne de la volonté de collaborer en vue de réaliser un projet commun. Les sites Wikis sont en effet des espaces communautaires qui vont au-delà des plateformes collaboratives traditionnelles en permettant à chaque internaute

visiteur d'enrichir les connaissances proposées. En temps réel, les documents sont directement modifiables par tous les acteurs du projet. En facilitant la participation de chacun, il devient possible de partager plus aisément les idées et les connaissances, mais aussi d'aller au-delà de ce qu'une seule personne, en vase clos, peut créer. Le plus célèbre des sites Wikis est certainement Wikipédia, «l'encyclopédie librement distribuée que chacun peut améliorer». (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>)

La **folksonomie** correspond pour sa part à un modèle d'organisation du contenu créé à partir des usages des utilisateurs. Plutôt que de fournir aux internautes une classification prédéfinie du contenu comme le faisait la taxonomie, c'est l'utilisateur qui étiquette le contenu qu'il ajoute au site. Il s'agit donc d'un «système de classification collaborative et spontanée de contenus Internet [...] qui favorise le partage des ressources et permet d'améliorer la recherche d'information<sup>16</sup>». Voir par exemple <http://del.icio.us/>.

En avertissant les abonnés des nouveautés d'un site, les **fil RSS** facilitent quant à eux la diffusion et le repérage de l'information, et rendent donc l'utilisation d'Internet plus efficace et simple.

Mentionnons aussi des outils qui permettent la collaboration entre internautes et dont la popularité est de plus en plus grandissante, comme les

**sites de partage** tel Flickr, destiné à l'échange de photos ([www.flickr.com/](http://www.flickr.com/)), ou de **personnalisation d'espaces Web** qui permettent à chacun de construire son espace personnel sur la Toile ([www.myspace.com](http://www.myspace.com)).

Les développements des technologies, on le voit, vont tout à fait dans le même sens que l'évolution de la société de la connaissance vers celle de la création. En se transformant pour supporter l'interaction, la co-construction de connaissances et favoriser l'initiative et la créativité des internautes, les technologies garantissent un socle solide aux organisations à la recherche d'outils innovants.

## De la rhétorique vers une transformation véritable

*«L'économie de la créativité n'est pas une mode passagère. Les entreprises qui comprendront comment favoriser la créativité vont jouir d'un avantage crucial dans un monde où la compétition pour le talent est de plus en plus féroce.»*

■ **Richard Florida**

Professeur, Université George Mason (États-Unis)

Si, de façon théorique, cette migration vers la société de la création paraît certes assez emballante, reste désormais à voir comment celle-ci pourra s'articuler de façon concrète au sein des organisations.

Selon les experts consultés, notamment Kim Dalkir<sup>17</sup>, Luc Dupont et Laurent Simon, ce passage de la «rhétorique» à la pratique constitue d'ailleurs le grand défi à venir et le message-clé à retenir. À la lumière de leurs observations et de leurs travaux, ils constatent en effet qu'il y a toujours loin de la coupe aux lèvres et que la majorité des organisations en sont toujours au stade du discours en matière de création : elles n'ont pas véritablement transformé leur culture et ne sont pas passées à l'action.

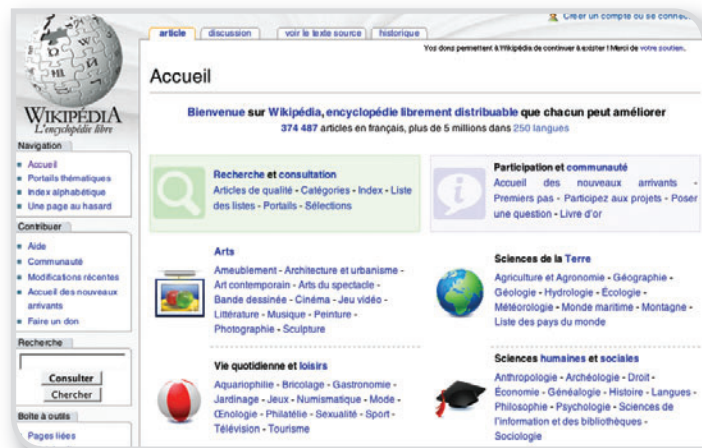
Mais encore, de façon plus concrète, comment les organisations peuvent-elles s'inscrire dans le courant et devenir parties prenantes de cette société de la création? Quels seront, par exemple, les rôles que ses différents acteurs devront adopter (dirigeants, cadres, employés, syndicats, etc.)? Comment cela se vivra-t-il au quotidien des organisations? Quels seront les comportements, les attentes et les valeurs de la «génération numérique» dans un tel contexte? Autant de questions auxquelles ce numéro de Réseau CEFRIO apportera une réponse. ■

### Le blogue du groupe de travail Le Web 2.0



<http://web20workgroup.fr/actualites.shtml>

### Le plus célèbre des sites Wikis



<http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>

## ∴ Institution d'enseignement et créativité font-elles bon ménage?

**«La créativité est aussi importante que les capacités de lecture ou de calcul. Je pense que la majorité des gens considèrent que la créativité est importante, le problème, c'est qu'ils ne comprennent pas de quoi il s'agit.»**

**Ken Robinson, auteur et spécialiste dans le domaine de l'éducation et de la créativité (Angleterre)**



Photo: Peter Mauss / Foto

Selon Ken Robinson, auteur de *Out of Our Minds : Learning to be Creative* (2001) et anobli en 2003 pour son engagement dans le domaine de l'éducation et de la créativité en Angleterre, le développement de la pensée créative est l'une des compétences essentielles à transmettre aux enfants par l'école. Pour Robinson, les systèmes scolaires tels qu'on les connaît favorisent en effet davantage la répétition que l'innovation et promeuvent l'uniformité - ou la bonne réponse - plutôt que le foisonnement des idées.

Pour Robinson, la créativité doit être cultivée dès l'enfance, notamment par la mise en œuvre de programmes scolaires adéquats ainsi que par la création d'environnements d'apprentissage qui favorisent la curiosité et incitent les élèves à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les organisations qui accueilleront par la suite ces futurs travailleurs n'auront qu'à prendre le relais.

Notons d'ailleurs que, dans le cadre de sa réforme du système d'éducation, le gouvernement du Québec a fait de la « mise en œuvre de la pensée créatrice » des élèves, l'une des compétences transversales d'ordre intellectuel à acquérir au préscolaire et au primaire :

« À l'école, c'est l'ensemble des activités qui doivent supporter le développement d'une pensée créatrice. Pour ce faire, l'école doit proposer aux élèves des activités d'apprentissage ouvertes, leur soumettre des problèmes qui comportent plus d'une solution et privilégier les mises en situation qui stimulent l'imagination. Elle encourage ainsi chaque élève à réorganiser les éléments auxquels il doit faire face et à proposer des réponses originales, différentes de ce qu'il connaît et de ce qu'il fait tout en se familiarisant avec les notions, les stratégies et les techniques appropriées. »

Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Programme de formation de l'école québécoise*, 2006, p. 22.

• [www.mels.gouv.qc.ca/DGFJ/dp/programme\\_de\\_formation/primaire/pdf/prform2001nb/prform2001nb.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/DGFJ/dp/programme_de_formation/primaire/pdf/prform2001nb/prform2001nb.pdf)

Pour en savoir plus sur Ken Robinson :

• [www.sfb.co.uk/cgi-bin/profile.cgi?s=65&t=5](http://www.sfb.co.uk/cgi-bin/profile.cgi?s=65&t=5)

Conférence vidéo de Ken Robinson sur la créativité à l'école :

• [www.ted.com/tedtalks/tedtalksplayer.cfm?key=ken\\_robinson&flashEnabled=1](http://www.ted.com/tedtalks/tedtalksplayer.cfm?key=ken_robinson&flashEnabled=1)

1 Veuillez prendre note que les citations issues des documents en anglais ont fait l'objet d'une traduction libre.

2 Notamment *Business Week* (« Get Creative! », 1<sup>er</sup> août 2005, [www.businessweek.com/magazine/toc/05\\_31/B3945magazine.htm](http://www.businessweek.com/magazine/toc/05_31/B3945magazine.htm)), le magazine *Rotman* (« Creativity & Innovation », printemps-été 2002, « The Creative Age », printemps-été 2006, [www.rotman.utoronto.ca/news/magazine.htm](http://www.rotman.utoronto.ca/news/magazine.htm)).

3 Voir la page de cet événement annuel à l'adresse : [www.weforum.org/en/events/annualmeeting/index.htm](http://www.weforum.org/en/events/annualmeeting/index.htm).

4 Réal Jacob est professeur titulaire du Service de l'enseignement du management à HEC Montréal et directeur scientifique au CEFRIO (Canada).

5 Pierre-Jean Benghozi est directeur du Pôle de Recherche en économie et gestion à l'École polytechnique du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (Paris, France).

6 Laurent Simon est professeur agrégé au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal (Canada).

7 Pour illustrer son propos, le chercheur fait notamment référence à l'exemple des chaussures de sport dont la valeur marchande dépasse désormais nettement la valeur utilitaire en raison des efforts de design et de différenciation déployés par les grandes marques, efforts qui ont fait littéralement basculer le marché.

8 Bien que le concept de « classe créative » (creative class) dont il est à l'origine soit controversé, on ne saurait parler de créativité en lien avec l'organisation sans évoquer le nom de Richard Florida, professeur à l'Université George Mason (États-Unis) et auteur du best-seller *The Rise of the Creative Class* (2002) ainsi que de *The Flight of the Creative Class* (2005).

9 Réal Jacob et Lucile Pariat (2000), *La gestion des connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>e</sup> siècle : information, interaction, innovation*, CEFRIO, p. 12, [www.cefrio.qc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf).

10 Min Basadur et Garry A. Gelade (2006), « The role of knowledge management in the innovation process » [En ligne], *Creativity and Innovation Management*, vol. 15, no 1, mars, p. 45-62. [www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x?cookieSet=1](http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x?cookieSet=1)

11 Réal Jacob et Lucile Pariat (2000), *La gestion des connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>e</sup> siècle : information, interaction, innovation*, CEFRIO, p. 11. [www.cefrio.qc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf).

12 Jean-François Ballay a d'ailleurs fait de la socialisation le quatrième axe de son modèle diagnostique de gestion du savoir (modèle CTR-S), après la capitalisation, la transmission des compétences et le renouvellement. (J.-F. Ballay (2002), *Tous managers du savoir!*)

13 Lamy, Catherine (2004). « Les logiciels sociaux : des outils qui placent l'individu au premier plan » [En ligne], *Bulletin SISTech*, CEFRIO, 27 févr. [www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/0204.asp#1](http://www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/0204.asp#1)

14 Pour plus de détails sur l'historique du concept, voir l'article « Web 2.0 : évolution ou révolution d'Internet », publié par Isabelle Poulin dans le bulletin SISTech du CEFRIO le 3 février 2006 [www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/0206.asp#1](http://www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/0206.asp#1).

15 OQLF, [www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp).

16 OQLF, <http://w3.olf.gouv.qc.ca/terminologie/fiches/8351986.htm>.

17 Kim Dalkir est professeure adjointe à la Graduate School of Library and Information Studies (GSLIS) de l'Université McGill et chercheuse associée au CEFRIO. Elle est aussi l'auteur du livre *Knowledge management in theory and practice*, paru en 2005 chez Elsevier Butterworth-Heinemann.

## » Cinq organisations réinventent leur présent Des histoires uniques, originales et inspirantes!

*« On ne peut appliquer les solutions d'hier aux situations d'aujourd'hui, car on crée ainsi les problèmes de demain. »*

■ Traduction libre d'une réflexion de Peter Senge  
Professeur au Massachusetts Institute of Technology et référence mondiale  
dans le domaine des organisations apprenantes.

