

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 66 (2008)

**Heft:** 1: Libéralisation et reconnaissance des parties prenantes

**Artikel:** Développement de la créativité et de l'innovation dans une institution académique : une étude de cas

**Autor:** Rossi, Mathias / Hardy, Pascale

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142115>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DÉVELOPPEMENT DE LA CRÉATIVITÉ ET DE L'INNOVATION DANS UNE INSTITUTION ACADÉMIQUE: UNE ÉTUDE DE CAS

MATHIAS ROSSI

*Haute école de gestion de Fribourg  
mathias.rossi@hefr.ch*

PASCALE HARDY

*SUPSI, University of Applied Sciences Southern Switzerland, Lugano,  
pascale.hardy@gmail.com*

> L'article illustre une démarche destinée à développer la créativité et l'innovation dans un contexte particulier qui est celui d'une institution académique. L'institution avait ressenti le besoin de mieux se positionner dans son environnement concurrentiel, d'augmenter sa performance et d'accroître l'implication de ses collaborateurs. Il a donc été décidé d'engager un profond changement organisationnel et des actions de développement personnel, afin notamment de développer le leadership à l'interne et d'accroître l'attractivité de l'institution pour les chercheurs et professeurs internationaux. Le concept de «creative swiping» a été au centre de la vision: pour cette école de pensée, il s'agit de transférer de façon créative au contexte spécifique de l'organisation les meilleures pratiques du marché. Il a été nécessaire d'utiliser un outil d'analyse théorique qui puisse en même temps servir d'instrument d'implémentation du changement. A cette fin, le cadre théorique de Burke-Litwin a été choisi. L'article détaille ensuite les deux principaux instruments utilisés: le questionnaire d'Ekvall d'analyse du climat créatif et des ateliers de résolution créative de problèmes (CPS, creative problem solving). A l'issue de cette démarche, on peut mettre en évidence certains résultats positifs, parmi lesquels une augmentation mesurée de 30% de la performance des équipes, une augmentation de 50% de la performance organisationnelle. Au négatif, on peut souligner une significative augmentation du stress.

## Mots clés

Outils de développement, compétences, innovation, performance, créativité

## 1. PROBLÉMATIQUE

La contribution décrit la mise en place d'un programme destiné à développer la créativité et l'innovation dans un contexte particulier qui est celui d'une institution académique. Les auteurs ont participé directement à la démarche.

A l'origine de la démarche, il y a comme pour bien des organisations, une prise de conscience de la part de l'institution: face à une compétition devenue globale, comment maintenir et affirmer une position stratégique? Comment consolider et développer l'attractivité de

l'institution vis-à-vis de chercheurs et enseignants, afin à la fois de retenir et de recruter les meilleurs de la discipline, dans un marché de plus en plus globalisé et où la mobilité est forte? Comment développer les connaissances, les échanges et les interactions entre acteurs, la dimension collective du travail, dont dépendent la performance, l'innovation et la créativité? Ces questions se sont posées dans un contexte particulier: l'organisation en question est une institution d'enseignement supérieur de renom. Elle compte environ 200 000 étudiants et 1000 enseignants, ce qui en fait une grande institution pour le pays. Cette institution se caractérise par une population multiculturelle, et très mobile, par ses capacités élevées et son implication dans des projets internationaux. L'analyse s'est concentrée sur un département d'environ 150 personnes.

Afin de répondre aux défis perçus, il a donc été décidé d'engager un processus dont l'objectif était de développer la créativité et l'innovation, de transformer l'organisation afin d'aller dans le sens d'une «organisation qualifiante» au sens de Zarifian (1996).

Pour Zarifian (1996), une organisation qualifiante est une organisation qui:

- > permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activités. En favorisant une meilleure assimilation des objectifs de l'entreprise, elle permet aux collaborateurs de mieux intégrer le sens de leur travail aux objectifs plus généraux de l'entreprise,
- > suppose une approche plus événementielle de l'activité par opposition à une approche classique en termes d'opération, le but étant de développer des capacités créatives,
- > réorganise les activités sur une base communicationnelle. La communication devient alors, plus qu'un transfert d'information, un nouveau mode de travail en commun.

## 2. OBJECTIFS

Afin d'assurer la réussite du changement organisationnel envisagé, deux objectifs ont été fixés à la démarche. Il s'agissait en premier lieu, en suivant en cela Argyris (2003) de garantir le développement et les capacités d'adaptation de l'organisation en proposant des lieux d'apprentissage, autrement dit de mettre en place et de développer au sein de l'institution un environnement plus propice à l'échange des connaissances et, in fine, à l'innovation.

