

L'IMPACT ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Lorsqu'on s'intéresse à l'impact d'une organisation sur son environnement, les enjeux de la culture organisationnelle sont essentiels, notamment pour arrimer le discours et la mise en œuvre à l'interne. Une organisation est animée par des valeurs et des croyances qui influencent les attitudes et les comportements de ses membres. Favoriser la prise de conscience, identifier et clarifier ce qui constitue la culture propre de l'organisation permet d'ajuster les façons de faire et d'obtenir plus facilement l'impact désiré.

Recherche et rédaction : Jean-Philippe Agaisse et André Fortin

**Camille Carrier et
Sylvie Gélinas**

Lorsque la culture organisationnelle est forte et perceptible, elle devient une sorte de guide de comportement pour les membres de l'organisation, qui savent alors ce qui est important dans et pour leur entreprise. Les employés seront certainement plus enclins à produire des idées originales, inhabituelles et utiles s'ils sont plongés dans un climat soutenant la créativité ou s'ils reçoivent des messages explicites de la direction en ce sens.

DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE

La notion de culture organisationnelle a été popularisée au début des années 80 et constitue aujourd'hui un champ d'analyse et une discipline à part entière. D'une démarche exploratoire plutôt vague, elle est devenue au fil du temps une pratique de diagnostic qui permet de faire ressortir l'ADN d'une organisation tout en facilitant la prise de décisions stratégiques. Avant d'en proposer une définition, regardons les **principaux éléments culturels que l'on peut observer dans une organisation** :

- Les principes, les croyances et les valeurs qui sont publiquement énoncés
- Le climat qu'établit l'environnement physique de l'organisation et la manière dont les membres interagissent entre eux ou avec les autres (partenaires, usagers...)
- Les rituels de passage (intégration, promotion...) et les célébrations (fin d'une étape importante ou d'un projet majeur...)
- La philosophie d'intervention (idéologies, méthodes, éthique de travail)
- Les normes du groupe et les standards promus par les membres
- Les règles du jeu implicites (codes que doit intégrer un nouvel employé)
- L'identité (mission) et l'image que s'en font les membres
- Les modèles mentaux partagés qui guident les perceptions, les pensées et le langage

Ces éléments culturels sont très variés et il est donc difficile de déterminer une seule définition qui ferait consensus. Nous proposons la suivante : **la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et valeurs partagées par une majorité de personnes au sein d'une organisation qui explique son fonctionnement et guide ses membres dans leurs actions.**

Pour compléter, on peut ajouter 2 éléments qui façonnent la culture organisationnelle selon Edgar Schein : l'adaptation face à l'externe et l'intégration à l'interne.

1 LA SURVIE ET L'ADAPTATION FACE À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Pour faire face aux divers impératifs ou obstacles qui surviennent au cours du temps, l'organisation doit arriver à maintenir une adhésion, un consensus autour de sa mission et des principaux objectifs qui l'animent, des moyens pour atteindre ses objectifs, des instruments de mesure pour vérifier l'atteinte des cibles, et des stratégies d'ajustement à déployer quand de tels obstacles sont rencontrés.

2 L'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES POUR SURVIVRE ET S'ADAPTER

Pour s'assurer du développement optimal d'une organisation, plusieurs éléments doivent être mis en place : un langage commun, des critères d'inclusion ou d'exclusion, des manières de distribution du pouvoir ou de prise de décision, des normes définissant les interactions, des mécanismes de récompense et de punition, et la possibilité de décrire par des concepts les caractéristiques de cette culture qui sont plus difficilement exprimables par des mots.

4 CATÉGORIES DE CULTURE

Pour bien saisir la culture organisationnelle, il faut comprendre qu'il existe 4 grandes catégories permettant son analyse, allant de la vision globale jusqu'à certains détails du quotidien. Chaque catégorie influence de manière dynamique les autres et il faut adopter une vision systémique pour avoir un regard éclairé sur la question.



Pour illustrer la macroculture, le livre *Le Code Québec* a démontré que les Québécois ont 7 grands traits culturels qui les démarquent des autres :



Ces 7 traits associés à la macroculture viennent donc influencer la culture organisationnelle. À cet égard, il est intéressant de constater le paradoxe entre le trait créatif et les attributs de détaché et de victime. Cela pourrait expliquer en partie le fait que les personnes se disent créatives mais semblent avoir de la difficulté à transposer cela en innovation (mise en œuvre des idées originales).

D'ailleurs, des études récentes ont démontré que même si la créativité est reconnue dans les organisations comme une compétence parmi les plus importantes, une grande majorité de personnes disent ne pas utiliser leur potentiel créatif. Il y a donc ici un travail important à faire pour développer une culture de créativité permettant de réduire l'écart entre le discours et la pratique.

3 NIVEAUX DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Comme nous l'avons mentionné en introduction, la culture organisationnelle comporte plusieurs éléments permettant de saisir ses différentes représentations. Edgar Schein a illustré le tout avec l'image de l'iceberg divisé en 3 niveaux.

1• LES ARTEFACTS

Cela concerne les **aspects visibles et tangibles des structures organisationnelles** : les comportements observables, le code vestimentaire, les rituels, les blagues, les mythes fondateurs, l'architecture ou l'environnement intérieur et extérieur des lieux de travail... Ces éléments sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification précise.

2• LES VALEURS DÉFENDUES : la façon dont on fait les choses.

Cela se traduit par les **idéaux**, les **objectifs**, la **mission** ou les **valeurs** et **philosophies** qui sont **choisis de manière consciente** et qui sont diffusés par l'organisation. Cependant, ces valeurs épousées sont parfois en conflit avec les comportements visibles.

3• LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES TACITES

Souvent prises pour acquises et quasiment jamais remises en cause, **ces hypothèses ou ces prémisses sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient**. Elles déterminent les comportements, les perceptions, les pensées, les émotions, et portent sur des questions comme la nature humaine (ex. : bien/mal, individualisme/collectivisme), le rapport au temps, la notion de vérité...

1• ARTEFACTS

2• VALEURS DÉFENDUES

3• PRINCIPALES HYPOTHÈSES TACITES

4 TYPES DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Plusieurs typologies de culture organisationnelle existent. Nous vous présentons l'une des plus récentes développée par Kim Cameron et Robert Quinn qui proposent d'ailleurs un outil diagnostique en lien avec leur approche. Ces deux auteurs prétendent que les organisations du 21^e siècle sont sujettes à une constante incertitude et qu'elles doivent toujours s'adapter pour garder le cap. Ici, le statu quo est interprété davantage comme une stagnation.

Les organisations qui ne sont pas dans le changement continu risquent de perdre de leur efficacité en plus de développer une réputation d'immobilisme. Par ailleurs, les études démontrent que près de 70 % des initiatives de gestion du changement échouent complètement ou créent de sérieux problèmes qui menacent la survie même des organisations. La raison principale de ces échecs serait une mauvaise évaluation de l'importance de la culture organisationnelle comme variable-clé de tout processus de changement.

Pour aider les gestionnaires et les organisations à analyser et changer leur culture organisationnelle, les auteurs ont défini 4 types de culture qui doivent tous faire partie, à différentes échelles, d'une organisation. À cet égard, toutes les organisations ont développé une culture qui met l'emphase sur un type plutôt qu'un autre mais toutes n'en sont pas conscientes.

Un type de culture organisationnelle inclut certaines valeurs, hypothèses, et des priorités d'action qui ressortent lorsque l'organisation répond à un défi ou s'ajuste à des changements. Cette culture dominante aide l'organisation à conserver sa constance et sa stabilité quand vient le temps de gérer des transformations.

Voici les composantes de ces **4 types de culture**.

CULTURE DE CLAN/COLLABORATION

- Un milieu de travail convivial où les gestionnaires et les employés partagent ce qu'ils sont, dans l'esprit d'une famille élargie.
- Les leaders ou les dirigeants de l'organisation sont vus comme des mentors, et parfois même comme une figure parentale.
- L'organisation est soutenue par la loyauté ou la tradition. L'engagement est élevé.
- L'organisation met l'accent sur les avantages à long terme du développement des ressources humaines et accorde une grande importance à la cohésion et au moral des employés.
- Le succès se définit en termes de capacité à écouter les usagers, à démontrer de l'empathie envers les personnes.
- L'organisation privilégie le travail en équipe, la participation et le consensus.

CONTREPARTIE

Possibilité de se transformer en un environnement permissif et laxiste où les résultats sont moins présents ou sous-évalués.

CULTURE D'ADHOCRATIE*/CRÉATIVITÉ

- Un milieu de travail dynamique et créatif où les gens osent.
- Les leaders sont vus comme des innovateurs et des preneurs de risques.
- L'organisation est soutenue par son engagement envers l'expérimentation.
- On y priorise l'avant-gardisme. L'organisation met l'accent à long terme sur la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources.
- Le succès signifie des produits ou services à la fois uniques et nouveaux.
- Être un leader en termes de produits ou de services est important.
- L'organisation encourage l'initiative personnelle et la liberté.

CONTREPARTIE

Possibilité d'être dans un état de chaos constant, essayant de multiples idées nouvelles et sous-estimant la nécessité d'avoir une structure stable pour consolider le tout.

* L'adhocratie désigne une configuration organisationnelle qui mobilise des compétences pluridisciplinaires et transversales dans un environnement instable et complexe.

CULTURE DE MARCHÉ/CONCURRENCE

- Une organisation axée sur les objectifs et les résultats.
- Les leaders sont exigeants, productifs et compétitifs.
- La cohésion de l'organisation est soutenue par l'importance accordée à la victoire.
- La réputation et le succès sont des préoccupations communes.
- La priorité à long terme est l'action compétitive et l'atteinte d'objectifs et de cibles quantifiables.
- Le succès est défini en termes de rayonnement, de nombre de personnes rejointes, d'activités organisées.
- Le style organisationnel est une compétitivité féroce.

CONTREPARTIE

Emphase sur les intérêts personnels d'où émergence de conflits et négligence des besoins collectifs des employés.

CULTURE DE HIÉRARCHIE/CONTRÔLE

- Un milieu de travail formalisé et structuré. Des procédures régissent ce que font les personnes qui y travaillent.
- Les leaders s'enorgueillissent d'être de bons coordonnateurs et organisateurs axés sur l'efficacité.
- Maintenir une organisation qui tourne rondement est essentiel.
- Des règles et politiques formelles soutiennent l'organisation.
- La préoccupation à long terme porte sur la stabilité et le rendement par le biais d'activités efficaces et sans faille.
- Le succès est défini en termes de fiabilité de livraison des activités, de programmation stable et de coûts faibles.
- La gestion des employés vise la sécurité d'emploi et la prévisibilité.

CONTREPARTIE

Emphase sur la paperasserie et la bureaucratie languissante, d'où une certaine stagnation organisationnelle.

