

Une formule pour l'innovation dans le gouvernement

Danny Lyonnais et Diane Houle-Rutherford

Associés, Centre de recherches en créativité appliquée

Cet article porte sur l'innovation au sein du gouvernement. Nous offrons une définition du mot [innovation](#) et nous proposons une [équation](#) pour l'institutionnalisation de l'innovation au sein des organisations! Un [lien entre l'innovation et la créativité](#) est suggéré et des méthodes d'implantation sont examinées.

L'innovation est à la portée de la main – dans tous les ministères et dans chaque individu. Bien qu'il soit possible d'avoir accès à ce potentiel, l'institutionnalisation de l'innovation dans une organisation demande de grands efforts. Il y a plusieurs obstacles. Cet article esquisse une approche visant l'introduction et l'institutionnalisation de l'innovation dans les organisations.

Innovation

Le mot “innovation” a plusieurs définitions. Certains l'associent à l'élaboration de nouvelles idées. D'autres le relie à l'implantation de ces nouvelles idées. Mais on peut aussi définir l'innovation comme un *processus* complet qui commence par:

- la recherche d'opportunités ou de problèmes, suivi de
- la découverte et le développement de solutions prenant la forme de produits ou de services, suivi de
- leur implantation.

Trouver de nouvelles idées n'est pas difficile. Les implanter pose un plus grand défi. Mais l'étape la plus difficile, et la moins encouragée, est la recherche du bon défi, opportunité ou problème.

Il est vrai que la personne innovatrice fait une recherche active de nouvelles idées et en assure leur implantation. Mais de plus cette personne recherche, de façon proactive, des opportunités et problèmes à résoudre en anticipant les changements, en étudiant les tendances et en cherchant les nouveaux enjeux et défis à aborder. Cette définition s'applique aussi aux organisations peu importe qu'elles soient dans le secteur privé ou public.

Un programme pour devenir innovateur

L'équation suivante identifie les éléments clés pour une organisation, un groupe, ou un individu qui desire devenir plus innovateur sur une base continue.

$$\mathbf{RQ = C + P + HP}$$

où RQ veut dire **Résultat de qualité**

C est **Contenu**

P est **Processus** et

HP est **Habilités de processus**

Un résultat est une solution. Ce *résultat* est composé d'idées, d'enjeux, de défis, de connaissances et d'expériences: le contenu. Un résultat est atteint lorsqu'une organisation, un groupe ou un individu utilise un *processus* complet, une série d'étapes, qui transforme ce contenu en quelque chose de concret. Un résultat de **qualité**, est atteint, typiquement, lorsque qu'une organisation, groupe ou individu ont atteint un haut niveau de compétence dans l'utilisation des habiletés nécessaires pour

exécuter le processus – *habiletés de processus*: en cherchant les bons défis, les bonnes solutions et en les mettant en oeuvre.

Différents types de processus existent. L'objet du présent article est de vous présenter le processus de transformation SimplexMD, processus en huit étapes qui a été développé par le professeur Min Basadur. Dans ce processus, la créativité joue un rôle important à chaque étape: la créativité nous permet de générer de nouvelles idées, de considérer multiples possibilités et points de vue. Heureusement la créativité est une habileté qui peut être apprise, ou réapprise, et améliorée.

Le lien entre l'innovation et la créativité

L'innovation se compose de trois éléments centraux: les idées, le choix et l'action.

Idées

On parle beaucoup de la pensée créative ou de l'habileté de penser "outside of the box". Cette façon de penser encourage la recherche et la considération délibérée de perspectives, points de vue et concepts variés. En découvrant et approchant un enjeu ou un défi sous un angle différent, il est possible de générer à la fois des idées qui sont nouvelles, différentes et intéressantes. Des idées qui peuvent potentiellement nous aider. Dans une organisation, ceci implique l'exercice collectif et individuel de l'habileté de *divergence active*.

Choix

Une fois ces idées ou défis générés, la réalité et le temps dictent qu'un choix doit être fait. La recherche démontre que la quantité engendre la qualité. C'est-à-dire que plus nous avons de défis, d'idées ou d'options parmi lesquels nous pouvons choisir, meilleure sera la qualité de notre choix. En exerçant notre logique et notre jugement, ou l'habileté de *convergence active*, ces idées ou options sont analysées, évaluées, choisies et transformées en solutions.

