

# Redécouvrir l'innovation



Par Louise Bourget, CRHA  
Consultante, coach,  
formatrice et conférencière



Par Diane Houle-Rutherford, MA  
Consultante, coach,  
formatrice et conférencière

Nous sommes tous fascinés par ceux et celles qui savent créer des designs différents, inventer de nouveaux produits, de nouvelles théories, résoudre des problèmes complexes ou produire des pièces artistiques uniques et magiques.

L'innovation est au cœur des stratégies d'une organisation performante tant et si bien qu'aujourd'hui, les entreprises qui n'y accordent pas suffisamment d'importance risquent de mettre leur survie en péril. Plusieurs organisations incluent d'ailleurs l'innovation au rang de leurs valeurs.

Tout cela est bien beau, mais comment fait-on pour gérer l'innovation au quotidien ?

L'innovation se traduit par un savoir-agir à tous les niveaux de l'organisation. Trois acteurs doivent jouer leur rôle : l'organisation elle-même, les gestionnaires – d'abord et avant tout, son premier dirigeant – et les membres de l'équipe. Vous êtes travailleur autonome ? Continuez à lire. Il y a des choses pour vous.

Mais d'abord, qu'est-ce que l'innovation ?

## Qu'est-ce que l'innovation ?

Encore aujourd'hui, l'innovation suscite beaucoup de confusion, même dans les entreprises qui la valorisent. Rien d'étonnant à cela, car il n'en existe aucune définition communément acceptée. Une évidence s'impose toutefois : l'innovation est synonyme de changement, parfois grand, parfois petit. L'OCDE la définit ainsi dans le *Manuel d'Oslo* (2005) :

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Cette définition en apparence banale est quand même à méditer. On en retiendra notamment qu'innover ne consiste pas uniquement à créer un produit « magique et révolutionnaire ». Innover, c'est aussi remettre en question des façons de faire, des méthodes de travail, des processus de fabrication. Les administra-

tions publiques, les services de soutien des entreprises et même les travailleurs autonomes ont intérêt à maintenir en tout temps un esprit d'innovation (c'est-à-dire la discipline de remettre en question les *a priori* et de déterminer le degré de changement ou d'amélioration que la situation nécessite). On ne le soulignera jamais trop : on fait preuve d'innovation non seulement lorsqu'on commercialise un produit inédit, mais aussi lorsqu'on réinvente ou améliore ses façons de faire.

Rappelons par ailleurs que ce qui constitue une innovation dans une entreprise ne l'est pas pour autant dans le reste de l'industrie. En effet, une solution sera plus ou moins innovatrice en fonction des entreprises ou des industries auxquelles l'organisation se comparera. Les nuances ici s'imposent.

## L'organisation sait-elle gérer judicieusement les efforts créatifs ?

Une organisation qui comprend bien l'innovation sait comment la doser (recherche d'équilibre) et comment l'intégrer à ses objectifs (alignement stratégique).

*Alignement stratégique* – Une organisation efficace est apte à exprimer clai-

rement sa mission, la vision qui l'anime et les valeurs qui encadrent ses actions. Ses objectifs stratégiques sont communiqués, compris et partagés par les employés et par toutes les autres parties prenantes. L'organisation innovante aura de plus déterminé et communiqué des cibles de changement (ou d'innovation) à divers niveaux et s'assurera que les efforts créatifs de ses employés sont alignés sur ses objectifs.

*Recherche d'équilibre* – Pour gérer efficacement l'innovation au quotidien, l'organisation doit tenir compte de sa capacité de changer ou de son agilité à mettre les changements en œuvre. Les défis auxquels l'organisation fait face aujourd'hui sont importants. En effet, elle se doit de maintenir sa position concurrentielle et d'améliorer sa productivité et l'efficacité de ses processus, tout en étant assez flexible pour réagir rapidement aux imprévus et pour anticiper les changements à venir. Innover repose donc sur la capacité de l'entreprise à trouver l'équilibre entre sa stabilité interne et sa capacité d'adaptation à son environnement externe.

Nul doute que le succès ne saura être au rendez-vous sans l'engagement résolu des dirigeants à encourager l'innovation.

### La culture organisationnelle soutient-elle le développement de l'innovation ?

Pour favoriser l'innovation, l'entreprise veillera à instaurer une culture organisationnelle et une infrastructure qui soutiendront la diversité, l'initiative et le droit à l'erreur.