PROCESSUS POUR CHANGER SA CULTURE ORGANISATIONNELLE



Lorsque l'importance de la culture organisationnelle est reconnue, l'objectif central pour une organisation est de développer une cohérence dans sa culture et cela ne s'obtient pas en rédigeant une charte de bonne conduite que l'on affiche à côté de la machine à café. Il s'agit d'un processus dynamique car l'organisation se nourrit de l'expérience quotidienne de chacun de ses membres. Avant d'aborder les principales étapes de ce processus, regardons quels sont les principaux avantages et inconvénients de se questionner ou pas sur sa culture organisationnelle.

AVANTAGES DE SE QUESTIONNER SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- Permet de définir les fondamentaux de l'organisation et d'aider les employés à s'orienter (ex. : quoi faire et comment se comporter avec les collègues, usagers, partenaires).
- Améliore la connaissance de l'organisation et facilite la communication interne et externe.
- Procure un sentiment d'appartenance plus fort en établissant une distinction avec les autres organisations, ce qui favorise notamment la rétention des employés.
- Aide à recruter les personnes ayant le profil le plus pertinent pour l'organisation.
- Encourage l'innovation par la concertation des différents acteurs.

INCONVÉNIENTS DE NE PAS SE QUESTIONNER

- Engendre un manque de cohésion entre les différents départements ou équipes (ex. : stratégies qui ne pointent pas dans la même direction).
- Entraîne une intégration plus ardue des nouveaux employés ou partenaires.
- Diminue la capacité à trouver des réponses adéquates en cas de crise.
- Ne développe pas les réflexes d'adaptation à un nouvel environnement ou les pratiques d'amélioration continue.

Les organisations font parfois face à la nécessité de changer leur culture organisationnelle dans le but d'être en symbiose avec l'ensemble de leurs composantes. **Changer la culture organisationnelle** n'est pas un processus facile et exige un grand engagement de l'équipe de direction et de l'ensemble des employés. Un des éléments-clés consiste à créer un environnement favorable à l'établissement d'une saine conversation entre les différentes équipes et les individus.

Pour que ce travail se réalise, il est nécessaire de cadrer l'exercice, de donner une impulsion et un objectif dans le temps. Il faut en effet s'assurer d'obtenir des résultats tangibles suffisamment vite pour éviter que le processus ne soit relégué au second plan et pour maintenir également la collaboration et l'intérêt de tous. Afin de faciliter un changement de culture organisationnelle, nous proposons le processus suivant qui n'est pas linéaire et qui comporte 3 grandes étapes.



RAISONS DE RÉSISTER OU DE SOUTENIR LE CHANGEMENT

Dans l'optique d'un changement de culture organisationnelle, il y aura nécessairement la manifestation d'une résistance de la part de certaines personnes. Cette résistance au changement est un comportement naturel et sain car tous les êtres humains résistent aux changements, surtout ceux qu'ils ne comprennent pas ou qui leur sont imposés. Par ailleurs, d'autres personnes appuieront ce processus car elles y verront une opportunité d'aller vers quelque chose de mieux.

Voici un tableau présentant 8 raisons de résister au changement et 6 raisons de le soutenir. Ces éléments sont à prendre en considération dans le processus vers une nouvelle culture organisationnelle car ils permettent de mieux saisir les obstacles qui surgiront et d'identifier les stratégies à mettre en œuvre afin de faciliter la transition.

8 RAISONS DE RÉSISTER AU CHANGEMENT

- 1• Le changement survient au mauvais moment ou n'apporte aucun gain personnel.
- 2• Le manque de ressources de l'organisation pour soutenir le processus de transformation.
- 3• La crainte de ne pas avoir les compétences demandées.
- 4• Le changement semble menacer la sécurité d'emploi et les rapports sociaux établis.
- 5• La crainte de l'inconnu.
- 6• La peur que le changement soit le début d'un mouvement en profondeur qui va affecter les autres sphères de la vie.
- 7• Le changement et ses implications ne sont pas bien compris et assimilés dû à un manque d'information sur certains enjeux.
- 8• Le changement ne paraît pas nécessaire ou compromet la position d'autorité et certains droits acquis.

6 RAISONS DE SOUTENIR LE CHANGEMENT


- 1• Le changement mènera à certains gains personnels.
- 2• Le changement procurera de nouvelles opportunités et de nouveaux défis stimulants.
- 3• Le changement fait sens pour l'organisation et il est temps de passer à l'action pour l'intérêt collectif.
- 4• Les personnes responsables de mener le changement sont respectées et crédibles au sein de l'organisation.
- 5• Le changement se fera en impliquant les employés dans sa planification et son implantation.
- 6• Il y a un plaisir d'être en mode innovation et une excitation dans le fait de changer.

10 ÉLÉMENTS-CLÉS D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Nous vivons dans un monde complexe et les notions de flexibilité et d'agilité sont de plus en plus exigées pour s'adapter à un futur que l'on décrit comme imprévisible. Cela met beaucoup de pression sur les organisations et fait apparaître un paradoxe : alors qu'on nous invite à titre individuel à être des apprenants perpétuels, la culture organisationnelle agit a contrario comme un stabilisateur procurant une constance mais entraînant également une inévitable inertie. Comment faire pour percevoir les besoins de demain et implanter les changements qui permettront à l'organisation de poursuivre avec efficacité sa mission ? Une culture orientée vers l'apprentissage est une réponse à cela. En voici 10 éléments-clés.