Bell Canada, le CHUM, le Cirque du Soleil, IBM Canada à Bromont et l'Institut coopératif Desjardins... des organisations québécoises qui ont compris que créer et innover représente des atouts essentiels à leur succès.

Voici le *témoignage* de représentants de ces cinq organisations à l'avant-garde. Elles ont mis en place des approches personnalisées, qui ont en commun un engagement ferme à faire de la création un facteur-clé de leur transformation. Vous constaterez comment chacune, à sa manière, a su tirer profit de nouveaux espaces qui laissent place au partage, à la collaboration et à... l'esprit de rêve. À lire absolument!

### Bell Canada

L'entreprise répond aux besoins des Canadiens en matière de communications depuis 125 ans, grâce à des systèmes et des services novateurs à la fine pointe de la technologie destinés aux foyers et aux entreprises du Canada.

### CHUM

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) offre des soins et des services hospitaliers généraux et spécialisés. Par sa mission, il contribue à l'enseignement, à la recherche, à l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé, dans une perspective de réseaux intégrés. Le CHUM participe également à la promotion de la santé en continuité avec les services de première ligne.

### Cirque du Soleil

Le Cirque du Soleil est une entreprise internationale d'origine québécoise vouée à la création, à la production et à la diffusion d'œuvres artistiques. Sa mission est d'invoquer, de provoquer et d'évoquer l'imaginaire, les sens et l'émotion partout sur la planète.

### IBM Canada à Bromont

IBM Canada à Bromont est une usine de haute technologie qui se spécialise dans la mise sous boîtier et la vérification de composants microélectroniques sur lesquels sont montées une ou plusieurs puces, selon différentes techniques d'assemblage et de vérification. Ces composants sont exportés dans d'autres usines IBM et chez plusieurs clients dans le monde. On les trouve dans toute la gamme des produits IBM.

### Institut coopératif Desjardins

Créé en 2004, l'Institut coopératif Desjardins (ICD) est l'« université d'entreprise » du Mouvement Desjardins. Son objectif est de favoriser la compréhension commune des enjeux et l'acquisition de compétences stratégiques nécessaires à l'évolution du réseau Desjardins.

**Web2.0** *courage*  
*associations surprenantes*  
*dialogue constructif*

## ∴ Bell Canada Pour une culture de l'innovation

PAR GISÈLE VACHON



**Claude Rousseau**

Premier vice-président  
Vente grande entreprise  
et secteur public - Québec  
Bell Canada



*« L'innovation, c'est un geste d'action. »*

« L'innovation est la seule façon aujourd'hui de demeurer sur le marché et de se démarquer des compétiteurs », affirme d'entrée de jeu Claude Rousseau. Cependant, ajoute-t-il, l'innovation doit répondre à un besoin réel.

Chez Bell, l'innovation est d'abord et avant tout une question de culture. En effet, l'organisation encourage et stimule la créativité en mettant en place des initiatives comme le concours Vos idées comptent! et le programme Bâtisseurs de fierté. Dans le premier cas, chaque employé est invité à soumettre ses idées pour améliorer un produit, un service ou un processus. Chaque idée est par la suite évaluée. Si celle-ci est retenue et implantée, alors on souligne l'apport de l'employé au cours d'une réunion annuelle et il reçoit une prime. « Dans mon équipe, 30 idées ont été soumises depuis le début de l'année et 30% ont été implantées », rapporte avec fierté Claude Rousseau. Dans certains cas, les individus qui ont été à la source d'une idée novatrice participent également à sa mise en œuvre.

Quant au programme Bâtisseurs de fierté, il mise sur les leaders naturels, soit les employés qui ont une crédibilité aux yeux de leurs pairs, pour en faire de véritables ambassadeurs. Chez Bell, ils sont quelque 2 000, toutes catégories d'employés confondues. Leur rôle : représenter la culture de Bell, communiquer et promouvoir les changements que l'organisation souhaite implanter, et influencer positivement les collègues en ce sens. « Et ça fonctionne bien! », souligne Claude Rousseau.

### Le partage des connaissances : un mode de vie bien implanté chez Bell

Pour favoriser le partage du savoir et susciter de nouvelles idées, l'entreprise mise sur des moyens comme le salon de clavardage (chat room), le forum de discussion et la mise en place de communautés virtuelles de pratique. L'une de ces communautés réunit sur une base régulière, au moyen de la téléphonie IP, tous les spécialistes et les gens sur le terrain. Ils échangent leurs expertises ainsi que leurs connaissances en ce qui concerne les technologies, les marchés et les besoins de leurs clients. Ils sont ainsi informés des initiatives en cours, et peuvent améliorer leurs façons de faire dans un créneau technologique clé qui évolue rapidement. En plus de stimuler l'innovation, cette communauté de pratique favorise la rigueur pour faire en sorte de capturer l'information pour la rendre disponible. « Ce qui est extraordinaire aujourd'hui, c'est que les technologies nous permettent d'avoir une continuité dans le partage des savoirs, ce qui n'était pas possible quand les gens se voyaient seulement lors de séminaires », explique Claude Rousseau.

La pénétration des technologies a aussi un impact sur le rôle du gestionnaire : il supervise des gens dispersés géographiquement et travaillant sous des fuseaux horaires différents. Son défi consiste non seulement à réunir ces gens à des

moments donnés, mais aussi à instaurer un climat de confiance et à « personnaliser » les relations.

La masse d'information disponible est un autre aspect qui interpelle de manière nouvelle le gestionnaire. On s'attend souvent à ce que celui-ci sache tout, ce qui est utopique, de sorte que le gestionnaire doit avoir assez d'humilité pour avouer qu'il ne sait pas. Par ailleurs, sa capacité à communiquer prend de plus en plus d'importance dans un tel contexte : il doit s'assurer que l'information et les savoirs circulent bien entre les acteurs, que tous comprennent la même chose et se concentrent sur les objectifs définis d'un projet. Le gestionnaire devient donc de plus en plus « un donneur de sens et un gardien de l'équilibre », estime Claude Rousseau.

### Et quels sont les défis associés à l'innovation?

D'abord, il faut apprendre à « digérer le savoir ». En effet, il y a tellement d'information disponible qu'une des compétences recherchées chez les individus est leur capacité à trouver les bons renseignements, à les analyser et à les synthétiser. « L'individu doit être capable de transformer le savoir et les expériences en de nouvelles stratégies », précise Claude Rousseau. Ensuite, il doit accepter de prendre le risque de proposer ses idées, quitte à rencontrer certains obstacles sur son passage. Enfin, l'organisation doit continuellement offrir à ses employés l'occasion de mettre à jour leurs savoirs et veiller à réunir les conditions propices à l'innovation. À cet égard, Claude Rousseau croit fermement que l'apprentissage se réalise principalement à travers l'action et qu'il est important de créer des opportunités en ce sens. « Nous avons constaté par expérience que le développement des individus est intrinsèquement lié aux tâches qu'ils accomplissent au quotidien; ce qui nous amène à mettre l'accent sur la mobilité interne des personnes pour encourager les individus à relever de nouveaux défis professionnels si ces personnes ne progressent plus, ou si leurs postes ne correspondent plus au profil dont on aura besoin dans l'avenir pour être compétitifs. » Pour les aider, Bell a mis en place une structure de gestion des talents et de perfectionnement qui incite les employés à jouer un rôle proactif dans la planification et la gestion de leur carrière. Comment? En créant un centre de carrière et de développement en ligne qui offre plus de 400 possibilités de sessions de formation. En matière de perfectionnement de ses employés, Bell a investi, en 2005, 30 millions de dollars.

Enfin, pour profiter des bénéfices reliés à un réseau de partage, Bell participe à un collectif d'entreprises, l'Agora du savoir, mis sur pied en collaboration avec HEC Montréal et le CEFRIO. Ce groupe vise à favoriser l'émergence de l'intelligence collective par le partage des meilleures pratiques des organisations présentes et par des réflexions de fond sur les tendances actuelles en gestion des connaissances.

## ∴ Le CHUM L'art de réinventer ses relations par la créativité

PAR RÉJEAN ROY



« Pour parvenir au succès dans un contexte difficile, les acteurs du système de la santé doivent se plonger dans un esprit de rêve et de démesure. »



**Jean-François Fortin-Verreault**

Adjoint, Formation et développement organisationnel  
Ressources humaines  
Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) (Canada)

Les défis auxquels le milieu hospitalier fait face sont de taille. D'un côté, la demande de soins de santé augmente rapidement en raison, notamment, du vieillissement de la population et de l'intensification de l'offre de solutions médicales. De l'autre, les hôpitaux doivent composer avec des contraintes importantes sur le plan des ressources financières et sur celui des ressources humaines.

Au cours du colloque des centres hospitaliers universitaires ayant pour thème les ressources humaines en 2004<sup>1</sup>, Jean-François Fortin-Verreault avançait que, pour faire face à ces contraintes, les membres du réseau de la santé devront « sortir des sentiers battus » et « réinventer de nouvelles solutions à partir de leurs connaissances, de leurs ressources ».

Cette idée sous-tend les efforts entrepris récemment par le CHUM pour se métamorphoser en organisation créative. Pour soutenir cette transformation, la Direction des ressources humaines de l'établissement a mis sur pied un programme de formation à la créativité.

Élaborées et données par Laurent Simon, professeur à HEC Montréal, les sessions de formation que comporte le programme présentent entre autres les stratégies et les méthodes utilisées par IDEO - une société californienne de design-conseil fortement reconnue pour sa créativité<sup>2</sup> - pour susciter la génération de nouvelles idées et de nouveaux produits par des équipes multidisciplinaires. On a recours, par exemple, à des métaphores, à des techniques de remue-méninges, à des jeux collaboratifs, etc.

Le programme donne également aux participants la possibilité d'appliquer les enseignements du formateur en construisant, en équipes, un petit véhicule motorisé : « Aucune équipe ne se voit remettre l'ensemble des pièces dont elle a besoin pour bâtir son engin, note Jean-François Fortin-Verreault. Chacune doit donc faire preuve d'inventivité et coopérer avec les autres équipes pour arriver à un résultat fonctionnel. »

Le programme fonctionne bien et est apprécié par les gestionnaires qui y participent. Cependant, « c'est une chose d'être créatif dans un cours, et c'en est une autre de l'être à l'extérieur, reconnaît Jean-François Fortin-Verreault. En classe, les gens se prêtent bien au jeu, ils n'ont pas peur du ridicule. Dans le quotidien, par contre, quand il y a des tensions politiques, quand on discute du budget, il n'est pas facile d'introduire des approches alternatives, comme l'utilisation de la métaphore ».

Pour cette raison, le passage à une organisation créative ne doit pas être envisagé comme une initiative émanant du haut de la pyramide ou d'une direction en particulier. Au CHUM, cette transformation se vit localement et progressivement grâce à la mise en place de regroupements-clientèles. L'objectif est notamment de mettre en place de « petits espaces locaux créatifs »; on mise sur le fait qu'en arrivant à de bons résultats dans ces regroupements, la réussite deviendra contagieuse. « Dans un premier temps, indique Jean-François Fortin-Verreault, nous avons décidé de former les cadres du milieu des relations de travail, un secteur particulièrement difficile, où les approches fondées sur la confrontation gagneraient grandement à être remplacées par des approches créatives et collaboratives de résolution de problèmes<sup>3</sup>. »

L'enjeu est de parvenir à élargir cette dynamique à l'ensemble de l'hôpital. En effet, « une injection de créativité dans cet univers aiderait le CHUM à accroître la qualité des soins offerts aux patients, affirme Jean-François Fortin-Verreault. Les cliniciens sont créatifs, mais ils le sont souvent individuellement, chacun de leur côté. Pour inventer des solutions et des processus cliniques plus efficaces, il faudra faire en sorte que nos chercheurs et praticiens soient plus en mesure d'exploiter les connaissances de collègues d'autres disciplines, de travailler avec eux à la résolution de problèmes épineux ». En somme, il faut favoriser l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité.