L'innovation provient des individus et des équipes qui composent l'organisation. Elle résulte du choc des idées et se nourrit de la diversité. Vivre au quotidien dans un milieu qui encourage la diversité des idées, des points de vue, des valeurs, des croyances, des expériences, etc. est une belle idée. Encore



L'innovation provient des individus et des équipes qui composent l'organisation. Elle résulte du choc des idées et se nourrit de la diversité.

faut-il savoir la mettre en pratique. Cela s'apprend, heureusement, mais cet apprentissage doit être appuyé par une culture organisationnelle ainsi que par des politiques et des pratiques managériales cohérentes. Cela est bien plus facile à dire qu'à faire.

On se rappellera que la culture organisationnelle est omniprésente et qu'elle réfère aux valeurs, aux croyances, à l'histoire et aux traditions d'une organisation, lesquelles reflètent souvent les valeurs du fondateur ou des héros qui ont jalonné l'histoire de l'entreprise. Elle « légitimise » les comportements et encourage à risquer une idée nouvelle... à sortir de sa zone de confort... à risquer la différence.

Les pratiques managériales influencent grandement l'émergence ou le développement d'une culture d'innovation en soutenant les individus et en créant des conditions favorables dans les équipes de travail. Ces pratiques managériales devront à leur tour être appuyées par des politiques et des structures organisationnelles cohérentes et alignées sur les mêmes objectifs.

### Les équipes bénéficient-elles d'un climat organisationnel favorable à l'innovation ?

Quarante ans de recherche<sup>1</sup> démontrent qu'il y a moyen de créer un climat orga-

nisationnel facilitant la collaboration et le travail d'équipe, des conditions nécessaires à l'innovation. Le travail en silo limite grandement le potentiel de l'entreprise à cet égard. Il faut recourir à des leviers puissants.

En effet, pour favoriser la création d'un climat organisationnel permettant aux employés de mettre à profit leur potentiel créatif, les gestionnaires et les chefs d'équipe à tous les niveaux doivent adopter une approche systémique. Celle-ci doit prendre en considération les personnes impliquées – c'est-à-dire leurs talents, leurs habiletés et leurs préférences cognitives – ainsi que le contexte organisationnel et les résultats anticipés.

Contribuez-vous à la création d'une organisation performante et innovante ? Répondez sincèrement aux neuf questions présentées à la page 14. Elles vous aideront à déterminer des pistes pour créer un climat propice à l'innovation dans votre équipe.

### Les individus sont-ils assez créatifs ? Préfèrent-ils adapter ou innover ?

On croit encore à tort que certaines personnes ou équipes sont plus créatives que d'autres. Des nuances s'imposent. Dans l'article « Quand la solution passe par la créativité » (*Forum Qualité*, automne

## Climat organisationnel : faites le test <sup>2</sup>

- 1. Implication et engagement** – Vos employés sont-ils impliqués dans la détermination des objectifs à long terme de votre équipe ou même de votre division ? Si oui, ont-ils la chance de développer une motivation intrinsèque et un engagement envers l'atteinte de ces objectifs ?
- 2. Liberté** – Vos employés ont-ils suffisamment d'autonomie pour déterminer certains des paramètres de leur travail ? Si oui, leur engagement et leur créativité pour résoudre les problèmes ou trouver des solutions alternatives seront mis à profit.
- 3. Confiance et ouverture** – Existe-t-il un climat de confiance entre les membres de l'organisation ? Si oui, les employés auront le courage de générer des idées et de prendre des risques.
- 4. Temps pour les idées** – Vos employés ont-ils « du temps » pour élaborer des idées, pour tester des concepts et des suggestions qui ne sont pas nécessairement reliés à leur travail immédiat ? Si oui, vous avez plus de chances qu'ils proposent des idées qui seront à l'origine de nouveaux produits et services.
- 5. Humour et plaisir** – Vos employés ont-ils du plaisir à travailler ensemble ? Si oui, vous encouragez l'existence d'un environnement où ils n'hésiteront pas à contribuer et à s'engager.
- 6. Conflit** – Existe-t-il beaucoup de conflits interpersonnels qui sapent l'énergie des gens ? Avez-vous des guerres de territoire ? Si oui, vous devez les gérer... Ce sont des sables mouvants qui épuisent les gens et tuent toute créativité (voir l'encadré sur Microsoft à la p. 15).
- 7. Soutien donné aux idées** – Comment les idées nouvelles sont-elles traitées dans l'équipe ? La réaction première est-elle de leur opposer un « non » ? De trouver mille et une raisons pour lesquelles elles ne pourront pas fonctionner ? Prenez-vous le temps de trouver les avantages des nouvelles idées ? Tuez systématiquement les nouvelles idées et vous n'aurez plus aucune créativité.
- 8. Débat** – Encouragez-vous le débat des idées ? La discussion des idées et des opinions opposées aux vôtres assure l'émergence de nouvelles possibilités.
- 9. Prise de risques** – Comment tolérez-vous l'incertitude et l'ambiguïté ? Prenez-vous des risques face à l'émergence d'idées nouvelles ? Il faut sortir des sentiers battus pour voir de nouveaux horizons.