- 1 **Proactivité.** Pour s'adapter à son environnement et trouver des solutions, il faut être proactif, avoir confiance dans le processus choisi et envisager une contribution de chacun. Adopter une posture fataliste ne rendra l'apprentissage que plus difficile et retardera la mise en action.
- 2 **Engagement d'apprendre à apprendre.** Ici, l'apprentissage (réflexion et expérimentation) est vu comme un investissement rentable et, à ce titre, doit être dans les gènes de l'organisation. C'est une compétence indispensable qui doit être mise en œuvre et bonifiée par des mécanismes continus de rétroaction.
- 3 **Vision positive de la nature humaine.** Les humains peuvent apprendre et changer si les ressources sont disponibles et si le climat de sécurité psychologique est créé. Comme les connaissances et les compétences sont de plus en plus partagées, les leaders doivent en tenir compte et s'appuyer sur l'ensemble des membres d'une organisation.
- 4 **Croyance que l'environnement peut être géré.** Plus l'environnement est turbulent, plus il est important que les leaders argumentent et démontrent en quoi et comment un niveau de gestion est désirable et possible. Les organisations qui perdurent ont tendance à s'appuyer à la fois sur leurs acquis et sur des processus de gestion innovants.
- 5 **Engagement pour la vérité par le questionnement et le dialogue.** Comme les problématiques rencontrées changent, nous devons modifier nos façons d'apprendre et de recueillir l'information. Cela doit être fait par l'entremise d'un processus flexible et devenir une responsabilité collective car nous pouvons tous apprendre des autres réalités.
- 6 **Projection positive dans le futur.** Nous devons nous projeter dans un futur lointain pour envisager les conséquences systémiques de nos actions et aussi dans un futur proche pour évaluer l'efficacité des solutions mises de l'avant.
- 7 **Engagement pour une communication transparente.** Une culture de l'apprentissage se développe par le biais de multiples canaux de communication permettant à tous d'être reliés. Cette culture doit également être basée sur l'ouverture, sur la notion de confiance et sur le fait que l'information est centrale pour le bien-être de l'organisation.
- 8 **Engagement pour la diversité culturelle.** Plus l'environnement est en mouvance, plus il est probable qu'une organisation constituée d'une diversité de personnes et de ressources sera en mesure de faire face à des événements imprévisibles. La diversité est d'ailleurs une clé pour l'innovation car elle stimule la combinaison de plusieurs idées et, en corollaire, la production de nouvelles réponses.
- 9 **Engagement pour la pensée systémique.** Comme le monde devient de plus en plus complexe et interdépendant, face aux diverses problématiques, nous devons développer l'habileté à penser de manière systémique, à modifier nos schémas mentaux, à analyser les différentes forces et causes en présence et à abandonner une vision du changement linéaire.
- 10 **Croyance que la culture aide à comprendre et à améliorer le monde.** Au cœur du changement, les leaders et les membres croient que l'analyse de la culture organisationnelle est nécessaire au processus d'apprentissage : elle révèle les mécanismes utilisés par les groupes pour accomplir leurs tâches et permet de mieux comprendre les autres cultures.

RÉFÉRENCES

- BESWICK, Cris, Derek BISHOP et Jo GERAGHTY. *Building a Culture of Innovation. A Practical Framework for Placing Innovation at the Core of Your Business*. Kogan Page, 2016, 216 pages.
 - CARRIER, Camille, et Sylvie GÉLINAS. *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation*. Presses de l'Université du Québec, 2011, 347 pages.
 - CAMERON, Kim, et Robert QUINN. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011, 268 pages.
 - HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Managing Change*. 2009, 112 pages.
 - IMBER, Amantha. *The Innovation Formula. The 14 Science-Based Keys for Creating a Culture Where Innovation Thrives*. Wiley, 2016, 240 pages.
 - SCHEIN, Edgar, et Peter SCHEIN. *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*. Wiley, 2017, 384 pages.
 - LÉGER, Jean-Marc, Jacques NANTEL et Pierre DUHAMEL. *Le code Québec. Les sept différences qui font de nous un peuple unique au monde*. Les Éditions de l'Homme, 2016, 237 pages.
- 



OUTILS DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

25 MOYENS POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE D'INNOVATION

Voici 25 moyens recensés dans la littérature pour développer une culture d'innovation au sein d'une organisation.

- 1• Accorder l'autonomie nécessaire et une liberté d'action aux employés.
- 2• Impliquer les employés dans les processus d'innovation.
- 3• Définir et communiquer les standards d'excellence en innovation.
- 4• Fournir la formation requise sur les processus créatifs et d'innovation afin d'avoir accès à un grand éventail de techniques.
- 5• Créer votre propre définition de l'innovation à l'interne pour susciter l'adhésion des employés.
- 6• Reconnaître la créativité des employés en ayant un engagement clair de la direction (ex. : politique de récompense et de reconnaissance).
- 7• Faire confiance aux autres et susciter la confiance dans l'organisation.
- 8• Accorder le droit à l'erreur et encourager la prise de risques.
- 9• Soutenir la culture entrepreneuriale au sein des organisations.
- 10• Favoriser les stimuli visuels dans les espaces de travail (couleurs, photos, œuvres d'art, etc.).
- 11• Créer dans l'organisation une place de marché des idées.
- 12• Laisser du temps libre pour l'innovation dans l'horaire des employés.