« Nous ne souhaitons pas que les travailleurs du nucléaire fassent preuve de créativité dans l'application des protocoles destinés à garantir la sécurité des centrales. Nous ne voulons pas non plus que le personnel hospitalier cesse de respecter les normes et les protocoles en vigueur pour une greffe pulmonaire, conclut Jean-François Fortin-Verreault. Mais il est clair que seule une plus grande créativité de la part des acteurs locaux permettra au CHUM, dans les années à venir, de composer avec l'ensemble des contraintes que subit de plus en plus le système de santé. »

Pas créatifs, les acteurs du secteur hospitalier? « Au contraire, déclare Jean-François Fortin-Verreault, il faut, chaque jour, faire preuve d'une bonne dose de créativité pour imaginer des solutions efficaces aux problèmes de santé d'une population vieillissante, tout en composant avec des contraintes importantes, notamment sur le plan des finances et sur celui des ressources humaines. Mais comme les défis sont de plus en plus sérieux, il faut pousser la créativité encore plus loin! »

<sup>1</sup> Voir [www.chumontreal.qc.ca/colloquerh/conferences/introduction.pdf](http://www.chumontreal.qc.ca/colloquerh/conferences/introduction.pdf), site consulté le 14 septembre 2006.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet Tom Kelley (2001), *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm*, New York, Currency.

<sup>3</sup> L'entrée en vigueur des projets de loi 30 et 142 posent les fondements d'une réforme en profondeur du réseau de la santé et des services sociaux. Les nouvelles dispositions qu'elles contiennent permettent notamment la négociation, sur le plan local, de conditions de travail adaptées aux objectifs et aux réalités de chaque acteur sociosanitaire.

## ∴ Le Cirque du Soleil Quand artistes, scénaristes et... mémoristes entrent en scène !

PAR RÉJEAN ROY



**Danielle Savoie**

Vice-présidente  
Gestion du savoir  
et Technologies de  
l'information  
Cirque du Soleil (Canada)

CIRQUE DU SOLEIL.



*« La créativité, c'est ce qui nous permet de faire vivre des expériences totalement neuves à nos publics - c'est ce qui fait de nous une véritable compagnie de type Océan bleu<sup>1</sup>. »*

Quand on parle d'entreprise créative, difficile de ne pas penser spontanément au Cirque du Soleil, une organisation de 3 500 personnes dont l'activité fondamentale consiste à proposer des expériences nouvelles à ses spectateurs. Consciente de la valeur du patrimoine créatif de l'entreprise, la haute direction du Cirque a récemment confié à Danielle Savoie le mandat de doter l'entreprise d'une véritable mémoire collective en matière de création et de production artistique : la Mémoire Cirque<sup>2</sup>. « L'idée vient de Guy Laliberté, note la responsable de la gestion du savoir et des technologies de l'information (TI). Il voit dans ce projet une façon de permettre au Cirque de conserver la mémoire créative et patrimoniale de l'entreprise. » Mené dans le cadre des activités courantes de l'organisation, le projet vise notamment à favoriser la participation des employés aux efforts de veille de l'entreprise et à faire en sorte qu'ils soient « contaminés » par de nouvelles influences. Ainsi, « un metteur en scène, un costumier, un décorateur ou un chorégraphe pourront alimenter la Mémoire Cirque avec les résultats d'une recherche ou s'en servir pour faire part de leurs impressions sur un spectacle qu'ils viennent de voir. »

En outre, la mémoire de création servira à emmagasiner les savoirs tacites et explicites des équipes de création et de production, et à assurer leur préservation. « Des concepteurs viennent chez nous, puis ils partent, note Danielle Savoie. Pour pallier ce phénomène, la Mémoire Cirque pourra contenir des éléments audiovisuels présentant de quelle manière un maquillage est réalisé, ou capturer les interventions du metteur en scène. »

Le projet facilitera aussi la diffusion de l'information relative aux extraits du travail des équipes de création et de production. La Mémoire donnera ainsi accès à la bible artistique de chaque spectacle, c'est-à-dire au document qui contient la description des personnages, présente les intentions de l'auteur, décrit la manière dont se fait l'entrée des personnages, etc. La Mémoire permettra aussi de retrouver ou de modifier les croquis et les dessins techniques associés à chaque œuvre. « Ces renseignements sont utiles durant toute la durée de vie d'un spectacle, souligne Danielle Savoie. Ils doivent être faciles d'accès et ils doivent être à jour. »

Actuellement, la Division de la gestion du savoir et des technologies de l'information du Cirque examine différents outils ou plateformes dont l'entreprise pourrait se doter pour échafauder sa nouvelle mémoire de création. Une vingtaine d'utilisateurs participent aussi à cette opération, parce qu'il est impératif, aux yeux de Danielle Savoie, « que les TI sélectionnées soient jugées conviviales ». « À cause de leur souplesse, nous nous intéressons beaucoup à des technologies comme les blogs ou les wikis », poursuit la vice-présidente.

### Une nouvelle fonction-clé : le mémoriste

Pour mener à bien ce projet, la direction de l'organisation a créé de toutes pièces une fonction nouvelle : celle de mémoriste. Le mémoriste est notamment responsable de l'animation de la communauté des documentalistes chargés, au sein de chaque équipe de création du Cirque du Soleil, d'alimenter la Mémoire Cirque.

Cependant, Danielle Savoie insiste sur le fait que la constitution de la Mémoire représente principalement un défi socio-organisationnel. « Le projet est bien parti, parce qu'il jouit du soutien de la haute direction. Celle-ci s'est notamment assurée d'y injecter les sommes nécessaires, note la responsable. Par exemple, chaque équipe de projet de spectacle compte sur le soutien d'un documentaliste dont la mission est de nourrir la Mémoire. »

Danielle Savoie conclut : « Vous savez, une initiative comme celle-ci ne peut donner les résultats escomptés qu'à condition que tous y adhèrent. Une entité comme celle dont je suis responsable peut servir de catalyseur ou exercer un rôle de soutien, mais en fin de compte, les équipes de création et de production et la Division de la gestion du savoir et des technologies de l'information sommes partenaires : nous travaillons en collaboration pour faire de ce projet une réussite. »

<sup>1</sup> On doit à Renée Mauborgne et Kim Chan les expressions « entreprises Océan bleu » et « entreprises Océan rouge ». Selon les chercheurs en gestion de l'INSEAD (une école de gestion prestigieuse localisée à Fontainebleau, près de Paris), « l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage », navigue dans un océan rouge. Pour en sortir, elle doit innover radicalement, créer un marché neuf : un océan bleu. Le Cirque, Apple, le Body Shop et eBay sont des exemples d'entreprises Océan bleu. Voir à ce sujet Mauborgne et Chan (2005), *Stratégie Océan bleu*, Paris, Village mondial.

<sup>2</sup> La Mémoire Cirque sera l'un des éléments de la mémoire de l'entreprise. Par exemple, le Cirque du Soleil dispose déjà de bases de données et de connaissances permettant d'optimiser ses pratiques de distribution artistique ou de déceler si les artistes appelés à répéter un mouvement particulier dans un spectacle ont tendance à se blesser au bout d'un certain temps.

## ∴ IBM Canada à Bromont De l'impératif d'innover... à la passion créative

PAR JOCELYNE TREMBLAY



*« La création, ce n'est pas seulement inventer de nouvelles affaires...  
C'est surtout faire les choses différemment. »*

*« Chez IBM à Bromont, nous avons vite compris l'urgence d'innover...  
Se reposer sur nos lauriers n'a jamais été une option envisageable. »*

Le constat est implacable... Ces représentants d'IBM à Bromont affirment que le fait de se différencier et de renouveler ses avantages concurrentiels en termes de matériel, de logiciels et de services n'est pas suffisant. L'usine doit désormais procéder à un renouvellement continu et en profondeur de ses façons de faire pour demeurer numéro un sur le marché. « La technologie que nous utilisons ici à Bromont est aussi disponible en Asie, alors nous n'avons d'autre choix que de nous démarquer », disent-ils. Pourtant, avec ses 2 500 employés et sa superficie de 70 000 mètres carrés, cette usine de haute technologie inaugurée en 1972 constitue encore aujourd'hui le bastion phare de la région de Bromont.

C'est que les dirigeants d'IBM à Bromont ont toujours pris les choses au sérieux. Alliant la force de la vision et de l'intuition, ils ont tôt fait de comprendre que la croissance résidait dans leur capacité à se démarquer et à tirer profit des opportunités offertes par les nombreux défis qui se profilaient à l'horizon. Mais comment se distinguer dans un univers où tout le monde a accès aux mêmes matériaux et aux mêmes équipements? En sachant faire les choses différemment des autres, ont-ils conclu. Rapidement, ils ont fait le pari de miser sur les façons de faire, les connaissances et les compétences de leurs travailleurs pour exceller et marquer leur avantage concurrentiel.

Progressivement, toute une série de mesures a été élaborée pour concrétiser cette vision, les dirigeants de l'entreprise étant bien conscients que l'urgent accapare beaucoup l'attention quotidienne et qu'il importe « de changer de lunettes » et de prendre du recul. « Nous avons conçu un système que nous avons mis en place au fil des années, car cela ne se fait pas du jour au lendemain... Nous avons mis de l'avant un ensemble d'initiatives pour mettre l'accent sur certains aspects ou des facettes particulières, le tout en conformité avec nos objectifs professionnels. »

Ce système s'appuie sur trois idées-clés :

- Faire en sorte que « tous les cerveaux soient mis à profit », pour que l'ensemble des employés de l'usine de Bromont puisse faire valoir ses idées et contribuer à l'effort quotidien d'innovation et de renouvellement des façons de faire;
- Former et responsabiliser les employés pour qu'ils puissent eux-mêmes diagnostiquer les aspects à améliorer et procéder à la mise en œuvre de leurs idées;
- Favoriser les occasions d'échange et de collaboration au sein des équipes de travail et entre elles.

Voici quelques-unes des mesures mises de l'avant, dont certaines ont été implantées il y a plus de 10 ans.

### **Pour contribuer à la productivité et à l'innovation**

Mise en place du programme Contribution à l'amélioration de la productivité qui, depuis 1994, a conduit à la constitution de différentes équipes matricielles formées notamment de personnel de la fabrication, de l'ingénierie, de l'entretien d'équipements et des opérations. Ces équipes sont chargées de proposer, sur une base continue, des idées pour améliorer les processus, les outils et les techniques utilisées.

### **Pour développer les compétences et former le personnel**

Formation d'une dizaine d'équipes regroupant environ 250 personnes dont le mandat consiste à réfléchir sur les tendances ainsi qu'à déterminer les compétences critiques majeures pour l'usine dans les 5 à 10 prochaines années. Les formations appropriées sont ensuite conçues.

Mise en place d'environ 10 centres de compétences regroupant une centaine de personnes aux expertises variées et qui échangent leurs points de vue sur leurs meilleures pratiques, discutent des défis auxquels ils font face et cherchent à déterminer quelle sera l'évolution de leur domaine d'expertise.

### **Pour soutenir les efforts**

Investissement important dans diverses technologies permettant la collaboration, la recherche en groupe de nouvelles idées ou de solutions, la visualisation de processus, l'utilisation de base de données complexes, l'intelligence d'affaires, etc.

Progressivement, ce qui était d'abord une offensive en réaction aux exigences du marché est devenu une façon de faire quotidienne.