Action

Maintenant que le choix est fait, il faut passer à l'action. L'idée a été transformée en solution. L'innovation existe lorsqu'une solution a été mise en oeuvre et que nous obtenons un résultat, service ou produit, qui rencontre directement le défi initial.

La créativité est une partie intégrante de ces trois éléments. Elle n'est pas restreinte, comme pensent plusieurs, à une simple "ouverture d'esprit". La créativité se résume finalement aux habiletés

- de *diverger* ou générer des définitions de problèmes, des défis, des idées, ou des options,
- de *converger* ou choisir les meilleures options parmi toutes celles générées et finalement
- de *suspendre le jugement* ou de séparer "divergence" et "convergence", de les exécuter dans la bonne séquence.

Les études démontrent que nous sommes tous créatifs. Avec un peu de formation et en cherchant les opportunités pour exercer notre créativité, nous pouvons améliorer notre potentiel créatif.

L'institutionnalisation de l'innovation dans les organisations

L'échelle de progression

Une organisation ne peut devenir innovatrice du jour au lendemain. Par contre, en utilisant **l'équation Résultat de qualité**, une organisation peut progressivement devenir plus innovatrice en s'assurant:

- d'avoir le bon *contenu*; c'est-à-dire avoir des gens qui non seulement ont les connaissances requises, mais aussi qui ont des expériences variées et des points de vue différents.
- d'avoir le bon *processus*. L'utilisation du modèle qui définit l'innovation comme un processus plutôt qu'une activité ou une série d'événements est le deuxième élément critique. Les organisations innovatrices ont toutes, sous une forme ou une autre, un processus qui est partagé par la majorité de ses membres.
- de continuellement développer de bonnes *habiletés de processus*. Il est essentiel que l'organisation non seulement développe les habiletés de ses membres, mais encourage ouvertement l'utilisation constante des habiletés de processus centrales à l'innovation et la créativité.

Au fur et à mesure que ces éléments se consolident, une organisation avance sur l'échelle de progression qui la mènera à l'institutionnalisation de l'innovation – à la pensée créative sur une base continue.

Tout cela commence avec l'individu...

L'innovation, c'est un travail individuel. Elle commence dans le cerveau des individus et elle est initiée par la créativité.

L'innovation, c'est un travail d'équipe. Pour qu'une idée survive et réussisse, elle a besoin du contenu complémentaire qui provient d'autres points de vue.

L'innovation, c'est un travail de gestion. L'innovation existera de façon continue si l'environnement organisationnel applique une perspective de processus à ses défis et problèmes et si elle encourage l'expérimentation, le risque, l'échec et l'apprentissage continu.

Le processus d'innovation est fonction des individus, de leur façon de penser, de leur façon d'agir. Pour devenir innovateur, il faut améliorer la façon de penser des individus et leurs comportements □
Qu'est-ce qui vous empêche maintenant de prendre le premier pas vers l'institutionnalisation de l'innovation dans votre organisation?

Pour d'autres renseignements sur cette approche, consultez la page Web d'Actis et DHR et Associés au <http://www.actis.ca/actis/>

Danny Lyonnais et Diane Houle-Rutherford sont des associés du Centre de recherches en créativité appliquée. Ils ont été fonctionnaires fédéraux et maintenant, sont des conseillers en gestion indépendants.

*Fondé en 1981 par Min Basadur Ph.D., le **Centre de recherches en créativité appliquée** a comme **but de** libérer la créativité et l'innovation chez les individus, les groupes et dans les organisations. Sa mission est d'aider les organisations à implanter une technologie de la pensée créative, ce qui implique l'amélioration des habiletés de penser des individus et des groupes et l'intégration de ces habiletés dans l'organisation. Cette approche encourage l'innovation dans les organisations, favorise un niveau d'adaptabilité que requièrent les organisations efficaces et contribue au sentiment de satisfaction et de fierté que les individus recherchent. Le Centre a établi un solide programme de recherche en créativité appliquée dans l'industrie et le milieu des affaires. Le Centre est composé d'un réseau international d'associés experts dans la recherche appliquée en créativité ainsi que dans le domaine de la consultation. Les experts internes catalysent la recherche créative de solution et améliorent l'efficacité de leur organisation. L'objectif du Centre est de transférer sa connaissance à l'organisation et de la rendre autosuffisante.*