

## Formation à la créativité et à l'innovation en milieu de travail

*Considérez la situation suivante : Un employeur avait deux postes à pourvoir. Un poste pouvait être pourvu par des membres du syndicat Y ou du syndicat Z, mais la convention collective exigeait que le 2<sup>e</sup> poste soit pourvu par le syndicat Z. Ne le sachant pas, l'employeur a affiché le 2<sup>e</sup> poste au syndicat Y et des personnes qualifiées ont soumis leur candidature. Un superviseur a été contrarié parce qu'il estimait que les membres du syndicat Z n'étaient pas qualifiés pour occuper le premier poste et a insisté pour que l'embauche soit interrompue. Le gestionnaire supervisant le processus d'embauche a reconnu l'erreur, mais a déclaré que les règles exigeaient que l'embauche se poursuive malgré l'erreur accidentelle. Le superviseur a continué d'insister et n'a pas accepté l'évaluation du gestionnaire.*

*À ce moment-là, l'administrateur qui assistait le gestionnaire et qui faisait le suivi de la réunion d'embauche a invité discrètement le spécialiste des relations de travail à la réunion virtuelle. Le spécialiste a confirmé les déclarations du gestionnaire, et sa réponse faisant autorité, a calmé le superviseur, ce qui a permis que le processus d'embauche puisse se poursuivre.*

*Le gestionnaire a envoyé une note privée à l'administrateur pour le remercier de l'idée créative d'inviter le spécialiste des relations de travail à la réunion virtuelle et de l'avoir fait si rapidement.*

La créativité se présente sous de nombreuses formes, parfois sous la forme de nouveaux produits révolutionnaires comme ChatGPT et l'iPhone, parfois sous la forme d'actions apparemment modestes, mais à fort impact, comme étirer un budget serré pour allouer davantage de ressources ou inviter un spécialiste à une réunion de dernière minute pour résoudre un conflit.

L'innovation est étroitement liée au concept de créativité. Si la créativité représente la création de solutions pour relever des enjeux, l'innovation est le processus qui consiste à concrétiser ces idées.

Alors que les lieux de travail intègrent de plus en plus le numérique, l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA), même les activités quotidiennes requièrent créativité et innovation de la part des travailleurs : la capacité de concevoir des solutions novatrices aux enjeux et de les mettre en œuvre avec succès selon Monica Santana et Mirta Diaz-Fernandez dans un article publié en 2023, intitulé *Competencies for the artificial intelligence age: visualisation of the state of the art and future perspectives* (Compétences pour l'ère de l'intelligence artificielle : visualisation de l'état de l'art et perspectives d'avenir).

Le « paradoxe de l'innovation » identifié dans un rapport de Statistique Canada publié en 2024 est également à l'origine de la poussée en faveur de la créativité et de l'innovation. Selon ce rapport, le pays a besoin d'accroître sa productivité pour assurer une croissance économique à long terme, mais il a manqué de moyens dans ce domaine. Des enjeux

comme ceux-ci expliquent pourquoi Emploi et Développement social Canada (EDSC) a identifié la créativité et l'innovation comme une compétence essentielle du succès.

Pour comprendre comment les employeurs enseignent les compétences en créativité et en innovation dans leur milieu de travail et partagent les techniques d'enseignement tirées de la littérature, une équipe de l'Institute for Performance and Learning, Concordia University et du Collège George Brown a examiné la recherche et la littérature professionnelle. Ce rapport présente les conclusions de l'équipe. Il explique d'abord ce que sont la créativité et l'innovation (y compris pourquoi ces deux compétences apparemment distinctes sont traitées comme une seule), suivi d'un aperçu de haut niveau de ce que nous avons trouvé dans la littérature, puis partage des suggestions spécifiques pour enseigner la créativité et l'innovation en milieu de travail. Le rapport se termine par des points clés à retenir.

## Qu'est-ce que la créativité et l'innovation?

Selon le site Web « Compétences pour réussir » d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), la créativité et l'innovation font référence à :

« la capacité d'imaginer, de développer, d'exprimer, d'encourager et d'appliquer des idées d'une manière nouvelle, inattendue ou de remettre en question les méthodes et les normes existantes. Par exemple, [les gens] utilisent cette compétence pour découvrir de meilleures façons de faire les choses, développer de nouveaux produits et offrir des services d'une nouvelle manière. »

EDSC fait remarquer que les employeurs recherchent la créativité et l'innovation parce que ce sont les compétences nécessaires pour développer et promouvoir des idées et de nouvelles approches à l'égard des tâches quotidiennes, professionnelles et personnelles, des idées et des approches qui peuvent améliorer l'efficacité, la productivité et le plaisir dans ces tâches.

Bien que considérée comme une compétence de réussite distincte par EDSC, la littérature considère généralement la créativité et l'innovation comme des compétences distinctes.