- 13• Mettre en place des stratégies de réseautage à l'interne et à l'externe.
- 14• Décloisonner les organisations. Encourager les personnes à sortir de leur bureau et de leur silo.
- 15• Profiter de l'expérience des clients ou partenaires en mettant en place des mécanismes pour être davantage à leur écoute.
- 16• Regarder ce qui se fait ailleurs comme pratiques d'innovation.
- 17• Allouer des ressources stables à l'innovation.
- 18• Penser constamment à améliorer le produit ou le service par de nombreuses itérations.
- 19• Mettre en place des outils qui favorisent la collaboration entre employés.
- 20• Aligner les critères personnels d'évaluation sur les objectifs d'innovation de l'organisation.
- 21• Favoriser le plaisir, une ambiance agréable au sein de l'organisation.
- 22• Faire circuler les employés dans de nouveaux projets grâce à des équipes hétérogènes.
- 23• Montrer une certaine tolérance envers les suggestions spontanées.
- 24• Concentrer les efforts sur les processus consistant à capter les idées et à les mettre en pratique.
- 25• Faire de l'innovation la responsabilité de tous, pas seulement d'un petit groupe de personnes.

ÉVALUATION DE VOTRE CULTURE D'INNOVATION

Afin d'obtenir un aperçu de la façon dont la culture de votre organisation se reflète dans toutes les dimensions qui importent, prenez quelques minutes pour remplir ce questionnaire. Vous verrez à la fin que 14 facteurs seront analysés en lien avec votre culture organisationnelle.

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des points sur une échelle de 1 à 5 :

1= tout à fait en désaccord **2**= en désaccord **3**= plutôt neutre **4**= en accord **5**= tout à fait en accord

A	FACTEURS SUR LE PLAN INDIVIDUEL	note/5
1	Les personnes sont stimulées adéquatement dans leurs rôles : pas trop peu pour éviter qu'elles s'ennuient et pas trop pour éviter qu'elles se sentent dépassées.	
2	Je me réjouis des défis auxquels je suis confronté dans mon rôle.	
3	Les gens dans mon organisation ont la liberté d'accomplir leurs tâches comme bon leur semble.	
4	J'ai un sentiment de contrôle sur mon travail.	
5	Dans mon organisation, les efforts des personnes quant à la génération et à la mise en œuvre d'idées créatives sont reconnus.	
6	J'obtiens de la reconnaissance pour mes efforts en matière d'innovation.	
Sous-total sur 30		

B	FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ÉQUIPE	note/5
7	Mon équipe partage activement divers points de vue et opinions, même s'ils sont contradictoires.	
8	Je me sens à l'aise d'exprimer une opinion contraire à celle des autres membres de mon équipe.	
9	Mon équipe écoute vraiment lorsque chacun partage de nouvelles idées.	
10	Dans mon équipe, les gens sont très favorables à mes idées.	
11	Dans mon organisation, la collaboration entre les services/départements/directions est une situation courante.	
12	Mon organisation collabore régulièrement avec d'autres types d'organisations comme les universités, les villes, les fondations, les entreprises privées...	
Sous-total sur 30		

1= tout à fait en désaccord 2= en désaccord 3= plutôt neutre 4= en accord 5= tout à fait en accord

C	FACTEURS SUR LE PLAN DE LA DIRECTION	note/5
13	Mon directeur/coordonnateur m'encourage à proposer de nouvelles idées.	
14	Mon directeur/coordonnateur m'encourage à mettre en œuvre de nouvelles idées.	
15	Les dirigeants ne font pas que parler d'innovation pour la forme, ils mettent en pratique ce qu'ils prêchent.	
16	Les hauts dirigeants dans mon organisation sont très favorables aux nouvelles idées.	
17	Du temps est accordé aux personnes dans mon organisation pour qu'elles explorent des idées/solutions créatives quant aux défis et aux possibilités de développement.	
18	Les dirigeants dans mon organisation trouvent les fonds nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre de bonnes idées.	
19	Les personnes dans mon organisation connaissent bien les défis et les possibilités de développement qui nécessitent leur pensée créative.	
20	Les personnes dans mon organisation sont au courant des objectifs et des attentes en matière de performance créative.	
Sous-total sur 40		

D	FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION	note/5
21	Nous sommes heureux de prendre des risques dans la création d'idées nouvelles et parfois révolutionnaires.	
22	Les personnes dans mon organisation expriment toutes leurs idées sans peur du ridicule ou du jugement.	
23	Il n'y a aucune politique interne perturbatrice au sein de mon organisation.	
24	Les personnes dans mon organisation sont très solidaires.	
25	Chaque personne dans mon organisation est encouragée à participer à l'innovation.	
26	Il existe des moyens clairs dans mon organisation quand j'ai une idée à proposer.	
27	L'environnement dans lequel je travaille est baigné par la lumière du jour et la nature (plantes en pot, mur végétalisé...).	
28	L'environnement dans lequel je travaille est conçu pour faciliter la collaboration et les réunions impromptues avec ceux qui ne travaillent peut-être pas dans le même espace que moi.	
Sous-total sur 40		

RÉSULTAT ET INTERPRÉTATION

La prochaine étape consiste à calculer votre résultat pour les énoncés **1 à 6** (facteurs sur le **plan individuel**), **7 à 12** (facteurs sur le **plan de l'équipe**), **13 à 20** (facteurs sur le **plan de la direction**) et **21 à 28** (facteurs sur le **plan de l'organisation**) et à reporter votre pointage dans le cercle, autant pour le volet personnel que celui de votre équipe/organisation (en additionnant l'ensemble des pointages, divisé par le nombre de personnes ayant fait l'exercice pour obtenir une moyenne).

On vous invite également à mettre un point de couleur (ex. : rouge) pour chacun des quatre facteurs et à relier ces points (cela donnera la forme d'un cerf-volant rouge pour votre résultat personnel).

Enfin, vous faites le même exercice avec une autre couleur pour le volet équipe/organisation. Vous aurez ainsi une comparaison entre ce que vous avez obtenu comme résultat personnel et ce qui se dégage collectivement de votre équipe/organisation.