Transformer l'organisation en une organisation apprenante au sens où l'entend Garvin (1993), à savoir une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances, implique selon lui de développer systématiquement cinq types d'activités:

- > la résolution de problèmes en groupe,
- > l'expérimentation de projets innovants,
- > tirer les leçons des expériences, autant les succès que les échecs, autoriser le droit à l'erreur,
- > encourager l'apprentissage avec les partenaires,
- > développer le transfert des connaissances.

Le second objectif fixé a été de mettre l'accent sur les compétences en leadership des collaborateurs, en particulier de certaines personnes-clés de l'organisation, les professeurs et chercheurs confirmés. Ce second objectif répond en fait à deux impératifs: le leadership, au

même titre que d'autres facteurs comme le climat d'ouverture, et la connaissance de l'environnement, fait partie des facteurs critiques de succès pour réussir la mise en place d'une organisation apprenante (Nevis, DiBella et al. 1995). En effet, comme partout, dans une institution académique, les changements ne doivent pas être imposés de manière abrupte. Il est nécessaire de prendre en compte le facteur humain d'obtenir l'implication ou l'accord des personnes concernées. Ces éléments sont étayés par les remarques de Mintzberg (1998; 1990), qui dit que certaines caractéristiques comme l'ambiance de travail, l'autonomie ou le leadership peuvent jouer le rôle de moteur, ou au contraire de frein au changement. A plus long terme, l'objectif était aussi de dynamiser le fonctionnement du département afin de parvenir à de meilleures performances en terme de publications ou financements par des fonds externes.

### 3. VISION

Après avoir réfléchi sur la problématique générale, il nous a paru important de définir la vision ou l'intention stratégique qui prévalait au projet. Il s'agissait, suivant Hamel et Prahalad (1994) de s'interroger sur l'état futur de l'organisation, et de focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation sur cette aspiration. Nous avons considéré que cette réflexion qui consiste à définir ou devra se situer l'organisation à partir de sa situation actuelle nous permettrait de mieux mettre en adéquation les approches et les outils avec les objectifs de changements que l'organisation s'est fixée.

Nous avons pu ainsi percevoir de manière plus nette l'élément central qui nous permettrait d'atteindre nos objectifs. Nous avons identifié cet élément comme étant le concept de «creative swiping» (Peters 1991), que l'on pourrait expliquer comme étant une adaptation créatrice d'idées déjà expérimentées par d'autres. Suivant Peters (1991) nous avons distingué la créativité, que l'on peut définir comme cette capacité à voir les choses différemment, à avoir de nouvelles idées, et l'innovation, qui consisterait à implémenter avec succès ces nouvelles idées dans l'organisation. S'il fallait bien entendu encourager et développer la créativité, il était tout aussi pertinent de s'inspirer d'expériences passées ou tentées ailleurs. Il s'agit en quelque sorte d'un transfert de bonnes idées, à adapter au contexte particulier de l'organisation.

Afin de mieux saisir, puis partager sa signification, cette vision a ensuite été déclinée en plusieurs dimensions. Nous avons pour cela adapté le modèle de l'organisation qualifiante de Zarifian (1996), à la situation concrète de notre organisation. Les éléments retenus sont:

- > la culture ouverte: mettre en place un climat de culture ouverte est un préalable indispensable pour aller dans la direction d'une organisation apprenante,
- > la vision partagée: il est nécessaire développer le concept de vision partagée afin de mieux saisir les réalités et les objectifs,
- > la gestion des connaissances: les approches de gestion des connaissances permettront de mieux partager et développer les idées et informations,
- > le développement du travail en équipe projets, en prenant en compte la dimension multiculturelle et multidisciplinaire des équipes.

#### 4. MODÈLE ET CADRE THÉORIQUE SÉLECTIONNÉ

Afin d'accompagner l'implémentation du changement organisationnel projeté, nous avons utilisé le modèle Burke-Litwin» (1992). Dans le contexte de la littérature consacrée à la gestion du changement, ce modèle a pour ambition d'expliquer comment les facteurs internes à l'organisation ont un impact sur le changement et ainsi de faciliter le succès de la mise en œuvre du changement projeté.

Nous avons sélectionné ce modèle pour une série de raisons:

- > Premièrement, ce modèle comprend 12 variables organisationnelles, parmi celles-ci les 7 variables du «modèle des 7s»(Waterman, Peters et al. 1980), ce qui permet d'affirmer qu'il n'ignore aucun domaine susceptible d'être affecté par le processus de changement organisationnel.
- > Deuxièmement, ce modèle inclut une dimension environnementale, et explique donc comment les variables sont affectées par l'environnement. Les changements de l'environnement ont un impact important sur certains éléments clés du modèle comme la mission et la stratégie, la culture organisationnelle, ou le leadership.
- > Troisièmement, le modèle ne se contente pas de décrire les éléments, mais décrit aussi les relations entre les éléments du modèle. Il permet alors de tenir compte de la nature dynamique du processus. Ainsi, des changements sur les éléments clés du modèle affectent d'autres éléments du modèle comme la structure, le système ou les pratiques managériales. Ces changements ont à leur tour un impact sur la motivation, qui a un effet à la fois sur la performance individuelle et organisationnelle.
- > Enfin, quatrièmement, ce modèle intègre une théorie du processus de changement, en précisant les activités à entreprendre pour avoir un effet sur le changement planifié, et une théorie de l'implémentation, en décrivant les changements qui doivent arriver comme conséquence de l'implémentation des activités.