*« C'est imbriqué dans notre culture, ça fait partie de notre volonté inconditionnelle de réussir et de s'améliorer continuellement. Chez IBM à Bromont, nous avons pris les moyens pour se renouveler et nous n'avons jamais cessé de le faire. »*



**Anne-Marie Picard**

Directrice  
Qualité, Amélioration  
continue et Laboratoire,  
IBM Canada Ltée

**Normand Bourbonnais**

Directeur  
Développement des procédés  
technologiques,  
IBM Canada Ltée

**Patrick Dunlavay**

Directeur  
Formation et Développe-  
ment des compétences,  
IBM Canada Ltée

Dans ce contexte, doit-on parler d'amélioration continue ou d'innovation ?

*« Nous n'avons pas statué sur ce point. Ce que nous savons, c'est que nous avons intégré progressivement des éléments qui nous permettent de trouver des façons de faire différentes, mais cela s'est toujours fait en douceur, par petits pas... Nous n'avons pas connu de virages à 180 degrés. Actuellement, nous sommes en transition, nous cherchons des idées de rupture. L'innovation, qui supposerait une transformation plus fondamentale et une remise en question profonde de nos paradigmes, bref de faire de grands pas en avant, nous sommes en train de la préparer. »*

Pourtant, qui dit innover dit prendre des risques. En effet, une innovation exige parfois de rompre avec le passé, de défaire des attaches bien ancrées et d'accepter de vivre des périodes ponctuelles de flottement. Pour l'équipe de Bromont, cette perspective n'est pas naturelle, car elle est habituée au succès : son approche par petits pas lui a toujours permis d'exceller et de demeurer un acteur-clé dans un contexte hautement compétitif.

*« Prendre le risque c'est une chose; mais savoir mieux l'évaluer, le mettre en perspective et le communiquer, c'est autre chose... Si nous sommes capables de faire cela, nous serons capables d'assumer davantage de risques et d'en faire une force pour nous-mêmes. »*

Si le passé est garant de l'avenir, l'équipe de Bromont saura relever le défi, car la croissance et le succès de l'usine ont largement été tributaires de sa capacité à se démarquer et à exceller. « Dans ce contexte, nous tombons plus facilement dans l'innovation », disent-ils, la passion dans les yeux!

tisseur de  
**liens**

*ludique*

**métaphore**

*esprit de rêve*

*goût  
du risque*

## ∴ L'Institut coopératif Desjardins

### Miser sur le dialogue constructif pour atteindre l'intelligence collective

PAR CATHERINE LAMY



**Jacques Couture**  
Directeur principal  
Institut coopératif Desjardins  
(Canada)

« *La créativité se passe dans l'instant présent, tandis que l'innovation, c'est plutôt le fait d'avoir retenu une des idées, de l'avoir mise en œuvre et d'en avoir retiré un bénéfice.* »



**Desjardins**

Si, dès 1963, le Mouvement Desjardins avait fait preuve d'innovation en créant l'Institut coopératif Desjardins (ICD), complexe briques et mortier situé à Lévis et destiné à la formation des employés, il récidivait quarante ans plus tard en redonnant vie à l'Institut, suivant cette fois un tout autre modèle. Inspiré des meilleures pratiques mondiales en matière d'universités d'entreprise, le nouvel ICD a pour mission, selon son directeur principal Jacques Couture, « d'être un rassembleur, en faisant partager les valeurs, la vision et les stratégies de Desjardins, et en aidant à faire comprendre la distinction coopérative et les enjeux du Mouvement ».

Les activités de l'Institut coopératif Desjardins s'appuient sur trois savoirs de base :

- **Savoir-être**, qui s'inspire des valeurs et de l'histoire de Desjardins pour définir la contribution future du Mouvement au développement de ses marchés et de sa collectivité;
- **Savoir-gouverner**, qui vise l'équilibre entre la satisfaction des membres/clients, la mobilisation des dirigeants élus/employés et la productivité de l'organisation;
- **Savoir-innover**, qui répond à la nécessité de trouver des réponses originales aux besoins des années à venir.

Ces trois volets ont servi de point de départ à la mise en œuvre des programmes de formation offerts par l'ICD tant aux dirigeants élus qu'aux gestionnaires des diverses composantes du Mouvement. Selon Jacques Couture, cette mixité des clientèles représente d'ailleurs l'une des caractéristiques par lesquelles l'ICD s'est distingué... en se montrant innovant!

Le Mouvement Desjardins est l'une des entreprises finalistes aux prix National Awards in Governance, décernés par le Conference Board du Canada, pour l'année 2006. C'est pour son innovation en matière de gouvernance au Canada par la création de l'ICD et plus particulièrement pour l'instauration des programmes de formation qui jumellent dirigeants élus et gestionnaires que le Mouvement Desjardins a été mis en nomination. Ce concept tout à fait novateur favorise le partage de la vision et des valeurs du Mouvement, et facilite une même compréhension des règles et pratiques qui rendront explicite cette gouvernance.

Trois programmes composent le parcours pédagogique offert par l'Institut :

- **Le programme 1 (2004)** : *Desjardins, bâtisseur d'avenir*, dont l'objectif est de mieux faire comprendre ce qu'est le Mouvement Desjardins aujourd'hui, en s'inspirant de son histoire pour mieux bâtir l'avenir;

- **Le programme 2 (2005)** : *Desjardins, en route vers l'excellence*, qui porte principalement sur la performance globale et durable dans une entreprise coopérative, ainsi que sur la compréhension des enjeux du leadership de l'organisation et des personnes dans le but d'en arriver à une gestion équilibrée de la performance;

- **Le programme 3 (2007)**: *Innovation Desjardins*, qui vise à développer les compétences stratégiques des leaders du Mouvement afin de créer des milieux propices à l'innovation et de faire émerger une culture de proactivité.

Le tout dernier-né de l'ICD, le programme 3, a été élaboré autour du thème « L'argent au service des personnes ». Placés au cœur d'une scénographie représentant trois sphères ou univers (Milieu, Membres et Mouvement), les participants aux sessions sont invités à explorer chacune de ces sphères. Ils sont d'abord conviés à analyser le milieu en évolution, ensuite à imaginer les aspirations futures des personnes qui vivent dans ce milieu, puis à définir les défis de demain du Mouvement pour y répondre et enfin à se donner des conditions pour s'y préparer.

### Une session de formation type à l'ICD

Les sessions de formation offertes par l'ICD sont d'une durée de deux jours, se tiennent dans différents endroits répartis dans les régions du Québec ainsi qu'à Toronto et regroupent environ 50 participants. Cinq personnes-clés sont impliquées dans la réalisation de chacune des sessions : un enseignant issu du Mouvement, un animateur expert et trois animateurs d'ateliers. S'ajoutent à ces intervenants trois autres personnes, responsables des images, du son et de la scénographie.

Dans le but de conserver l'attention des apprenants qui, par ailleurs, se présentent aux sessions de façon volontaire, et de répondre à leurs différents modes d'apprentissages, les formules pédagogiques adoptées varient régulièrement au cours d'une même session : travail en équipe, exposés plus magistraux, écoute de témoignages sur vidéos, etc.

Chez Desjardins, on est bien conscient du rôle capital des dirigeants élus et des gestionnaires en vue de contribuer à l'émergence de milieux favorables à la création. Pour Jacques Couture en effet, « le développement d'un leadership stratégique est essentiel pour créer des espaces propices à la génération des idées, à la combinaison de ces nouvelles idées entre elles, et donc à l'innovation ».



Photo : Marc-Angélique Grenier

## ☛ Votre organisation est-elle prête pour l'action ?

**Gisèle Vachon**, chargée de projet, Direction recherche, transfert et valorisation, CEFRIO

Les experts, nous l'avons vu précédemment, confirment que l'économie mondiale migre vers un nouveau modèle sociétal dans lequel les organisations devront miser sur la création pour se développer, réussir et durer.

À la source même de cette création réside l'interaction. C'est ce qui distingue la société de la création de la société du savoir. En effet, « les connaissances seules ne suffisent plus. C'est l'interaction entre elles qui créent des associations surprenantes », explique Laurent Simon<sup>1</sup>. Le choc des idées, quoi !

Pour devenir créatives, les organisations doivent donc miser sur la socialisation, soit les interactions entre les travailleurs, à l'intérieur des organisations comme avec le milieu externe. Comment ? « En adoptant notamment de nouvelles formes organisationnelles fondées sur l'horizontalité, les réseaux, les équipes et la virtualité »,

répond Réal Jacob<sup>2</sup>. Les technologies de l'information, en supportant les interactions, deviendront de plus en plus un levier incontournable de transformation et d'innovation.

La tâche n'est pas mince ! D'ailleurs, tant les experts que la littérature consultés sont unanimes pour décrire l'ampleur de la transformation qui attend les organisations : pour prendre le virage qui s'impose, elles devront innover à tous les niveaux, que ce soit dans leur modèle d'affaires, dans leur modèle de gestion, dans leur structure organisationnelle, dans l'organisation du travail, dans l'aménagement des espaces de travail, et, au premier plan, elles auront à instaurer un changement profond dans leur culture. En effet, le discours seul ne tiendra pas la route ; l'action devra se concrétiser, s'enraciner et transcender toutes les sphères de l'organisation. Kim Dalkir<sup>3</sup> donne le contre-exemple qui suit pour en illustrer l'importance :

*« Une organisation se prétendant avant-gardiste avait engagé un architecte pour réaménager des espaces communs en îlots afin de favoriser les échanges entre les travailleurs. Or, dès que la haute direction a annoncé sa venue, les employés ont été bien avisés d'être à leur poste de travail individuel. Cette organisation a donc investi financièrement pour encourager la création, mais au fond, cette valeur n'était pas ancrée dans les mœurs. »*



**« La création est une capacité collective de l'organisation »**

**Pierre-Jean Benghozi**, directeur, Pôle de Recherche en économie et gestion, École polytechnique, Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (France)

## ☛ Du Web 2.0 à l'Entreprise 2.0

On doit l'invention du concept d'Entreprise 2.0<sup>1</sup> au professeur Andrew McAfee, de la Harvard Business School. Selon McAfee, l'Entreprise 2.0 recourt aux outils du Web 2.0 - par exemple aux blogues, aux wikis, aux systèmes d'étiquetage de contenus, aux hyperliens, à des moteurs de recherche performants ou aux technologies de syndication RSS - pour favoriser la gestion en mode ascendant (bottom up) des connaissances de son personnel.

L'Entreprise 1.0 se servait des technologies de l'information pour structurer les efforts de gestion des connaissances de son personnel (par exemple, les employés devaient alimenter des bases de connaissances aux champs préétablis). Pour sa part, l'Entreprise 2.0 se limite à provoquer l'émergence organique de contenus qui, avec le temps, iront en s'améliorant et en convergeant.

En matière de création et de partage des connaissances, l'Entreprise 2.0 fonctionne comme une fourmière : il n'y a pas vraiment de patron. Comme dans le cas de Wikipédia, une encyclopédie créée de manière décentralisée et non hiérarchisée que des milliers de bénévoles du monde entier alimentent, le rôle de la direction se limite à encourager les participants, à mettre à leur disposition les outils dont ils ont besoin et à définir les normes qu'ils devront respecter.