2009), nous mettons en lumière les conclusions des recherches du D<sup>r</sup> Kirton<sup>3</sup> sur les styles créatifs. Selon ses travaux, il appert que chaque être humain naît avec une préférence pour un style créatif plus adaptateur ou plus innovateur.

Henry Ford, l'inventeur de l'automobile produite en série, a déjà dit que s'il avait demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu : des chevaux plus rapides. Si Ford avait écouté l'opinion des autres, il aurait démontré un style plus adaptateur. Mais voilà, il a réussi à changer le paradigme du transport et démontré un style créatif plus innovateur.

Il faut cependant faire une distinction entre style créatif et capacité d'innover.

La capacité d'innover d'un individu ou d'une équipe est fonction de son expertise, de ses compétences (ex. savoir utiliser un processus de résolution de problème), de ses préférences vis-à-vis de la créativité (styles créatifs) de même que de sa motivation au travail. L'innovation n'est pas exclusivement tributaire de nos capacités intellectuelles. Elle est aussi le produit de nos connaissances, compétences, savoir-faire et expériences.

Certaines personnes développent la capacité de faire des liens entre des idées, des questions et des problèmes provenant de domaines qui, au départ, ne sont pas du tout reliés. Elles ont la faculté de jongler avec des concepts totalement opposés. Elles ont développé l'art de remettre en question les présupposés et de tester les a priori. Demander « pourquoi ? », « pourquoi pas ? », « qu'est-ce qui arriverait si... ? », « qu'est-ce qui m'empêche de... ? » peut ouvrir des pistes inattendues. Par ailleurs, ces personnes ont développé leur capacité d'observation et peuvent voir des liens que les autres ne voient pas. L'organisation doit mettre en place différentes stratégies d'apprentissage afin d'encourager le développement

des compétences reliées aux enjeux de la créativité et de l'innovation.

De plus, les recherches de Teresa Amabile (responsable de l'Entrepreneurial Management Unit à la Harvard Business School) démontrent que la motivation intrinsèque est particulièrement cruciale dans le processus créatif. En effet, les personnes allumées par leur travail font souvent preuve de créativité. Selon Amabile, la plupart des gens ne mesurent pas l'importance de leur potentiel créatif, en partie parce qu'ils évoluent dans un environnement qui nuit à la motivation intrinsèque. Beaucoup d'entreprises ont encore un long chemin à parcourir pour éliminer les obstacles à la créativité.

Comme on le voit, l'innovation est le résultat de la conjugaison harmonieuse de facteurs critiques : des dirigeants qui y croient fermement, une organisation qui sait comment l'utiliser, une culture organisationnelle cohérente, des équipes qui bénéficient d'un climat favorable, des individus qui ont appris à reconnaître leur style créatif et qui ont la possibilité de développer leurs compétences.

Depuis l'avènement de la roue et la maîtrise du feu, la société a mis à contribution la créativité des gens. L'innovation a toujours existé, entraînant dans son sillage la complexité de plus en plus grande de la société et des rapports humains. Peut-être est-il temps de la redécouvrir.

1. Ekvall, G. (1996). « Organizational climate for creativity and innovation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1) 105-123.

2. Tiré du questionnaire visant à évaluer le climat organisationnel (SOQ) créé par le Creative Problem Solving Group – Buffalo. Isaksen, S.G. (2007). « The Climate for Transformation: Lessons for Leaders », *Creativity and Innovation Management*, V. 16 (1).

3. D<sup>r</sup> M.J. Kirton. *Adaptation-Innovation. In the Context of Diversity and Change*, 2003.

COMPLÉMENT D'INFORMATION  
À LA PAGE SUIVANTE ►►

QU'EN PENSEZ-VOUS ? [redaction@qualite.qc.ca](mailto:redaction@qualite.qc.ca)

## Réfléchir avant d'innover

Notre expérience cumulative de plus de 50 ans comme consultantes auprès de petites et de grandes entreprises, tant dans le secteur privé que public, nous confirme qu'avant d'entreprendre une démarche d'innovation, tout leader devrait réfléchir aux questions fondamentales suivantes :