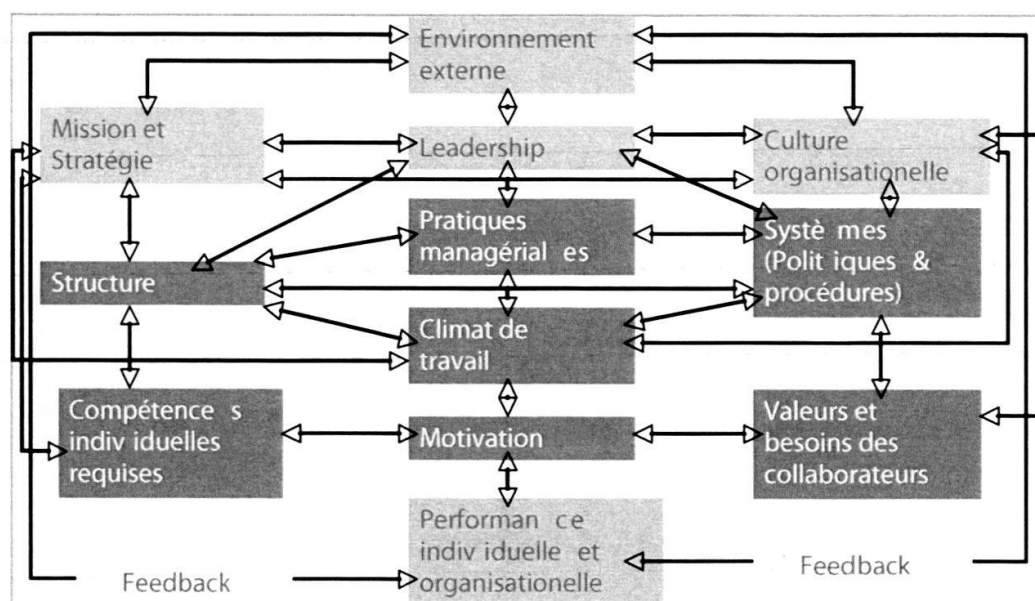


Figure 1: le modèle Burke-Litwin utilisé (Burke and Litwin 1992)

Ce modèle a donc comme avantage d'être à la fois un outil d'analyse théorique et d'implémentation pratique du changement organisationnel.

#### UTILISATION

Le modèle a été utilisé comme cadre et outil de diagnostic, afin de mieux identifier les éléments sur lesquels devaient prioritairement porter les efforts permettant d'atteindre les objectifs de changements fixés. De ce point de vue, on peut dire que le modèle a été utilisé pour faciliter et structurer le recueil des données. Les informations nécessaires ont été recueillies en interrogeant des personnes identifiées comme des personnes clés de l'institution. Le tableau ci-après présente une synthèse du questionnement pour chacune des dimensions du modèle.

#### Environnement externe

- > Quels sont les éléments externes les plus importants?
- > Comment sont ils susceptibles d'affecter l'organisation?
- > L'organisation a-t-elle conscience de cet impact?

#### Mission et stratégie

- > Quels sont la mission et la stratégie du top management?
- > Y a t'il un énoncé clair de la vision et de la mission?
- > Comment la mission et la vision sont ils perçus par les collaborateurs?

#### Leadership

- > Qui donne la direction générale à l'organisation?
- > Qui sont les personnes considérées comme des modèles?
- > Quel est le style de leadership?
- > Quelles sont les perspectives des collaborateurs?

#### Culture organisationnelle

- > Quels sont les règles, valeurs, coutumes et principes qui guident l'organisation?
- > Compétences individuelles requises
- > Quels sont les compétences requises pour réaliser les activités de l'organisation?
- > Les postes sont ils occupés de façon appropriée?

#### Structure

- > Comment est agencée la structure organisationnelle?
- > Comment se caractérisent les éléments de contrôle et de coordination?

#### Systemes

- > Quelles sont les politiques et procédures de l'organisation, y compris les systèmes de récompense de la performance, les systèmes de gestion des RH, de l'information et des ressources?

### Pratiques managériales

- > Comment sont employées les ressources humaines et matérielles afin de parvenir aux objectifs de l'organisation?
- > Quel est le style de gestion du management?

### Climat de travail

- > Quels sont les impressions et attentes du personnel?
- > Comment qualifier la nature de la relation qui existe entre collègues et entre unités?