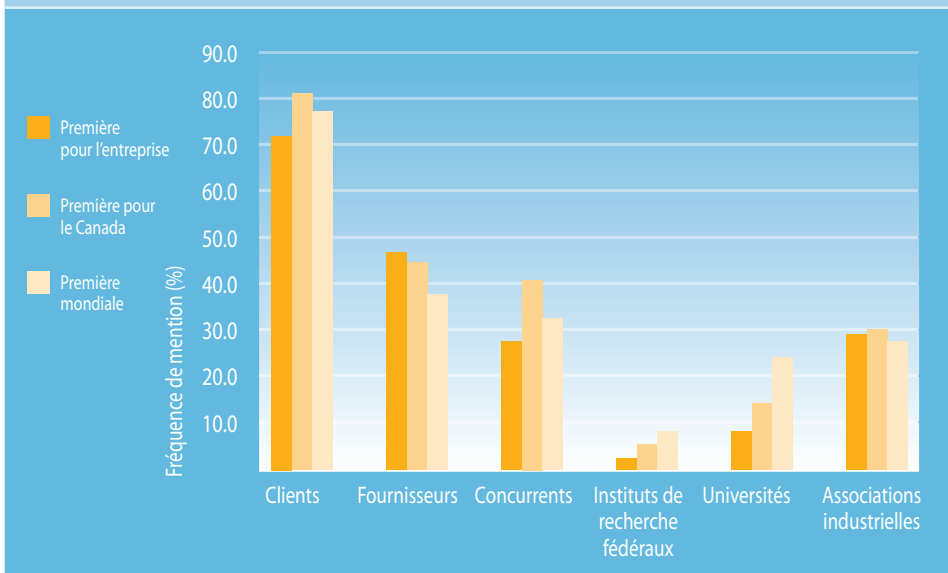
Or, à ce concept d'Entreprise 2.0 correspond celui du « travailleur 2.0 ». « Grâce à un outil collaboratif comme les wikis, plusieurs personnes peuvent aujourd'hui travailler ensemble, en temps réel et à distance, sur un même objet », explique Sébastien Paquet, directeur des services professionnels de Socialtext inc. « Toutefois, cela nécessite une ouverture d'esprit de la part des travailleurs et une bonne dose d'humilité pour exposer son travail au fur et à mesure qu'il progresse tout en acceptant que d'autres y apportent des changements. Mais au bout du compte, le produit sera collectif puisque chacun y aura mis du sien, de sa créativité », conclut ce spécialiste.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur l'Entreprise 2.0

• Consultez l'article d'Andrew P. McAfee, « Enterprise 2.0 : the dawn of emergent collaboration », *MIT Sloan Management Review*, printemps 2006, vol. 47, no 3, p. 21-28.

• Visitez son blogue : <http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee>

## Importantes sources d'idées pour les entreprises innovatrices



Source : Statistique Canada. Enquête sur l'innovation 2003.

Note : Les réponses sont réparties selon la mesure dans laquelle les « nouveaux » produits, procédés et services de l'entreprise répondante n'ont pas été lancés sur le marché auparavant. Les innovations qui constituent une « première mondiale » sont nouvelles pour le monde entier, celles qui représentent une « première pour le Canada » sont nouvelles seulement pour le Canada et celles qui constituent une « première pour l'entreprise » sont nouvelles pour l'entreprise seulement.



**« Au-delà de la simple ré-utilisation des savoir-faire, la création implique que quelque chose de nouveau émerge de la collaboration et du partage des connaissances. »**

Kimiz Dalkir, professeure adjointe, Graduate School of Library and Information Studies, Université McGill et chercheuse associée, CEFRIO (Canada)

Les valeurs, l'exemple le montre bien, sont le socle sur lequel s'appuie la culture organisationnelle. On peut imaginer à quel point changer une ou des valeurs, passer du discours à l'action, peut représenter tout un chantier. Cela explique pourquoi les organisations ont à travailler avec acharnement pour passer d'une culture basée sur la productivité à une autre basée sur la création et l'innovation.

Alors que faire? Selon Kim Dalkir et Réal Jacob, la première instance impliquée est l'équipe de direction. Celle-ci doit avoir l'intention stratégique de s'inscrire dans ce mouvement vers la création parce qu'elle évalue les retombées positives de cette orientation, surtout en matière d'innovation. Concrètement,

l'innovation doit s'intégrer clairement dans les objectifs de l'organisation, dans sa stratégie d'affaires, dans ses processus et même dans ses façons de faire. Si elle ne le fait pas, des investissements dans de nouvelles technologies ou dans l'aménagement d'espaces ne donneront pas les bénéfices attendus. Les pertes pourraient même être lourdes.

Une autre dimension importante, souligne Réal Jacob, est que « les entreprises n'innovent pas seules ». Il faut non seulement considérer une entreprise, mais aussi le milieu dans lequel elle évolue. C'est ce qu'on appelle un système d'innovation. Les pôles représentent bien ce concept. La Cité des Arts, à Montréal, en est un bon exemple, tout comme le pôle qui prend racine en

Mauricie dans le secteur du meuble. Un pôle regroupe des entreprises qui partagent un univers commun (les arts, le meuble, etc.). Chacune contribue à sa façon à enrichir ce réseau de capital social et, en échange, elle en retire des bénéfices pour ses propres besoins. Peuvent également faire partie d'un pôle un centre de recherche, une chambre de commerce, des fournisseurs et des intermédiaires de développement. Ces intermédiaires ont souvent comme objectif d'animer, de créer des liens et de faciliter la circulation de l'information entre tous les acteurs d'un réseau. C'est ce que fait Valotech, à Longueuil, en créant des maillages entre des PME technologiques, de grandes entreprises et divers centres de recherche universitaires. Le Partenariat de recherche sur l'industrie du meuble (PARIM) joue exactement le même rôle au sein de l'industrie du meuble. L'approche des systèmes d'innovation se développe de plus en plus en Europe. Dans le cadre des actions structurantes de la Commission européenne (CE), le réseau PAXIS a été créé et regroupe un réseau de 22 régions innovantes qui partagent entre elles leurs meilleures pratiques dans différents secteurs<sup>4</sup>.

Pour créer et innover, une organisation doit donc élargir ses horizons, faire éclater ses propres frontières, interagir avec des acteurs de son domaine et être à l'affût de ce qui se fait ailleurs. « La veille est une composante-clé pour l'innovation », affirme Kim Dalkir. Dans le même esprit, Brown et Hagel (2006)<sup>5</sup> parlent de l'importance des réseaux de création : l'idée au cœur de ce concept est que les organisations, lorsqu'elles regardent au-delà de leurs frontières, ont un meilleur accès et peuvent bénéficier de nouvelles idées, de connaissances et de technologies bien plus que si elles ne comptent que sur leurs propres ressources. Une enquête de Statistique Canada sur l'innovation le confirme : les clients, fournisseurs, concurrents, instituts de recherche, universités et associations industrielles constituent des sources d'idées importantes pour les entreprises innovatrices<sup>6</sup> (voir figure). Selon une étude récente du North American Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE), le fait que des entreprises investissent dans la recherche et le développement est un indicateur important de leur capacité à créer et à accroître leur capital intellectuel et donc à innover<sup>7</sup>. Elles seront les leaders de demain.

Intéressons-nous maintenant aux premiers acteurs de l'interaction, les travailleurs, et à la mise en place d'un milieu propice à la création.

## Les travailleurs

Quel est le profil du travailleur de la création? Pour Réal Jacob, «il s'agit d'un travailleur du savoir qualifié évoluant dans un contexte innovateur». Au Québec, la main-d'œuvre qualifiée représente plus de la moitié de la main-d'œuvre totale (55,9% en 2004<sup>8</sup>). Et le nombre de travailleurs qualifiés va en s'accroissant.

Quant au contexte innovateur, celui-ci est, à la base, caractérisé par le nombre, la complexité et la valeur



**«On demande souvent aux jeunes de la génération numérique de faire preuve de créativité dans le cadre de leur travail. Par contre, ils sont toujours aux prises avec des conditions de travail extrêmement rigides et assez conventionnelles.»**

Jacques Hamel, professeur titulaire, Département de sociologie, Université de Montréal (Canada)

des interactions tacites. Un article récent de la revue *The McKinsey Quarterly*<sup>9</sup> démontre bien que plus les travailleurs font partie de réseaux et y collaborent, plus les interactions tacites augmentent, plus ils créent et trouvent les meilleures solutions à des situations, demandes ou problèmes complexes. «La création n'est donc pas l'apanage d'un individu, mais d'un collectif»,

insiste Laurent Simon. Mais tous les individus sont-ils créatifs? Oui, s'ils s'inscrivent dans un projet collectif défini et qu'ils adoptent une attitude favorable au partage des connaissances, des idées et des opinions; s'ils font «du pouce» sur les idées des autres, tout en acceptant que leurs idées soient discutées.

## ∴ La génération numérique

La génération numérique ou «Y» est née entre 1979 et 1995<sup>10</sup>. Les travailleurs issus de cette génération ont donc commencé à intégrer le marché du travail et ce n'est pas fini. Ce qui caractérise d'abord et avant tout cette génération, c'est qu'elle baigne depuis l'enfance dans les technologies. «C'est la génération technologique par excellence, habile avec les machines, à l'aise avec les réseaux<sup>11</sup>.» D'ailleurs, les jeunes travailleurs issus de cette génération seraient beaucoup plus enclins que leurs prédécesseurs à travailler en équipe et à collaborer, puisqu'ils participent déjà à plusieurs groupes sur Internet. Luc Dupont<sup>12</sup> émet toutefois une réserve à ce sujet puisque selon lui, clavarder ne signifie pas nécessairement communiquer : «Est-ce que les jeunes communiquent vraiment lorsqu'ils demandent "Comment ça va?", "Qu'est-ce que tu fais?"». Et il ne peut y avoir de la collaboration sans communication.

Autre caractéristique importante : ils vivent en «temps réel». Il n'est plus question pour eux d'utiliser un appareil photo traditionnel quand un cellulaire permet de prendre une photo et de l'envoyer immédiatement à ses amis. Et vive la messagerie instantanée plutôt que le courriel qui nécessite de composer un message avant de le publier.

Puis comme ils fonctionnent en mode multitâche, ne soyez pas surpris de les voir à la fois clavarder, télécharger des chansons, écouter la télévision et parler au téléphone. Toutefois, carburer au multitâche nuit à la concentration, entraînant une baisse d'efficacité, voire une certaine détresse psychologique<sup>13</sup>.

Sur le marché du travail, les Y démontrent une grande vitalité, une capacité d'implication et d'engagement, mais aussi une faible loyauté envers les

organisations qui les emploient. Ils ont cette attente que l'environnement technologique de leur organisation va leur permettre de mener à la fois leurs activités personnelles et professionnelles<sup>14</sup>. Enfin, ils font des demandes et ont des exigences dont l'organisation devra tenir compte pour retenir les meilleurs talents. Ces demandes sont à peu près toutes associées à une meilleure qualité de vie au travail (flexibilité de l'horaire, possibilité de faire ses expériences et d'apprendre, avoir du plaisir, évoluer dans un environnement stimulant, etc.). Pourtant, note Jacques Hamel<sup>15</sup>, «ces jeunes ne trouvent pas aussi facilement l'emploi possédant ces caractéristiques». Et lorsqu'ils en trouvent un...

*«Les employés au service des entreprises [des secteurs des biotechnologies, de l'informatique, du multimédia] se voient plutôt confier des tâches multiples, ils doivent acquérir sans cesse de nouvelles connaissances et compétences en plus d'accepter de changer d'affectation sans rechigner au nom de la flexibilité, de l'innovation et de la mobilisation des connaissances<sup>16</sup>.»*

Autre constatation : le salaire et les avantages sociaux ne font pas partie de leurs priorités. Cela n'étonne pas Réal Jacob : «Ce qui compte d'abord et avant tout pour eux, ce sont la qualité des relations interpersonnelles et, au premier plan, les relations avec le supérieur immédiat.»

Thibault Lanxade, considérant les caractéristiques, les attentes et les aspirations de la génération numérique, sonne l'alarme : les organisations doivent dès maintenant revoir leurs pratiques de gestion pour tenir compte de ce déphasage important entre cette génération et la précédente<sup>17</sup>.

Comme le dit si bien Pierre-Jean Benghozi<sup>18</sup>, « collectivement, on s'organise pour créer ».