- Quelle est ma **définition** de l'innovation ? Est-elle claire et partagée par mes collègues ?
- Est-ce que mon organisation est **prête** à entamer des changements fondamentaux de ses structures ou processus ou à envisager des solutions plus « radicales » pour faire face à des problèmes anticipés ou pas ?
- Dans quels **secteurs** d'activité l'organisation devrait-elle faire des **changements** plus « **dramatiques** » ? Il est généralement faux de prétendre que des changements radicaux sont essentiels partout. Nulle organisation ne pourrait survivre à tant de changements.
- Dans quels **secteurs** d'activité l'organisation devrait-elle effectuer des changements d'**amélioration continue** ? Dans certains cas, cette stratégie est la meilleure. Par contre, elle n'est nullement suffisante de nos jours. Jusqu'à quel moment est-il pertinent de maintenir le cap ou la structure en place ?
- Suis-je prêt à prendre les **risques** qu'il faut pour encourager les changements plus radicaux ? Sont-ils vraiment nécessaires ? Quelles sont les limites ou les frontières que je dois établir à ces changements ?
- Comment l'organisation encourage-t-elle la **diversité** (cognitive et autre) si essentielle pour faire face aux divers enjeux ? Sommes-nous prêts à investir dans la **formation** et à mettre en place les mécanismes organisationnels pour soutenir les employés dans cette voie ?
- Que suis-je prêt à faire en tant que leader pour **donner l'exemple** ?

Ce n'est qu'après cette réflexion que nous pouvons commencer le travail nécessaire auprès des organisations pour les aider à prendre le virage de l'innovation de manière plus stratégique et plus efficace.

### À propos des auteurs

#### Louise Bourget, CRHA

Louise Bourget œuvre dans les entreprises depuis plus de 25 ans. Consultante en formation et en développement organisationnel, elle innove en aidant les organisations à développer l'expérience-employé. Elle propose une approche pratique centrée sur l'AME<sup>MC</sup> qui s'articule autour de 3 axes stratégiques : Aligner, Mobiliser et Écouter. Elle accompagne les entreprises dans l'implantation d'une culture favorisant l'innovation et l'agilité au changement. Comme formatrice elle a développé une expertise de pointe en matière de leadership, gestion du changement, mobilisation d'équipe, types des personnalités et relations clients. Un seul objectif demeure le phare de tous ses projets : des résultats concrets, et la passion son baromètre.

www.louisebourget.com 450-468-4097

## Conflits « innovaticides » : le cas chez Microsoft ?

Le Tablet PC, inventé par Microsoft dès 2001, était promis à un succès retentissant. Bill Gates, PDG de l'entreprise, avait donné son appui enthousiaste à cette plateforme qui libérait l'ordinateur du clavier en prenant en charge l'écriture manuscrite à l'aide d'un stylet. Tout ce que vous écriviez à la main était automatiquement converti en texte tapé.

Dans ce domaine, Microsoft était alors à des années-lumière en avance sur Apple. L'entreprise de Redmond avait peut-être en main tous les atouts pour casser le marché avec cette innovation.

Dix ans plus tard, force est d'admettre l'échec du Tablet PC.

La raison, selon un ex-vice-président de Microsoft ? L'opposition du chef de l'équipe Office, qui n'aimait pas l'idée du stylet et lui préférait le bon vieux clavier. Ce chef refusa donc de modifier Office pour permettre d'utiliser le stylet directement dans Word, Excel et PowerPoint. Les inventeurs du Tablet PC furent contraints de recourir à un moyen indirect (une sorte de fenêtre de transition) pour permettre d'utiliser quand même Office sur la tablette. Mais ce moyen était si lourd et complexe qu'il découragea nombre d'utilisateurs.

Pour reprendre les mots du vice-président de Microsoft, « malgré l'appui enthousiaste de la haute direction et des centaines de millions en investissements, on a permis le sabotage du Tablet PC ». Conclusion : « Microsoft n'a jamais développé un véritable système d'innovation. »

Autre constatation du l'ex-cadre de Microsoft : presque tous les dirigeants des groupes Microsoft émergents (musique, livre électronique, téléphone, recherche et tablette) ont quitté le navire.

Steve Jobs, PDG d'Apple, aurait-il accepté que des conflits internes nuisent à l'expérience globale procurée par l'iPad, qui a pris la relève du Tablet PC ? Après trois millions de ventes en 80 jours, poser la question, c'est y répondre.

Source : « Microsoft's Creative Destruction », The New York Times, 4 février 2010

#### Diane Houle-Rutherford, MA

Diane Houle-Rutherford est une consultante, coach, formatrice et conférencière comptant plus de 30 années d'expérience et œuvrant dans les domaines du leadership et de l'apprentissage par l'action (Action Learning), de la créativité, de l'approche créative de résolution de problèmes et du climat organisationnel. Elle travaille avec le D<sup>r</sup> Kirton depuis plus de 13 ans sur les styles de créativité. Elle offre des consultations à des gestionnaires et cadres de direction d'organisations publiques et privées. Diane est un leader de session à CREA, une conférence internationale qui se tient annuellement en Italie sur la créativité, l'innovation et le leadership.

www.houlerutherford.com 613-723-4757