### Valeurs et besoins des collaborateurs

- > Quelle est la valeur donnée au travail par les collaborateurs?
- > Quels sont les facteurs qui pourraient augmenter la satisfaction au travail?

### Motivation

- > Le personnel a-t'il la motivation nécessaire à la réussite de la stratégie de l'organisation?
- > Quels sont les facteurs qui pourraient avoir un impact sur cette motivation?

### Performance individuelle et organisationnelle

- > Quels sont les niveaux de performance en terme de productivité, satisfaction des clients, qualité?
- > Quels sont les facteurs critiques pour la performance?

La logique du modèle veut que les changements au niveau des facteurs clés, ceux qui sont dans la partie supérieure du modèle, affectent les éléments du niveau intermédiaire, et que ceux-ci ont pour finir une influence sur les éléments du niveau inférieur, et finalement sur la performance individuelle et la performance organisationnelle.

A partir des données recueillies et en suivant la logique du modèle, nous avons décidé de mettre en œuvre une série de «programmes», ou plans d'action, en chantier. Dans la suite de cet article, nous nous concentrerons sur les deux principaux:

- > programme de développement du leadership,
- > programme de rétention et de recrutement des collaborateurs.

## 5. PLAN D'ACTION

### Programme de développement de leadership et programme de rétention et recrutement

Le programme leadership était destiné aux cadres supérieurs, professeurs et chercheurs confirmés de l'institution. Un des aspects les plus importants de ce programme était la notion d'apprentissage dans l'action, ou formation-action<sup>1</sup> (McGill and Beaty 1995), avec comme objectif de développer de nouvelles compétences en leadership.

Il a tout d'abord été nécessaire de fixer le concept de leadership: le programme leadership a ainsi été conçu en partant de la notion de leadership transformationnel. Burns (1982) définit le leadership transformationnel comme un processus où le leader et les collaborateurs

---

<sup>1</sup> «Action learning»

forment une équipe et s'engagent à coopérer. On oppose cette conception du leadership au leadership transactionnel, plus axé sur les individus, et pouvant plus facilement déboucher sur une forme de compétition.

Cette vision du leadership convenait parfaitement à nos objectifs. Son ambition est en effet d'associer un bon moral au climat organisationnel, ce qui est rendu possible par le fait que les collaborateurs suivent un leader qui en fait la promotion (Bass 1990). L'autre élément intéressant est l'importance accordée à la collaboration et à la coopération (Bass and Avolio 1994): celle-ci se révélerait plus bénéfique pour l'organisation sur le plan de la performance par exemple.

Le deuxième programme intitulé rétention et recrutement s'adressait plus particulièrement aux chercheurs de renommée internationale, aussi bien les chercheurs internes à l'institution que ceux de l'extérieur. L'idée générale était, dans un contexte marqué par une forte compétitivité entre les institutions académiques et une forte mobilité des chercheurs, de promouvoir l'attractivité de l'institution à l'international, afin de s'assurer la fidélité des meilleurs chercheurs en place, et de créer un pôle d'attraction pour les meilleurs talents de la discipline. Plus concrètement, le programme s'est décliné sous quatre volets distincts:

- > *La création d'un pool de candidats potentiels*, en mobilisant diverses sources comme les réseaux professionnels et personnels ou les relations issues de partenariats existants, par exemple.
- > *L'évaluation des projets et des besoins du département, puis la comparaison avec les profils des candidats* à travers un processus d'audit du capital intellectuel.
- > *La mise en place d'une procédure d'intégration des profils très divers au sein d'équipes multiculturelles*, notamment par la mise en place d'une démarche formalisée d'accueil des collaborateurs.
- > *La définition d'une politique de mentoring pour soutenir les chercheurs internationaux*, à partir d'une étude sur leurs véritables besoins en la matière.

## 6. INSTRUMENTS

Ces programmes ont nécessité l'utilisation de plusieurs instruments. Nous décrirons dans la suite de cet article les éléments qui nous ont amené à choisir deux de ces instruments. Nous verrons ensuite comment ils ont été utilisés, puis quelques éléments quand aux résultats obtenus.

Le premier de ces instruments est en fait la grille d'analyse du climat créatif d'Ekvall (1999; 2002; 2006). Le questionnaire a été soumis aux collaborateurs avant le démarrage du programme, et analysé. Il a été ensuite passé une deuxième fois 18 mois plus tard, afin de mesurer les progrès accomplis.

Le second instrument est constitué d'une série d'ateliers de «résolution créative de problèmes en équipe»<sup>2</sup> (Higgins 2006). L'objectif ici était de promouvoir l'«apprentissage par l'action»: les participants étaient confrontés à des problèmes et des situations réelles, et il leur était demandé de trouver des solutions pertinentes. Un facilitateur était présent afin de pousser les participants à exercer leur perspicacité en dehors des sentiers battus.