C PLAN DE LA DIRECTION

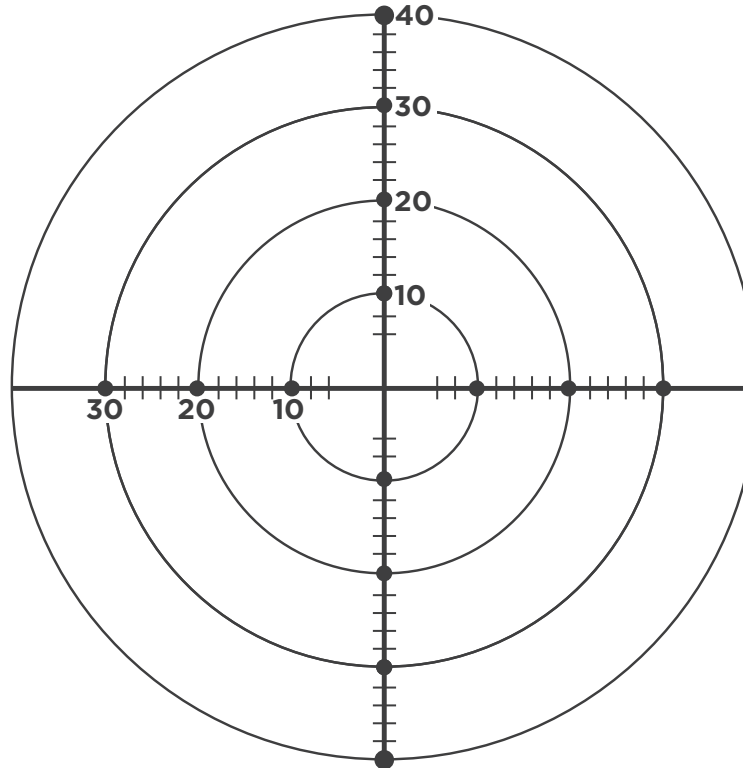
Personnel :/40

Équipe/organisation :/40

A PLAN INDIVIDUEL

Personnel :/30

Équipe/organisation :/30



B PLAN DE L'ÉQUIPE

Personnel :/30

Équipe/organisation :/30

D PLAN DE L'ORGANISATION

Personnel :/40

Équipe/organisation :/40

A FACTEURS SUR LE PLAN INDIVIDUEL : énoncés 1 à 6

Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 10)

Votre résultat indique qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer les facteurs sur le plan individuel qui ont une incidence sur la culture d'innovation. Les personnes de votre organisation pourraient être faibles dans au moins un des aspects suivants :

DÉFI

Afin que l'innovation puisse être développée, les personnes doivent se sentir interpellées par le travail qu'elles font. Si elles ont l'impression de pouvoir achever la plupart de leurs tâches les yeux fermés, alors l'innovation sera faible. Si votre résultat aux énoncés 1 et 2 est inférieur à 3 (sur l'échelle de 1 à 5), on vous propose de trouver des façons d'introduire plus de défis dans votre travail personnel et dans celui de votre organisation.

AUTONOMIE

Les personnes ayant une faible autonomie peuvent être microgérées ou avoir l'impression qu'elles ont peu de latitude sur la façon d'accomplir leurs tâches quotidiennes et les projets qui leur sont proposés. Si votre résultat aux énoncés 3 et 4 est inférieur à 3, on vous invite à trouver des façons d'augmenter votre autonomie et celle des autres au sein de votre organisation.

RECONNAISSANCE

Si vous avez l'impression que vous et les autres dans votre organisation n'êtes habituellement pas reconnus pour le travail que vous accomplissez, alors votre résultat pour les énoncés 5 et 6 est probablement inférieur à 3. Obtenir de la reconnaissance, autant sur le plan individuel et de l'équipe que sur le plan de l'organisation, est un important moteur de la culture d'innovation. Si la reconnaissance est insuffisante, cherchez des conseils sur la façon de l'intégrer dans ce que vous faites.

Dans la moyenne (résultat entre 11 et 20)

Probablement que les personnes dans votre organisation se sentent moyennement interpellées par leur travail. Elles se sentent aussi relativement autonomes dans la façon dont elles planifient leur travail quotidien et certaines personnes sentent qu'elles sont reconnues pour le travail qu'elles accomplissent en matière d'innovation. La bonne nouvelle est que vous n'êtes pas sous la moyenne, mais il est possible de faire mieux.

Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

ÉNONCÉS 1 ET 2. Une réflexion s'impose pour trouver comment insuffler un plus grand sens du défi aux personnes au sein de votre organisation. Si elles ne se sentent pas régulièrement interpellées par le travail qu'elles font, alors l'innovation tend à être dormante.

ÉNONCÉS 3 ET 4. Cherchez des conseils sur la façon d'aider les personnes à sentir une plus grande autonomie par rapport au travail qu'elles font. Si elles sentent qu'elles n'ont pas de liberté dans la façon d'exécuter leur travail ou même dans le choix des projets sur lesquels elles peuvent travailler, alors vous ne permettez pas à l'innovation d'être développée.

ÉNONCÉS 5 ET 6. Questionnez-vous sur la reconnaissance. Reconnaître les personnes pour leurs efforts en matière d'innovation est un facteur important de motivation afin qu'elles continuent à développer leurs idées.

Supérieur à la moyenne (résultat entre 21 et 30)

Votre résultat indique que les facteurs sur le plan individuel, c'est-à-dire le défi, l'autonomie et la reconnaissance, sont présents dans votre organisation.

B FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ÉQUIPE : énoncés 7 à 12

Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 10)

On vous recommande de concentrer vos efforts sur le plan de l'équipe. Votre propre équipe est le meilleur endroit où commencer, bien sûr, mais toutes les équipes au sein de votre organisation doivent mettre l'accent sur les trois éléments suivants afin d'améliorer la culture d'innovation :

DISCUSSION

Votre résultat indique que votre équipe (ou d'autres équipes dans l'organisation) n'est pas favorable à différents points de vue. Au contraire, l'homogénéité est encouragée et les équipes sont probablement responsables de beaucoup de pensées nuisant à la dynamique de groupe. Or, la discussion est importante. On vous invite à mettre l'accent sur la façon de susciter plus de discussions et de fournir des méthodes pratiques que vous pourriez utiliser pour améliorer votre efficacité en la matière.

SOUTIEN DE L'ÉQUIPE

Une équipe favorable à vos idées et à celles des autres membres est essentielle pour promouvoir une culture d'innovation. Votre résultat indique que ce soutien est en partie absent dans votre équipe. Recherchez les façons de favoriser un environnement dans lequel les membres de l'équipe soutiennent les idées de chacun.

COLLABORATION

Les équipes au sein de votre organisation tendent à travailler de façon isolée les unes des autres. Par conséquent, la collaboration entre les différentes équipes, les différents services et l'extérieur se produit rarement. Questionnez-vous là-dessus et cherchez des façons de favoriser une plus grande collaboration entre votre équipe et les autres de votre organisation.

Dans la moyenne (résultat entre 11 et 20)

L'environnement de votre équipe est relativement favorable à l'innovation. Une certaine part de discussion est présente, dans le sens où les différents points de vue sont encouragés. Ainsi, votre équipe est favorable aux idées de chacun et il y a une part respectable de collaboration entre les différentes équipes de votre organisation. Toutefois, il est possible pour votre équipe d'être encore plus efficace dans la création d'une culture où l'innovation est développée.

Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

ÉNONCÉS 7 ET 8. La discussion et la stimulation intellectuelle sont essentielles à votre équipe. Certains problèmes surgissent lorsque les membres d'une équipe pensent de la même façon et évitent les points de vue différents de la majorité. Envisagez des suggestions pratiques sur les façons d'alimenter une discussion au sein de votre équipe.

ÉNONCÉS 9 ET 10. Entamez une discussion sur la façon de promouvoir un environnement où les membres de votre équipe sont favorables aux idées des autres.

ÉNONCÉS 11 ET 12. Recherchez des avis sur le rôle crucial que joue la collaboration et pour trouver des manières d'encourager davantage la collaboration entre les équipes dans votre organisation.

Supérieur à la moyenne (résultat entre 21 et 30)

Votre équipe et d'autres équipes au sein de votre organisation font bonne figure en ce qui concerne l'innovation.

Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 14)

Votre organisation doit concentrer ses efforts sur le plan de la direction afin de créer une culture solide pour l'innovation. À ce niveau, quatre variables ont une incidence sur la culture d'innovation :

SOUTIEN DES COORDONNATEURS

Votre résultat indique que les coordonnateurs et les directeurs dans votre organisation ne soutiennent pas l'innovation en tout temps. Certains directeurs peuvent écouter attentivement et aider à proposer des idées, mais ils tendent à être une exception à la règle. Allez chercher des conseils pour trouver comment favoriser le soutien des coordonnateurs et des directeurs lorsqu'il s'agit d'innovation.

SOUTIEN DES HAUTS DIRIGEANTS

Les hauts dirigeants ou le comité exécutif/de direction au sein de votre organisation ne soutiennent pas particulièrement l'innovation. Bien qu'ils puissent être difficilement influencés (à moins que vous ne soyez vous-même un haut dirigeant), recherchez des exemples pratiques de hauts dirigeants d'autres organisations qui encouragent l'innovation.

RESSOURCES

Vos réponses indiquent que les dirigeants dans votre organisation n'accordent pas suffisamment de ressources à l'innovation. Il peut s'agir d'une insuffisance de fonds alloués aux projets innovants ou un manque de temps accordé aux employés pour travailler sur l'innovation. Dans tous les cas, les deux types de ressources sont essentiels pour faire avancer la culture d'innovation. Explorez quelques modèles efficaces pour trouver comment les dirigeants peuvent fournir des ressources en matière d'innovation.

CLARTÉ DES OBJECTIFS

Être clair à propos des objectifs que vous visez et des défis que vous cherchez à relever est un vecteur important de la culture d'innovation. Votre résultat indique un manque de clarté dans vos objectifs en matière d'innovation au sein de votre organisation. Questionnez-vous sur la manière de définir une vision et des objectifs clairs pour l'innovation et sur le rôle que doivent jouer les dirigeants dans la définition de ces objectifs.

Dans la moyenne (résultat entre 15 et 25)

Vraisemblablement, les dirigeants dans votre organisation sont moyennement actifs pour encourager l'innovation. Certains dirigeants peuvent offrir un soutien, alors que d'autres peuvent tout simplement bloquer l'innovation. Si les dirigeants ne sont pas tous sur la même longueur d'onde quand il s'agit de soutenir l'innovation, une réflexion importante est à mener.

Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

ÉNONCÉS 13 ET 14. Le coordonnateur ou le directeur joue un rôle de soutien important lorsqu'il s'agit d'innovation. Interrogez-vous sur le rôle que doivent jouer les coordonnateurs pour favoriser la culture de l'innovation et les comportements qu'ils doivent adopter.