En milieu de travail, la créativité désigne la génération d'idées à la fois nouvelles et utiles, fruit de la résolution de problèmes difficiles, selon divers auteurs, dont Kamal Birdi dans un article de 2021 intitulé *Insights on impact from the development, delivery and evaluation of the CLEAR IDEAS innovation training model* (Aperçu de l'impact du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation du modèle de formation à l'innovation CLEAR IDEAS) et Kwok Leung, Tingting Chen et Guoquan Chen dans leur article *Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations* (Orientation vers les objectifs d'apprentissage et d'exécution créative : les rôles médiateurs différentiels des motivations intrinsèques de l'enjeu et du plaisir), les idées devraient également être appropriées au contexte et valorisées et acceptées par la communauté de travail, selon Elizabeth Watson dans un article de 2007 intitulé *Who or what creates? A conceptual*

*framework for social creativity* (Qui ou quoi crée? Un cadre conceptuel pour la créativité sociale).

En revanche, Gerard Puccio, Marie Murdock et Mary Mance définissent l'innovation comme la mise en œuvre ou l'utilisation de ces idées nouvelles et utiles dans un article publié en 2005, intitulé *Current developments in creative problem solving for organizations: a focus on thinking skills and styles* (Développements actuels en matière de résolution créative de problèmes pour les organisations : un accent sur les compétences et les styles de réflexion). Birdi ajoute que l'innovation nécessite des processus sociaux de négociation et d'influence pour obtenir l'acceptation et les ressources nécessaires à la mise en pratique des idées.

## Suggestions pour enseigner la créativité et l'innovation en milieu de travail

Cette section propose des suggestions spécifiques pour enseigner la créativité et l'innovation en milieu de travail. Elle commence par un commentaire général sur la littérature que nous avons examinée et un autre sur les enjeux de l'enseignement des compétences en créativité et en innovation en milieu de travail. Elle propose ensuite sept techniques générales pour enseigner la créativité et l'innovation à tous les travailleurs, quatre autres techniques pour enseigner aux gestionnaires comment soutenir la créativité et l'innovation en milieu de travail, et une technique supplémentaire : des questions d'auto-évaluation tirées du site Web « Compétences pour réussir » d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), que chacun peut utiliser pour évaluer ses propres compétences en créativité et en innovation.

### Commentaire général sur la littérature

Nous avons limité notre examen à la formation à la créativité et à l'innovation en milieu de travail. Ce faisant, nous avons examiné séparément l'enseignement de la créativité et de l'innovation, ainsi que leur enseignement conjoint.

Nous avons examiné des articles évalués par des pairs (articles de revues qui utilisent un processus d'évaluation en double aveugle, dans lequel ni les auteurs ni les évaluateurs ne connaissent l'identité de l'autre, font souvent état d'études de recherche et sont généralement considérés comme ayant la meilleure qualité au sein de la communauté de recherche) : nous avons examiné 68 articles sur la créativité et 42 articles sur l'innovation, soit 110 articles au total.

Nous avons également examiné des articles professionnels : ceux de magazines papier et Web dont le contenu est déterminé par un rédacteur en chef : 7 articles sur la créativité, 24 articles sur l'innovation et 9 articles sur la créativité et l'innovation : 40 articles en tout.

Nous n'avons pas examiné les blogues et autres documents autopubliés. Pour chaque article, nous avons saisi les renseignements suivants : catégorie d'article (article évalué

par les pairs ou article professionnel), type de recherche (articles de recherche uniquement), type d'organisation, secteur d'activité, définition de la créativité ou de l'innovation (ou les deux), type d'intervention, succès de l'intervention et autres notes.

Nous avons constaté que près de 80 % des articles évalués par des pairs faisaient état de recherches empiriques sur ce sujet (c'est-à-dire d'études de données recueillies sur le terrain). Cependant, la plupart des études ne portaient pas sur les interventions de formation. La formation s'inscrivait plutôt dans un effort plus large de créativité ou d'innovation étudié par les chercheurs.

Outre les résultats de la littérature, nous avons également effectué une recherche pratique des formations disponibles dans le commerce pour le milieu de travail, afin de voir si ceux-ci reflétaient peut-être des tendances différentes. Ce n'était pas le cas.

### **Un commentaire général sur l'enseignement des compétences de créativité et d'innovation**

Contrairement à l'enseignement de la capacité d'adaptation et de la collaboration (les deux autres compétences essentielles de la réussite explorées dans cette série de rapports), la littérature et l'échantillon de cours pratique suggèrent que la créativité et l'innovation sont des compétences qui peuvent être plus facilement enseignées en milieu de travail, surtout lorsque l'enseignement est axé sur leurs applications professionnelles.

Tout comme avec l'enseignement de la capacité d'adaptation et de la collaboration, d'autres secteurs de l'éducation se concentrent également sur l'enseignement de ces compétences. Par exemple, les universités offrent des diplômes et des microcertifications (c'est-à-dire des programmes plus courts qui mènent à une certaine reconnaissance de l'achèvement d'un programme) en créativité et en innovation. De nombreuses universités proposent également des cours sur la créativité et l'innovation dans le cadre de leurs programmes de formation continue, ainsi que dans le cadre de programmes mixtes : série de cours sur les compétences liées au travail qui ne sont pas couverts par les cours universitaires.