<sup>2</sup> CPS, creative problem solving

## L'ANALYSE DU CLIMAT CRÉATIF D'EKVALL

Les recherches entreprises par Ekvall lui ont permis d'affirmer un lien entre le climat de travail et l'attitude des personnes vis-à-vis des idées qui leur sont présentées. Ekvall s'est donc attaché à définir, puis à chercher les éléments qui permettraient d'améliorer ce qu'il appelle le «climat organisationnel». Ses recherches se sont concentrées sur les variations de ce climat organisationnel, et ses liens avec la créativité et l'innovation. Il a ainsi développé un questionnaire à choix multiple de 50 objets, qui cherche à mesurer la perception qu'ont les collaborateurs de leur organisation, ce qui lui a permis de définir ce qu'est un climat créatif pour la gestion et le développement des idées. Selon son modèle, la gestion des idées comprend deux aspects: des caractéristiques organisationnelles générales qui peuvent stimuler ou au contraire freiner le développement de l'innovation, et un système formalisé et des procédures permettant de développer ces idées. Les principales hypothèses qui sous-tendent le modèle sont les suivantes:

- > un système et des procédures sans un climat adéquat ne permettent pas le développement des idées;
- > un système formalisé peut améliorer un bon climat;
- > à l'inverse, si le climat est mauvais, le système ne peut qu'empirer les choses.

Ekvall (2006) affirme que certaines atmosphères sont plus propices à la créativité que d'autres. Une bonne atmosphère de travail, un bon climat, peuvent s'appréhender avec des critères tels que l'ouverture, la liberté, la responsabilité pour le travail, la tolérance pour les erreurs et la stimulation de nouvelles idées. En suivant le modèle d'Ekvall, les dimensions suivantes ont été utilisées:

#### Implication

La dimension d'implication se réfère à l'implication organisationnelle et à si le travail est perçu comme stimulant.

#### Liberté

Il s'agit ici de l'indépendance de comportement des personnes au sein de l'organisation. Dans une organisation où la liberté est élevée, les personnes ont davantage d'autonomie pour définir leur propre travail. Ils disposent d'une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne leurs activités quotidiennes et prennent des initiatives pour rassembler et partager l'information.

#### Soutien aux nouvelles idées

Il s'agit ici de la manière dont sont reçues les idées dans l'organisation. Dans un climat de soutien, les idées et les suggestions reçoivent un accueil positif de la part des supérieurs et des collègues. Les personnes communiquent et l'initiative est encouragée. Des possibilités d'expérimenter de nouvelles idées existent. L'atmosphère est constructive et positive.

### Dynamisme

Il s'agit ici de voir si le lieu de travail est perçu comme un endroit dynamique et motivant plutôt que statique et ennuyeux.

### Relations positives

Il s'agit de voir ici comment sont perçues les relations interpersonnelles: positives ou de confiance plutôt que négatives, hostiles et conflictuelles.

### Ambiance

Dans une atmosphère joviale il y a une place pour le rire et la convivialité entre collaborateurs. Au contraire dans les mauvaises ambiances l'humour n'a pas sa place.

### Prolifération d'idées

La dimension de prolifération mesure si les collaborateurs de l'environnement de travail sont perçus comme ayant des idées novatrices.

### Stress

Les lieux de travail avec beaucoup de stress sont définis comme des lieux où les individus observés sont très stressés et ont des charges de travail importantes.

### Prise de risque

Des lieux de travail avec un seuil de risque élevé sont perçus comme des endroits qui permettent de promouvoir rapidement de nouvelles idées. Par contre les lieux de travail avec un seuil de risque non élevé sont caractérisés par un usage excessif de règles et de procédures.

### Temps disponible pour de nouvelles idées

La dimension de temps disponible pour de nouvelles idées se réfère à l'existence d'un soutien organisationnel pour la présentation de nouvelles idées.

### Vision partagée

Il s'agit ici de mesurer si des communications ouvertes et adéquates existent parmi les collaborateurs juniors et seniors. Une culture avec un seuil élevé de vision partagée est caractérisée par le «nous».

### Satisfaction par rapport au salaire

La dimension de satisfaction par rapport au salaire se réfère à la satisfaction par rapport au salaire. Dans des environnement où cette dimension est faible, les individus se sentent exploités.

### Satisfaction par rapport au travail

Il s'agit ici de la perception des collaborateurs quant à la reconnaissance de leur travail et de leur réussite. Dans des environnement où la reconnaissance est faible, les individus se sentent dévalorisés par leur chef.