ÉNONCÉS 15 ET 16. Le soutien accordé à l'innovation par la haute direction dans votre organisation pourrait être problématique. Or, ce facteur est essentiel. Comment pouvez-vous inciter les hauts dirigeants à soutenir davantage l'innovation ?

ÉNONCÉS 17 ET 18. Selon toute vraisemblance, vous ne disposez pas des ressources nécessaires pour être efficaces en matière d'innovation. Documentez-vous sur la façon dont les dirigeants ont besoin de ressources pour innover, plus spécifiquement de fonds alloués à l'innovation et de temps accordé aux personnes pour mener des projets innovants.

ÉNONCÉS 19 ET 20. Il est possible de faire mieux quant à vos objectifs en matière d'innovation. Il est important de définir une mission et des objectifs clairs pour l'innovation afin que les employés concentrent leurs efforts sur ceux-ci et sachent ce qu'on attend d'eux. Cherchez des conseils pratiques sur la façon dont les dirigeants peuvent y parvenir.

Supérieur à la moyenne (résultat entre 26 et 40)

Les dirigeants dans votre organisation font un excellent travail pour bâtir la culture de l'innovation. Votre résultat indique que les directeurs et les coordonnateurs dans l'ensemble de l'organisation soutiennent très fortement l'innovation et que c'est également le cas de la haute direction. De plus, votre résultat indique que les dirigeants gèrent les ressources efficacement en matière d'innovation, c'est-à-dire que du temps est accordé et des fonds sont alloués aux personnes et aux équipes pour mener des projets innovants. Finalement, vos dirigeants semblent compétents dans l'établissement d'objectifs clairs en matière d'innovation.

D FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION : énoncés 21 à 28

Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 14)

Concentrer vos efforts sur les moteurs de la culture d'innovation à l'échelle de l'organisation sera important pour vous. Quatre variables sur le plan de l'organisation ont une incidence sur la culture d'innovation :

PRISE DE RISQUES

Une culture où la prise de risques est encouragée et où l'échec n'est pas péjoratif favorise l'innovation. Toutefois, ce type d'environnement est l'un des objectifs les plus difficiles à atteindre pour les moyennes et les grandes organisations. Votre résultat indique que ce n'est pas présent dans votre organisation. Regardez ce qui se fait ailleurs pour trouver différentes façons de changer la culture afin que les gens se sentent à l'aise de prendre des risques.

COHÉSION

Que chacun ait l'impression de faire partie de l'équipe et éprouve un sentiment profond d'unité est un moteur d'innovation très important. Votre résultat indique que ce n'est pas le cas dans votre organisation et qu'il existe des conflits importants entre les personnes, les équipes et les services/départements. Un travail est à faire pour changer votre environnement afin de favoriser des relations plus cohésives dans l'ensemble de l'organisation.

PARTICIPATION

Un environnement où les personnes sentent qu'elles sont autorisées (et même vivement encouragées) à participer aux activités liées à l'innovation est un important moteur d'innovation. Votre résultat indique que les membres de votre équipe ne sont généralement pas encouragés à proposer des idées et à poursuivre ces innovations. Examinez en quoi ce facteur est si important et regardez comment d'autres organisations créent un environnement qui encourage la participation de chacun.

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

L'environnement physique dans lequel nous travaillons a un effet considérable sur l'innovation. Malheureusement, de nombreux bureaux ne sont pas conçus avec l'innovation en tête. Selon votre résultat, il semblerait que votre organisation s'inscrive dans cette catégorie. Quelques ouvrages proposent des façons spécifiques de modifier l'environnement physique et d'agir sur celui-ci afin qu'il favorise une culture de l'innovation.

Dans la moyenne (résultat entre 15 et 25)

Votre résultat indique que lorsqu'il s'agit de facteurs à l'échelle de l'organisation, votre performance est modérée. Votre organisation est forte sous certains aspects, mais il est possible de faire beaucoup mieux.

Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

ÉNONCÉS 21 ET 22. Votre organisation n'est pas très chaude à l'idée de prendre des risques. L'échec et l'expérimentation ne sont pas bienvenus. Documentez-vous pour changer d'approche et d'attitude en matière de prise de risques. Allez chercher des exemples pratiques sur la façon dont d'autres organisations le font avec beaucoup de succès.

ÉNONCÉS 23 ET 24. Il est possible d'avoir plus de cohésion dans les relations pour l'ensemble de votre organisation. Un sentiment général d'unité est un moteur très important d'innovation. Diverses méthodes existent pour améliorer la cohésion au sein de votre organisation.

ÉNONCÉS 25 ET 26. Les personnes se sentent peu encouragées à participer à l'innovation et à proposer leurs idées. Entamez une réflexion pour identifier comment vous pouvez promouvoir activement une plus grande participation de chacun à l'innovation.

ÉNONCÉS 27 ET 28. L'environnement physique dans votre organisation n'en est probablement pas un qui favorise l'innovation. Différentes techniques sont proposées dans la littérature scientifique pour améliorer votre environnement afin qu'il soutienne activement une culture de l'innovation.

Supérieur à la moyenne (résultat entre 26 et 40)

Votre organisation affiche une solide performance, sous divers aspects, pour favoriser l'innovation. Elle sait encourager les personnes à prendre des risques et l'échec n'y est pas stigmatisé. Votre environnement physique est propice à l'innovation et les personnes dans l'ensemble de l'organisation ressentent un fort sentiment d'unité : elles ont l'impression de vraiment faire partie d'une grande équipe. Finalement, les personnes sont vivement encouragées à participer à l'innovation et à proposer leurs idées.