Par ailleurs, devant la masse d'information disponible, on ne s'attend pas du travailleur qu'il sache tout, mais plutôt qu'il démontre une grande capacité à trouver la bonne information, commente Kim Dalkir. Il doit aussi être capable de la communiquer et d'en faire part à des auditoires différents (collègues, fournisseurs, etc.). Et vu l'importance des interactions pour créer, la capacité à travailler en équipe est sérieusement vérifiée lors du recrutement. Le désir d'apprendre de ses erreurs et d'apprendre des autres est un atout majeur du travailleur dans cette société de la création, ajoute Kim Dalkir.

À ces qualités et compétences recherchées chez ce travailleur, Jacques Couture, directeur principal de l'Institut coopératif Desjardins (ICD), ajoute la passion et la confiance en soi, cette dernière permettant au travailleur de repousser les frontières - les siennes comme celles des autres.

Enfin, il ne faut pas oublier que plus d'une génération de travailleurs est présentement à l'œuvre sur le marché de l'emploi. Tout ce beau monde, dans une société de la création, est appelé à collaborer pour générer des interactions synergiques et créer. Tout un défi ! Et peut-on penser que la nouvelle génération est mieux préparée à la collaboration ? Rien n'est moins sûr, si on se fie à Jacques Hamel : « [Les gens de la nouvelle génération]

veulent garder leur capital de savoir pour améliorer leur valeur sur le marché du travail. » Dans ce contexte, on peut aussi se demander quels mécanismes les organisations mettront en place pour reconnaître la collaboration et la création collective, ainsi que l'apport particulier d'individus au sein de ces groupes.

Examinons maintenant quelques pistes pour créer le meilleur environnement pour permettre aux travailleurs de la création... de créer !

## ∴ Pour créer, il faut accepter de jouer !

**« Ces deux dimensions, création et apprentissage, naguère marginales et aujourd'hui stratégiquement centrales dans la vie organisée, demeurent au cœur de la pertinence du ludique pour les organisations contemporaines. »**

**Laurent Simon, professeur agrégé, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal (Canada)**



Comment donc générer des idées et stimuler la créativité ? Pour deux des experts consultés, Laurent Simon et Luc Dupont, l'une des solutions réside certainement dans la réhabilitation du jeu dans l'organisation. Pour Laurent Simon, qui a d'ailleurs consacré sa thèse de doctorat au « management dans l'univers ludique », il est clair qu'en « abordant le projet [...] comme un jeu, les gestionnaires apportent une réponse efficace pour stimuler, capter, canaliser et rentabiliser la créativité individuelle et collective<sup>19</sup>. »

Cependant, comme le souligne Luc Dupont, cette idée d'intégrer un volet ludique aux processus de gestion des organisations risque fort de rencontrer

des résistances. Car qui dit jeu dit amusement, concept qui, il faut l'avouer, semble à des lieues de pouvoir contribuer à la productivité d'une entreprise.

Enfin, si vous souhaitez initier les membres de votre équipe de travail à une telle démarche, Luc Dupont recommande l'emploi de jeux simples et bien connus, mais qui ont fait leurs preuves : jeu du dictionnaire, des symboles ou des associations, de la bulle, etc. Le chercheur conseille aussi le recours aux sessions de remue-méninges (brainstorming) dont les quatre règles fondamentales sont d'ailleurs à la base de tout exercice de créativité collective :

- Favoriser la quantité d'idées exprimées et récolter toutes les idées : selon Luc Dupont, bien que la société valorise la qualité au détriment de la quantité, toutes les recherches dans le domaine de la créativité indiquent que la bonne idée est issue de la quantité et non de la qualité préalable;
- Accepter de jouer en équipe et s'abstenir de juger, critiquer, discuter les idées proposées;
- Accueillir l'ensemble des idées, aussi saugrenues ou inhabituelles puissent-elles paraître au départ : ce respect des personnes constitue la pierre angulaire du succès de la démarche et l'un des intérêts premiers de la méthode;
- Combiner, reformuler et améliorer les idées : l'exercice exige enfin de savoir construire sur l'idée d'un autre, la relancer en vue de son amélioration.

## Un milieu de travail propice à la création

Les études récentes<sup>20</sup> et les experts consultés révèlent un certain nombre de catalyseurs qui stimulent la création. Sur un continuum, ces catalyseurs vont des caractéristiques mêmes des travailleurs jusqu'au développement de sociétés créatives, en passant par les organisations innovantes. Dans ce continuum, nous avons retenu les «micro» catalyseurs, c'est-à-dire ceux qui concernent les individus et le milieu dans lequel ils évoluent.

### Connaissance des individus

Ce premier catalyseur de la créativité peut sembler, de prime abord, banal ou évident. Toutefois, ce serait faire fausse route que d'espérer que jaillisse une idée géniale entre des individus dont les caractères ne sont pas compatibles ou qui ne souhaitent pas collaborer les uns avec les autres.

Il est donc primordial pour un gestionnaire d'avoir une connaissance et une compréhension fine de la personnalité, des motivations, des aspirations et des compétences de chacun de ses employés, ainsi que de comprendre la nature et la complexité des rapports humains qui s'établissent. «Pas étonnant, dans ce contexte, que le rôle du gestionnaire intermédiaire soit de plus en plus revalorisé», explique Réal Jacob. Des organisations ont compris cette nécessité de se rapprocher de leurs employés et ont révisé leur ratio d'encadrement : les cadres intermédiaires devraient désormais être responsables d'au plus une quinzaine de personnes.

En matière de formation, Desjardins privilégie une approche pédagogique amenant les apprenants à se mettre dans la peau de personnes types dans le cadre de son programme Innovation. Cette organisation - pour qui Conjuguer avoirs et êtres est au cœur de sa mission - s'appuie sur cette compréhension fine des gens et de l'environnement pour innover en matière de produits financiers (voir le cas de l'Institut coopératif Desjardins, p.14).

### Promotion de la diversité intellectuelle

La création est, rappelons-le, un processus collectif. Par conséquent, une organisation a tout intérêt à regrouper des gens provenant de disciplines variées, possédant des expériences, des personnalités et des styles de pensée différents.

*«La dynamique qui en résulte entraîne son lot de "conflits créatifs", les personnes pensant différemment étant naturellement portées à défendre leurs arguments et à étudier sérieusement l'opinion des autres, dans le but de construire quelque chose de nouveau. C'est dans ces moments que la lumière jaillit<sup>21</sup>.»*

Susciter des interactions entre des travailleurs provenant de différentes disciplines et institutions est assurément une excellente piste pour créer de nouvelles connaissances qui conduiront à des innovations sur le marché<sup>22</sup>. Pour Réal Jacob, cette diversité intellectuelle démontre toute sa puissance si on favorise la socialisation et l'établissement de liens de confiance entre les gens.

Un bémol cependant : pour s'assurer de la cohésion du groupe et de la réalisation des projets, les travailleurs doivent adhérer à la poursuite d'un objectif commun dans le cadre d'un projet rassembleur. Et bien sûr, respecter la différence des points de vue et la particularité des personnes.

Les réseaux sont certainement une source inestimable pour toute organisation qui recherche la diversité intellectuelle. «Les modèles en réseau, qui reposent sur le travail en interaction, sont une tendance importante», indique Réal Jacob.

### Mobilisation des employés

La mobilisation tient essentiellement à deux choses : les motivations intrinsèques des employés et les stimulants externes<sup>23</sup>.

Un travailleur qui réalise des activités correspondant à ses intérêts personnels et professionnels est généralement très motivé par son travail. «Il est alors plus susceptible de laisser libre cours à sa créativité et de chercher à continuellement s'améliorer<sup>24</sup>.» Il semble d'ailleurs que ce sont les employés heureux qui sont les plus créatifs, de sorte que Wind (2006) suggère aux organisations d'engager des gens qui aiment réellement ce qu'ils font<sup>25</sup>.

Mais les organisations ont aussi leur part de responsabilité :

*«Sur le plan interne, une entreprise doit conserver ses travailleurs-clés et les garder très motivés pour assurer la continuité de son processus d'accumulation de connaissances, ce qui est essentiel à l'innovation<sup>26</sup>.»*

Alors comment garder la flamme bien allumée ? Il semble que ce soit en permettant aux travailleurs de poursuivre leur développement intellectuel par des sessions de formation et de perfectionnement, de nouvelles expériences de travail et une appartenance à des réseaux. Il s'agirait pour eux de la meilleure reconnaissance de leurs compétences et du travail accompli et une excellente source de motivation au travail, bien plus qu'une récompense uniquement pécuniaire.

### Valorisation de l'autonomie

Les organisations qui favorisent l'autonomie et la confiance en soi stimulent la créativité. «Chaque personne a ainsi le sentiment qu'elle exerce un plus grand contrôle sur les idées qu'elle exprime<sup>27</sup>.»

*«Bon nombre d'équipes de travail jouissent d'une liberté certaine à l'intérieur de paramètres clairement définis. Il s'agit d'une enclave d'autonomie à l'intérieur de laquelle il est possible d'expérimenter sans être importuné par les autres portions de l'organisation, du moins temporairement<sup>28</sup>.»*

Les experts interviewés s'entendent aussi sur l'importance d'accorder de l'autonomie aux travailleurs. Pour Jacques Couture de l'ICD, le gestionnaire est un facilitateur qui «doit faire en sorte que tout se passe en mobilisant par le sens, mais en s'en mêlant le moins possible». De son côté, Laurent Simon insiste sur le fait qu'un gestionnaire de projet est à la fois soutien, entraîneur, gardien des limites du projet, porteur de la vision et arbitre, mais n'interfère pas de façon inopportune et n'intervient que rarement dans la création elle-même<sup>29</sup>. Enfin, Réal Jacob utilise la métaphore du chef d'orchestre pour illustrer l'importance de cette sphère d'autonomie :

*«Le chef d'orchestre crée un espace à l'intérieur duquel évoluent ses musiciens. Il leur fournit les ressources, relie les membres entre eux, les soutient, les valorise, leur donne du feedback, mais surtout... il les laisse travailler!»*

Dans l'avenir, on peut même penser que la nouvelle organisation ressemblera davantage à un ensemble jazz où le chef sera appelé à orchestrer des mélodies plus spontanées, moins définies.

## Prise de risques

Encore une fois, nos experts sont unanimes : sans risque, la créativité n'est pas possible. Comme le souligne Luc Dupont :

*« Accepter d'être créatif, c'est accepter de sortir de notre zone de confort, de proposer autre chose, de donner une nouvelle réponse à une vieille question. »*

Pour que les travailleurs acceptent de prendre des risques, les organisations doivent leur offrir un climat de sécurité, « un milieu dans lequel une personne peut s'exprimer ouvertement et authentiquement sans crainte de représailles <sup>30</sup>. » Si un échec survient, cela leur donne l'occasion d'apprendre de leurs erreurs.

Dans un tel contexte, le gestionnaire devient un « pourvoyeur de sécurité : il est garant de la liberté d'expérimentation autant que les limites de l'expérimentation <sup>31</sup>. » D'une part, il protège les employés des contraintes ou des forces organisationnelles qui pourraient nuire à l'innovation tout en, d'autre part, les amenant, à des moments critiques, à dépasser leurs craintes et à foncer <sup>32</sup>.

## Aménagement des espaces

L'aménagement des lieux de travail est un catalyseur-clé dont il faut tenir compte. En effet, pour favoriser les échanges spontanés ou réguliers, il suffit parfois d'aménager un petit salon ou des espaces ouverts s'en inspirant <sup>33</sup>. D'ailleurs, combien de fois des solutions novatrices n'ont-elles pas été trouvées autour d'une machine à café ?