Le premier questionnaire d'analyse du climat créatif a été administré en août 2005 à une série de collaborateurs sélectionnés afin de représenter valablement l'institut. Les principaux enseignements tirés de l'analyse de la trentaine de questionnaires retournés sont les suivants:

- > les dimensions de liberté et de temps pour de nouvelles idées obtenaient un score élevé, ce qui va dans le sens de l'innovation et de la créativité
- > le soutien aux nouvelles idées, le dynamisme et les relations positives à la prise de risque obtenaient par contre des scores relativement faibles, ce qui constitue un frein à l'innovation et à la créativité.

En synthèse, nous avons estimé que le climat de créativité n'était de loin pas optimum. La structure peut être qualifiée de rigide, la prise de risque n'est pas encouragée, le climat n'est pas à la coopération.

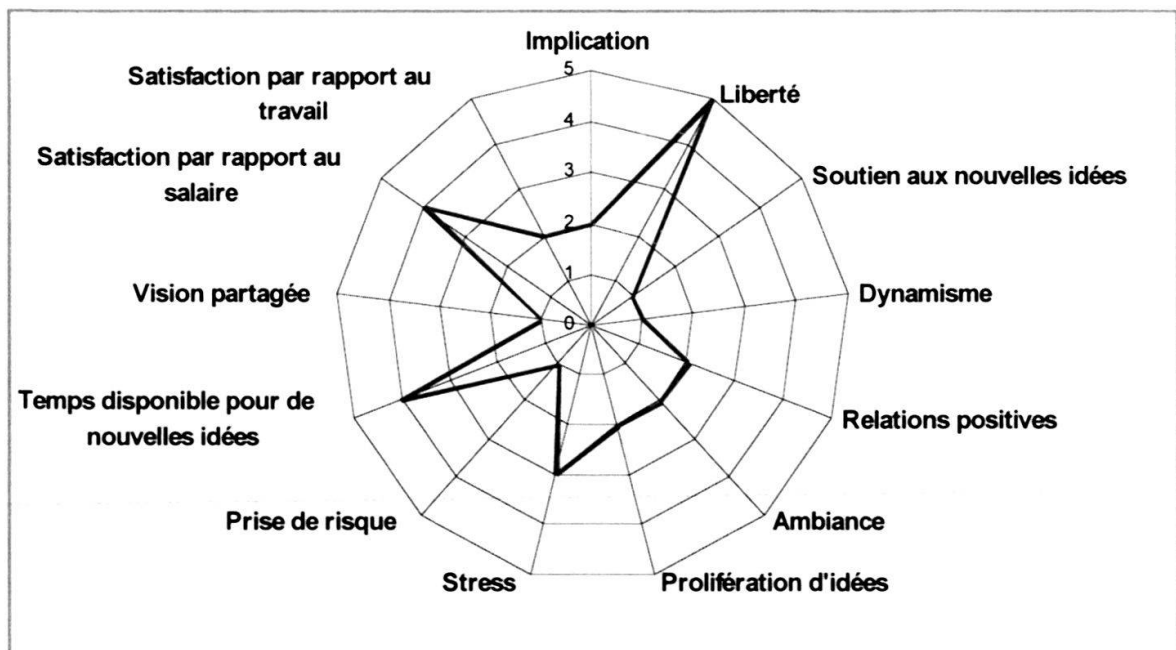


Figure 2: Ekvall, août 1995

#### LA RÉOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES

La résolution créative de problèmes en équipe est en fait un processus qui vise à « créer » une solution à un problème (Osborn 2001). Il considère qu'un problème a été résolu de manière créative si la solution a une certaine valeur, résout clairement le problème posé, ou améliore sensiblement la situation initiale.

Les ateliers de résolution créative de problèmes en équipe sont en général animés par des consultants formés, utilisant une série de méthodes souvent ludiques. L'atelier démarre par une présentation de la problématique et du défi à relever. A la fin de l'atelier, les participants ont appliqué la méthode de la créativité à la problématique, généré des idées, mis en place

des plans d'actions avec description des livrables et des responsabilités.

En nous inspirant de la démarche proposée par Lauer et Isaksen (Lauer, Isaksen et al. 1996) et la méthodologie de résolution créative de problèmes décrite par Proctor (2005), nous avons organisé des workshops de deux jours à l'intention d'une quarantaine de collaborateurs sélectionnés pour représenter le département. Les objectifs de ces ateliers étaient les suivants:

- > générer de nouvelles idées;
- > créer un processus qui permettrait la formation de nouveaux groupes de travail;
- > générer des relations de travail plus positives.

Le processus de résolution créative de problèmes en équipe peut être découpé en 4 phases. Chacune de ces phases comprend des séquences de divergence et de convergence. Les notions de divergence et de convergence sont au centre du processus. Higgins (2006) distingue deux types de processus de pensées. Les pensées divergentes correspondent à une expansion de la description du problème. Il s'agit de parler et de considérer le problème sous différents angles, de ramasser des informations et de générer de nombreuses options pour résoudre le problème. Parler de pensées convergentes signifie réduire le problème et les éléments de solutions à une perspective plus facilement gérable. Il s'agit ici d'évaluer les différentes options.

Les quatre phases du processus de résolution créative de problèmes en équipe sont les suivantes:

Phase 1. L'exploration du défi, de la problématique ou de l'opportunité

- > Techniques de divergence: Techniques de divergence pour ouvrir le débat et recadrer la problématique sous plusieurs angles.
- > Techniques de convergence: Méthodes de convergence pour choisir l'aspect clé de la problématique ou du défi qu'il convient de résoudre.

Phase 2. Le Brainstorming: la génération d'idées et d'options

- > Techniques de divergence: Techniques de divergence pour générer des dizaines d'idées et plusieurs options pour chaque idée valable.
- > Techniques de convergence: Méthodes de convergence pour sélectionner les meilleures idées et les meilleures options.

Phase 3. L'exécution

- > Techniques de divergence: Techniques de divergence pour générer plusieurs manières de réaliser ou de mettre en place les idées et les options sélectionnées.
- > Techniques de convergence: Techniques de convergence pour choisir et entreprendre les actions nécessaires

#### Phase 4. L'évaluation

- > Techniques de divergence: Techniques de divergence pour suivre le progrès de la mise en place de l'idée ou des options.
- > Techniques de convergence: Méthodes de convergence pour adapter les actions en fonction du feedback.

A ce stade, nous avons parcouru deux étapes du processus, l'exploration du problème et la production d'idées et plans, et partiellement la 3<sup>e</sup>, la mise en place des options sélectionnées. Nous ne disposons pas encore de données suffisantes pour parler de la 4<sup>e</sup> phase, celle de l'évaluation des actions entreprises.

Nous présentons dans le tableau qui suit un plan de travail inspiré de Higgins (2006) et Martin (2000) et quelques unes des techniques utilisées.

#### EVALUATION DES ATELIERS DE RÉOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES

L'objectif essentiel de ces ateliers était de faire taire le «censeur intérieur» (Martin 2000) afin de pouvoir prendre en considération toutes les idées. Il a été évident qu'impliquer les participants de cette manière dans le processus a permis de voir les choses de manière plus ample, et a certainement contribué à l'émergence de nouvelles idées. Nous avons en tout cas pu compter, à l'issue de ces ateliers, de nombreuses nouvelles idées (allant dans la direction d'un programme de recherche) avec un plan d'action décidé et mis en place, et ceci dans un climat d'implication et d'enthousiasme.

#### 7. CONCLUSIONS

Un deuxième questionnaire d'Ekvall a été passé en mars 2007. L'objectif était de préciser l'impact des actions entreprises, afin de préciser les changements perceptibles après l'exécution des programmes de «leadership» et de «rétention et recrutement». A l'examen, nous pouvons mettre en évidence les éléments suivants:

- > Un score bien plus élevé en relation positive face à la prise de risque. On peut en conclure que les gens considèrent comme bien plus acceptable, et même valorisant, de prendre des risques pour tenter de nouvelles approches
- > La prolifération de nouvelles idées, le soutien aux nouvelles idées obtiennent aussi un score élevé, ce qui va dans le sens recherché.
- > L'ambiance de travail et le dynamisme de l'institution s'en trouvent aussi améliorés, de même que l'implication.
- > Si le sentiment de liberté est toujours aussi élevé, on peut noter une tangible augmentation du stress.