Les auteurs Coffman, Smethurst et Kaufman (2002) <sup>34</sup> décrivent trois types d'espaces collaboratifs : les centres de décision, les centres de collaboration et les centres de créativité. Les premiers permettent aux gens d'analyser et de prendre des décisions grâce aux informations qui sont transmises en temps réel. Les seconds offrent un lieu d'échanges facilitant la collaboration. Dans les centres de créativité, on invite les travailleurs à jouer et à réaliser toutes sortes d'activités créatrices, ce qui stimule les esprits et peut mener à des idées de génie.

Dans ces espaces physiques sont installés toute la panoplie de technologies qui facilitent la collaboration entre les travailleurs et avec le milieu, que ce soit des ordinateurs en réseau, des écrans tactiles, des tableaux muraux interactifs, des caméras, un système de vidéo-conférence, un système de télé-présence,

l'accessibilité à des plateformes de collaboration, des annuaires d'experts, des livres de connaissances ou des wikis, etc.

Reste que l'aménagement des espaces est encore bien traditionnel dans les organisations. Le milieu de l'éducation pourrait les devancer et leur donner de bonnes idées, si on se fie à certaines études <sup>35</sup>. Citons, à titre d'exemple, la nouvelle bibliothèque de l'École Polytechnique de Montréal ([www.polymtl.ca/biblio/](http://www.polymtl.ca/biblio/)), qui a été conçue autour du concept du « foyer intellectuel ». Comme le précise son directeur, Richard Dumont, elle est « destinée à encourager l'apprentissage, la recherche, la collaboration et la prolifération de nouvelles idées, par une combinaison de technologie, d'information, de science et de culture <sup>36</sup>. » Différents équipements y ont été implantés à ces fins, notamment des isolements branchés, des salles où l'on peut travailler en équipe, des banquettes conçues pour le travail en groupe, des « îlots de remuements » ainsi que des aires de détente.

## ∴ Le gestionnaire dans une société de la création

Les études et les experts consultés ont relevé plusieurs qualités et compétences que le gestionnaire dans une société de la création devrait posséder. Toutefois, nous avons retenu les suivantes parce qu'elles inspirent la gestion renouvelée dans un contexte de création.

- **Humble** : un gestionnaire capable de reconnaître qu'il ne sait pas tout, qu'il existe d'autres réponses que les siennes, sera une personne très certainement appréciée.
- **Courageux** : maintenir le cap quand il y a des dérapages sera un atout indéniable du gestionnaire de demain.
- **Porteur de sens** <sup>37</sup> : les travailleurs, pour garder leur motivation, apprécieront un gestionnaire en mesure de donner une orientation claire au projet et de répondre à des questions comme « pourquoi sommes-nous là ? » et « qu'espérons-nous accomplir ensemble ? ».

- **Tisseur de liens** <sup>38</sup> : de façon incontournable, le gestionnaire de demain saura, avec finesse, cerner les besoins en matière de personnel et recruter les talents requis pour mener avec succès un projet.



diversité  
intellectuelle

# interactions

équilibreur de défis

## En route vers la création

La société de la création qui se tisse s'appuiera sur la qualité, le nombre et la complexité des interactions entre les individus, les organisations et le milieu.

Pour que ces interactions conduisent à des innovations à forte valeur ajoutée, il faudra offrir un environnement favorisant la collaboration et la créativité. Mettre en place des catalyseurs-clés comme ceux qui ont été présentés sera certainement un moyen d'y parvenir.

Morello et Burton (2006) prédisent que 80 % du temps de travail sera consacré à la collaboration en 2015<sup>39</sup> et ils croient que cette collaboration, grâce aux technologies, se fera essentiellement en réseau et sera principalement virtuelle.

Bien sûr, des questions demeurent, comme toutes celles ayant trait aux mécanismes de reconnaissance qu'il faudra repenser. Comment tenir compte du travail de toutes les personnes qui ont pu contribuer, à un moment ou l'autre, à la réalisation d'un nouveau produit

ou à la résolution d'un problème, et comment valoriser ce travail? Doit-on féliciter et récompenser davantage des individus qui auraient fourni un apport particulier? Comment concilier l'identité professionnelle d'un individu et la diffusion des connaissances au sein d'un projet collectif?

Nul doute que le « *chemin se tracera en le marchant* » et que nous saurons apporter des réponses créatives à ces nouveaux enjeux. ■

# imagination passion bâtisseur de fierté

espaces de collaboration

- 1 Laurent Simon est professeur agrégé au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal.
- 2 Réal Jacob est directeur scientifique au CEFRIO et professeur titulaire au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal.
- 3 Kim Dalkir est professeure adjointe à la Graduate School of Library and Information Studies (GSLIS) de l'Université McGill et chercheuse associée au CEFRIO. Elle est aussi l'auteure du livre *Knowledge management in theory and practice*, paru en 2005 chez Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 4 PAXIS Institute [Site Web], [www.paxis.org/](http://www.paxis.org/)
- 5 John Seely Brown et John Hagel III (2006), « Creation Nets : getting the most from open innovation », *McKinsey Quarterly*, no 2, p. 43.
- 6 Statistique Canada (2006), « Mesurer l'effet des organismes sans but lucratif qui sont des catalyseurs de l'innovation », *Bulletin de l'analyse en innovation*, vol. 8, no 2, p. 5.
- 7 Teleos (2005), « 2005 North American most admired knowledge enterprises study - Executive Summary » [En ligne], Royaume-Uni, p. 6. [www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/templates/TextAndLinksList.aspx?siteid=1&menuitemid=133](http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/templates/TextAndLinksList.aspx?siteid=1&menuitemid=133)
- 8 Soit : 9,1% pour la catégorie Gestion, 16,3% pour la catégorie Professionnel et 30,5% pour la catégorie Technique. Source : Richard Legris (2006), *Le marché du travail au Québec : perspectives professionnelles 2005-2009*, Emploi-Québec, p. 7.
- 9 Scott C. Beardsley, Bradford C. Johnson et James M Manyika (2006), « Competitive advantage from better interactions », *The McKinsey Quarterly*, no 2, p. 53-63.
- 10 Certains auteurs estiment que cette génération commence dès 1977 ; d'autres croient qu'elle a commencé plus tard, en 1981. Selon certains, les derniers représentants de cette génération sont nés en 1997, alors que d'autres auteurs disent que les enfants nés en 2006 en font aussi partie.
- 11 Laurent Simon (2006), « Des perspectives intergénérationnelles », *Objectif Prévention*, vol. 29, no 2, p. 11. [www.asstas.qc.ca/documentation/op/op292010.pdf](http://www.asstas.qc.ca/documentation/op/op292010.pdf)
- 12 Luc Dupont est professeur au Département de communication de l'Université d'Ottawa.
- 13 Daphnée Dion-Viens (2006), « Une génération multitâche » [En ligne], *Le Soleil*, 21 août. [http://technaute.lapresseaffaires.com/nouvelles/texte\\_complet.php?id=81,12399,0,082006,1290792.html](http://technaute.lapresseaffaires.com/nouvelles/texte_complet.php?id=81,12399,0,082006,1290792.html)
- 14 Kathy Harris, Marti Harris et Diane Morello (2006), *Campus trends portend challenges in next-generation workforce*, Gartner, p. 2. (Research ; G00139506).
- 15 Jacques Hamel est professeur titulaire au Département de sociologie de l'Université de Montréal. Il a réalisé une étude sur l'insertion professionnelle des jeunes de la génération numérique diplômés de programmes de niveau collégial ou universitaire liés aux biotechnologies, à l'informatique et au multimédia.
- 16 Jacques Hamel (2005), « La génération numérique dans l'orbite du travail », *Regards sur le travail*, vol. 2, no 2, p. 10.
- 17 Séverine Leboucher (2006), « Les jeunes sont en décalage avec les fondamentaux de l'entreprise » [En ligne], *Le Journal du Management*, 5 juil. <http://management.journaldunet.com/0607/0607142-lanxade.shtml>
- 18 Pierre-Jean Benghozi est directeur du Pôle de Recherche en économie et gestion de l'École polytechnique, Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (Paris, France)
- 19 Laurent Simon (2005), « Du "Gamesman" aux "Gamers" : le jeu comme dynamique émergente des organisations contemporaines ? », *Revue Gestion*, vol. 30, no 4, hiver, p. 42.
- 20 À lire sur le sujet : Yoram Wind (2006), « Managing creativity », *Rotman Magazine*, printemps/été, p. 20-23. Peter Stoyko, G. Keith Henning et Deirdre McCaughey (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, École de la fonction publique du Canada, p. 23-31.
- 21 Peter Stoyko, G. Keith Henning et Deirdre McCaughey (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, École de la fonction publique du Canada, p. 24.
- 22 John Seely Brown et John Hagel III (2006), « Creation Nets : getting the most from open innovation », *McKinsey Quarterly*, no 2, p. 43.
- 23 Peter Stoyko, G. Keith Henning et Deirdre McCaughey (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, École de la fonction publique du Canada, p. 27.
- 24 *Idem*.
- 25 Yoram Wind (2006), « Managing creativity », *Rotman Magazine*, printemps/été, p. 22.
- 26 Statistique Canada (2003), « Accroître l'autonomie des employés : une voie vers l'innovation » [Communiqué de presse accessible en ligne], 4 sept. [www.statcan.ca/Daily/Francais/030904/q030904c.htm](http://www.statcan.ca/Daily/Francais/030904/q030904c.htm)
- 27 Peter Stoyko, G. Keith Henning et Deirdre McCaughey (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, École de la fonction publique du Canada, p. 27.
- 28 *Idem*, p. 28.
- 29 Laurent Simon (2005), « Du "Gamesman" aux "Gamers" : le jeu comme dynamique émergente des organisations contemporaines ? », *Revue Gestion*, vol. 30, no 4, hiver, p. 40.
- 30 Peter Stoyko, G. Keith Henning et Deirdre McCaughey (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, École de la fonction publique du Canada, p. 28.
- 31 Laurent Simon (2005), « Du "Gamesman" aux "Gamers" : le jeu comme dynamique émergente des organisations contemporaines ? », *Revue Gestion*, vol. 30, no 4, hiver, p. 40.
- 32 Yoram Wind (2006), « Managing creativity », *Rotman Magazine*, printemps/été, p. 21 et 22.
- 33 Peter Stoyko, G. Keith Henning et Deirdre McCaughey (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, École de la fonction publique du Canada, p. 26.
- 34 Bryan S. Coffman, James B. Smethurst et Michael Kaufman (2002), « Seven basic concepts of design for creating collaborative spaces » [En ligne], *InnovationLabs*, 4 p. [www.innovationlabs.com/collab.pdf](http://www.innovationlabs.com/collab.pdf)
- 35 Consulter la publication [En ligne], *Educause Review*, juillet-août 2005, no 40 [www.educause.edu/apps/er/erm05/erm054.asp](http://www.educause.edu/apps/er/erm05/erm054.asp)
- 36 Infotech, no 43, janvier 2006, [www.polymtl.ca/carrefour/cms/infotech/vol\\_1\\_num\\_43/cultiverintelligence.php](http://www.polymtl.ca/carrefour/cms/infotech/vol_1_num_43/cultiverintelligence.php).
- 37 David Pye (2006), « Managing creativity : new project management strategies unleash the creative process », *HEC Montréal Mag*, vol. 4, no 2, printemps, p. 27.
- 38 *Idem*.
- 39 Diane Morello et Betsy Burton (2006), « Future Worker 2015 : extreme individualization », Gartner, p. 16. (Research ; TG-23-1973.)

## ✧ Le quotient créatif de votre équipe de travail

Dans ce questionnaire, l'expression «équipe travail» désigne les personnes avec lesquelles vous travaillez régulièrement. Par «collègues immédiats», on entend les personnes qui sont sous l'autorité du même supérieur que vous.