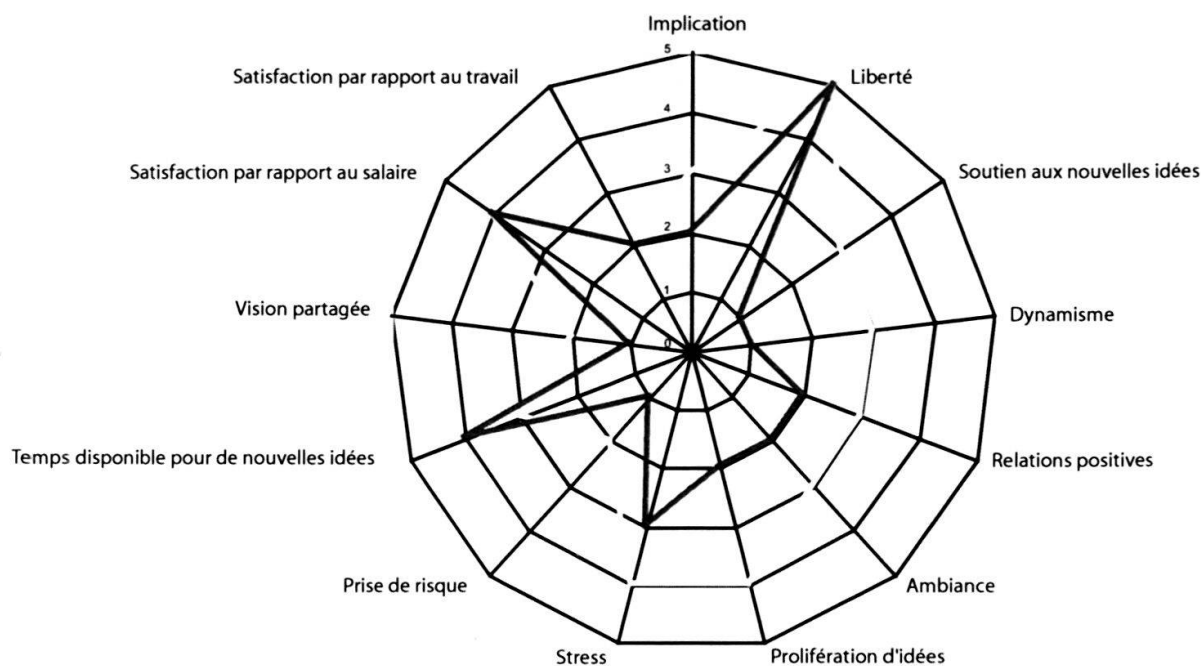


Figure 3: Ekvall, comparaison des scores obtenus en 2005 et en mars 2007.  
Les valeurs pour août 2005 sont en vert, les valeurs pour mars 2007 sont en orange.

Plus concrètement, nous pouvons mentionner un certain nombre d'éléments concrets qui peuvent venir appuyer le sentiment généralement positif ressenti à l'issue de la démarche. Ainsi, nous pouvons démontrer:

- > une augmentation mesurée de 30% de la performance des équipes, chiffre obtenu en mesurant certains critères pertinents (comme par exemple: le nombre et la qualité des publications, le temps passé sur des projets, le nombre de projets de recherche soumis par individus) sur une période 18 mois;
- > une augmentation de 50% de la performance organisationnelle, mesurée par le montant de fonds de recherche externe obtenus, qui a augmenté de 50% comparé à 18 mois auparavant;
- > un meilleur climat de communication;
- > un optimisme et un meilleur moral, un climat de confiance et de dynamisme perceptible;
- > et enfin, un aspect un peu plus négatif, une significative augmentation du stress.

Le programme a donc initié de profonds changements dans la manière de travailler des collaborateurs, et dans leur relation au travail et à l'institution. Pour l'instant, les résultats sont positifs et vont clairement dans la direction du changement organisationnel qui était souhaité.

L'expérience doit encore se poursuivre par la mise en place, puis l'examen détaillé des plans d'action qui ont été décidés. Il serait aussi souhaitable d'étendre l'expérience à d'autres départements, afin de pouvoir bénéficier d'éléments de comparaison.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Argyris, C. (2003). *On organizational learning*. Malden MA, Blackwell Publ.
- Bass, B. M. (1990). «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.» *Organizational Dynamics* 19(3).
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London, Sage.
- Burke, W. and G. Litwin (1992). «A causal model of organizational performance and change.» *Journal of management* 18(1): 523-545.
- Burns, J. M. (1982). *Leadership*. New York, Harper Perennial.
- Ekvall, G. (1999). Creative climate. *Encyclopedia of creativity*. M. A. Runco and S. R. Pritzker. New York, Academic Press. 1: 403-413.
- Ekvall, G. (2002). Conditions and levels of creativity. *Managing innovation and change*. J. M. Henry, D. London, Sage.
- Ekvall, G. (2006). Organizational conditions and levels of creativity. *Creative management and development*. J. Henry. London, Sage.
- Garvin, D. (1993). «Building a learning organization.» *Harvard Business Review* juillet-août 1993.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Higgins, J. (2006). 101 *Creative problem solving technics*. Winter Park Florida, The New Management Publishing Company.
- Lauer, K., S. Isaksen, et al. (1996). «Exploring the relationship between creative climate and leadership: a preliminary report.» *Communiqué - The Creative Problem-Solving Group II*.
- Martin, J. (2000). *Creativity, innovation and change, technique library*. Milton Keynes, The Open University Business School Press.
- McGill, I. and L. Beaty (1995). *Action Learning: a guide for professional, management and educational development*. London, Kogan Page.
- Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, Les Éditions d'Organisation,.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'organisation.
- Nevis, E. C., A. J. DiBella, et al. (1995). «Understanding Organizations as Learning Systems.» *Sloan Management Review* 36(2, Winter): 73-85.
- Osborn, A. (2001). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. London, Creative Education Foundation Press.
- Peters, T. (1991). *Thriving on chaos: Hanbook for a management revolution*. New York, HarperBusiness.
- Waterman, R. J., T. J. Peters, et al. (1980). «Structure is not organization.» *Business Horizons* 23(3): 14-26.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris, PUF.