### NOTE / INTERPRÉTATION

**15-29** ✧ De façon générale, votre organisation est un terreau fertile pour la création.

**30-44** ✧ Votre organisation favorise la création et l'innovation organisationnelles de façon modérée; il y a lieu d'apporter des améliorations.

**45-60** ✧ Votre organisation ne représente pas un milieu très propice à l'émergence d'idées nouvelles.

### ✧ GRILLE DIAGNOSTIQUE

	BEAUCOUP	ASSEZ	PEU	PAS DU TOUT
1 Votre équipe de travail compte-t-elle des travailleurs réunissant une variété de points de vue intellectuels (p. ex., champs d'intérêt, expériences, expertise et styles de réflexion)?	1	2	3	4
2 Encourage-t-on vos collègues immédiats à établir des contacts avec des personnes de l'extérieur de l'organisation?	1	2	3	4
3 Est-ce que l'aménagement du lieu de travail favorise les communications spontanées et occasionnelles?	1	2	3	4
4 Connaissez-vous les champs d'intérêt personnels et professionnels de vos collègues immédiats?	1	2	3	4
5 Dans votre équipe de travail, récompense-t-on adéquatement l'élaboration de solutions innovatrices?	1	2	3	4
6 Les employés disposent-ils de la latitude nécessaire pour exécuter efficacement leur travail?	1	2	3	4
7 Encourage-t-on un climat d'humour, d'espièglerie et d'amitié?	1	2	3	4
8 Est-ce que vos collègues immédiats estiment qu'ils peuvent s'exprimer ouvertement et franchement sans inquiétude?	1	2	3	4
9 Lorsque des erreurs sont commises, sont-elles traitées de façon juste et constructive?	1	2	3	4
10 Les membres de votre équipe de travail ont-ils accès aux possibilités d'apprentissage dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de leurs tâches?	1	2	3	4
11 Les superviseurs de votre équipe de travail manifestent-ils de l'enthousiasme à l'égard de solutions innovatrices?	1	2	3	4
12 Les superviseurs de votre équipe de travail sortent-ils des sentiers battus pour mettre en application des solutions innovatrices?	1	2	3	4
13 Les superviseurs de votre équipe de travail font-ils preuve de créativité pour régler les problèmes liés à leur propre emploi?	1	2	3	4
14 Encourage-t-on les gens à réserver du temps dans leur horaire pour réfléchir au travail qu'ils font?	1	2	3	4
15 Affecte-t-on des fonds adéquats pour mettre en place de solutions innovatrices à des problèmes importants?	1	2	3	4

Adaptée de l'École de la fonction publique du Canada (2006), *La créativité à l'œuvre : guide du leadership*, p. 43-45  
www.myschool-monecole.gc.ca

## ∴ Les six mythes de la créativité

**[...] lorsque les gens font un travail qu'ils aiment et qui leur permet de s'y engager véritablement - quand leur action est reconnue et valorisée -, ils feront alors preuve de créativité... même lors de périodes plus difficiles.**

**Teresa Amabile**

Teresa Amabile, chercheuse de la prestigieuse Harvard Business School, a consacré plus d'une trentaine d'années à étudier l'innovation organisationnelle. Dans le cadre de ses travaux, elle a colligé près de 12 000 inscriptions dans les journaux quotidiens tenus par 238 personnes travaillant sur les projets « créatifs » au sein de sept organisations différentes dans le but de mettre au jour les tenants et les aboutissants de la créativité en milieu de travail.

Au terme de cet exercice, Amabile a dressé la liste des six idées préconçues les plus tenaces concernant la créativité organisationnelle. Ces mythes sont :

- 1. La créativité est issue des gens créatifs** : selon Amabile, avec laquelle plusieurs experts sont d'ailleurs en accord, toute personne normalement intelligente est capable de déployer un certain degré de créativité dans le cadre de son travail. Et si plusieurs facteurs peuvent contribuer à favoriser la créativité (l'expérience, le talent, l'habileté de penser de façon innovante, etc.), la motivation et la passion se révèlent particulièrement critiques.
- 2. La reconnaissance pécuniaire favorise la créativité** : les travaux de la chercheuse démontrent au contraire que les gens attribuent davantage de valeur à un environnement de travail ainsi qu'à des projets stimulants, en lien avec leurs intérêts et qui leur permettent de s'engager pleinement et d'apprendre constamment, qu'à une reconnaissance purement pécuniaire.
- 3. La pression des délais stimule la créativité** : pour véritablement s'exercer, la créativité nécessite une « période d'incubation » qui laisse le temps aux

personnes de réfléchir au problème à résoudre et de laisser émerger les solutions éventuelles.

- 4. La peur et la tristesse aiguillonnent la pensée créative** : contrairement au mythe selon lequel les grands créateurs seraient aussi de grands malheureux, la recherche menée par Amabile démontre que plus les gens sont heureux et stimulés par leur travail, plus ils sont susceptibles d'avoir des idées créatives.
- 5. La compétition est un plus grand incitatif que la collaboration** : bien au contraire, les équipes de travail les plus créatives sont celles où les participants se sentent en confiance pour transmettre leurs idées. En effet, quand les gens sont en compétition entre eux, pour faire reconnaître leur expertise par exemple, ils n'échangent plus leurs connaissances avec leurs pairs.
- 6. Une organisation « dégraissée » est plus créative** : les émotions négatives suscitées par la réduction des effectifs (anxiété, peur, etc.) conduisent plutôt les personnes à se désengager de leur travail et à se montrer moins innovantes.

### Pour en savoir plus :

Breen, Bill (2004). « The 6 myths of creativity » [En ligne], *FastCompany*, no 89, déc., p. 75.

• [www.fastcompany.com/magazine/89/creativity.html](http://www.fastcompany.com/magazine/89/creativity.html)

## Réseau CEFRIO, vol. 6, n° 1

### Ideatrices du numéro

Jocelyne Tremblay, directrice de projet, Recherche, Transfert et Valorisation, CEFRIO

Catherine Lamy, directrice adjointe, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO

Gisèle Vachon, chargée de projet, Recherche, Transfert et Valorisation, CEFRIO

### Conseiller scientifique

Réal Jacob, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO

### Recherche, entrevues et rédaction

Jocelyne Tremblay, directrice de projet, Recherche, Transfert et Valorisation, CEFRIO

Catherine Lamy, directrice adjointe, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO

Gisèle Vachon, chargée de projet, Recherche, Transfert et Valorisation, CEFRIO

### Collaboration aux entrevues et à la rédaction

Réjean Roy, conseiller principal, Communications, CEFRIO

Sophie Poudrier, analyste-conseil, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO

### Collaboration à la recherche

Isabelle Poulin, chargée de veille stratégique, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO

Annie Laroche, documentaliste, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO

### Coordination de la publication

Catherine Roy, agente de liaison et services aux membres, Secrétariat général et Service aux membres, CEFRIO

### Révision linguistique

Marie-Andrée L'Allier

### Conception graphique et infographie

BCI Bissonnette Communications Impact

**cefrio**  
votre lien avec l'avenir

### Québec

888, rue Saint-Jean  
Bureau 575  
Québec (Québec) G1R 5H6

Téléphone : 418-523-3746  
Télécopieur : 418-523-2329

Courriel : [info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)  
Site Internet : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

Principal partenaire financier du CEFRIO

Développement  
économique, Innovation  
et Exportation

Québec

### Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest  
Tour Ouest, bureau 350  
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514-840-1245  
Télécopieur : 514-840-1275

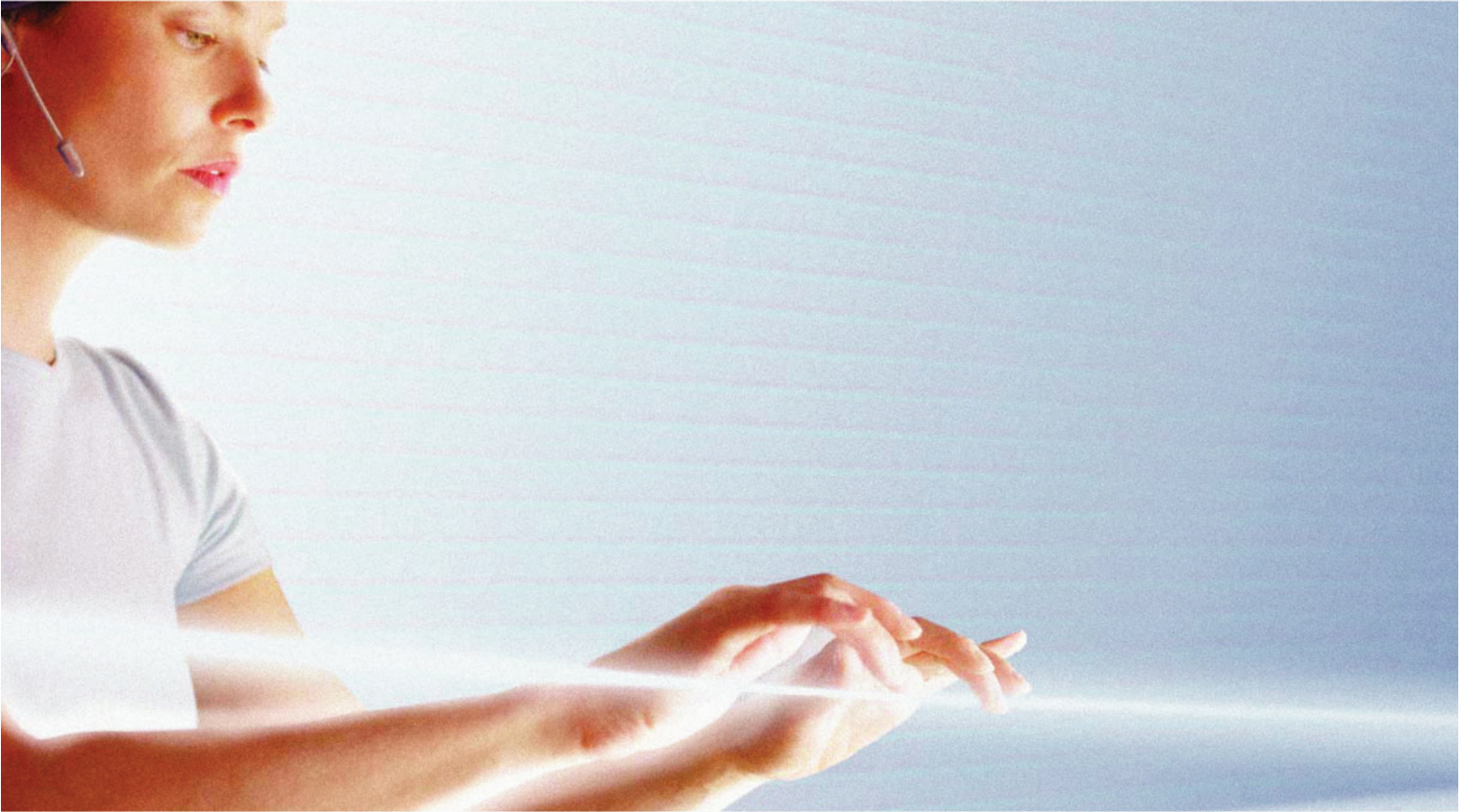
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN: 1488-4119

Tirage : 2000 exemplaires

La reproduction des textes en tout ou en partie est autorisée, à la condition expresse que la source soit mentionnée et qu'un exemplaire nous soit envoyé.

**PARTENARIAT.**

# **AU SERVICE DES QUÉBÉCOIS GRÂCE AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS.**



Ensemble, Bell et les établissements publics et privés de la province offrent aux Québécois des services d'information et de communications de classe mondiale.

Nous vous aidons à vous adapter à l'évolution constante des technologies tout en améliorant le service, l'efficacité et la fiabilité.