### **Techniques générales d'enseignement de la créativité et de l'innovation**

Préparer les travailleurs à intégrer des compétences en créativité et en innovation dans leur milieu de travail implique l'application de plusieurs techniques d'enseignement dans la formation des travailleurs. Cette section explore ces techniques générales. Elle commence par des techniques axées sur les dispositions générales (comme si tout le monde pouvait être créatif) et le processus créatif. Elle se poursuit par des techniques permettant de gérer des tâches spécifiques impliquant créativité et innovation, comme débloquer les barrières à la créativité, promouvoir les pensées divergentes pour la créativité et les pensées convergentes pour l'innovation, ainsi que reconnaître les limites de la formation à la créativité.

**Technique 1. Notez que tout le monde peut être créatif.** Les gens retiennent leurs idées créatives pour diverses raisons. Comme le note Elizabeth Watson dans son article de 2007 *Who or what creates? A conceptual framework for social creativity* (Qui ou quoi crée? Un cadre conceptuel pour la créativité sociale), certaines personnes ne se sentent pas créatives ou croient que la créativité vient de génies développant des changements révolutionnaires.

Certaines personnes pensent que les réalisations moins risquées sont plus susceptibles d'être récompensées dans leur organisation et que les efforts créatifs rencontreront la résistance de collègues soucieux de maintenir le statu quo.

En d'autres termes, les personnes, les processus et les cultures au sein des organisations influent sur la créativité et l'innovation. Mais comme indiqué au début de cette technique, dans de bonnes conditions, n'importe qui peut produire des idées créatives. Le Tableau 1 suggère les conditions dans lesquelles différents types de travailleurs peuvent générer des idées créatives dans le contexte du milieu de travail.

**Tableau 1.**

***Différents types de travailleurs et conditions de génération d'idées créatives en milieu de travail***

Type de travailleur	Contexte de travail	Processus de génération d'idées créatives	Produit ou résultat de l'effort créatif
Génie atypique	N'importe lequel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de problèmes</li> <li>Discipline et concentration extrêmes</li> </ul>	Idées révolutionnaires
Personne moyenne avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise du domaine</li> <li>Compétences créatives (appries, pas nécessairement innées)</li> </ul>	Culture de l'innovation avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>Travail stimulant</li> <li>Autonomie</li> <li>Ressources, soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emplois complexes qui soulèvent des enjeux</li> <li>Autonomie au sein de ce poste que les travailleurs ont utilisée pour mettre en œuvre leurs compétences créatives</li> <li>Persuasion des autres</li> </ul>	Solutions individuelles

Personnes dans un groupe dans lequel existe une division du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes disciplines</li> <li>• Impact du leadership</li> </ul>	Identique à ci-dessus, plus l'adaptation des idées des autres	Solutions individuelles influencées par les autres
---	---	---	--

Une autre différence a été notée : les différences entre experts et les novices au sein d'un même métier. Chacun peut générer des idées créatives. Chacun peut aussi apprendre de l'autre.

**Technique 2. Aidez les travailleurs, quel que soit leur type d'emploi, à maîtriser le processus créatif.** Comme Leung, Chen et Chen l'ont remarqué, beaucoup de personnes qui embrassent la créativité s'attendent simplement à ce que ce soit un exercice agréable. Puccio, Murdock et Mance ajoutent que nombre d'entre elles se lancent dans la première idée qui leur vient à l'esprit et ne parviennent pas à développer l'idée plus loin, et encore moins à explorer des alternatives.

Dans le contexte du milieu de travail, la créativité est une activité plus approfondie et réfléchie : une activité qui aide les personnes à générer plusieurs idées, à explorer des alternatives entre elles et à choisir celles à poursuivre. En effet, l'objectif final de la créativité et de l'innovation est de générer des idées utiles que les organisations mettent en œuvre dans leur travail.

Le processus créatif fournit un moyen d'y parvenir. Comme le note le site Web « Compétences pour réussir », la créativité et l'innovation « nécessitent un processus structuré pour identifier et engager les parties prenantes, afin d'obtenir des contributions, du soutien et des ressources pour leur mise en œuvre ».

Le processus est destiné à fournir une certaine structure à l'effort créatif : suffisamment pour que les personnes à l'origine des idées restent concentrées non seulement sur leur création, mais aussi pour leur rappeler d'envisager des alternatives et de les mettre en œuvre. Cependant, le processus créatif ne doit pas être structuré au point d'étouffer la pensée créative.

Le Tableau 2 montre un processus général de résolution créative de problèmes.

**Tableau 2.**

***Un processus général de résolution créative de problèmes***

Évaluez la situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisissez les aspects du problème sur lesquels vous concentrer</li> <li>• Choisissez la phase CPS appropriée à aborder</li> </ul>
Définissez et clarifiez le problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrivez le problème à résoudre</li> <li>• Explorez la vision souhaitée pour l'avenir</li> <li>• Contrastez avec la situation actuelle</li> <li>• Formulez l'enjeu, en exposant les raisons du problème et les points à prendre en compte pour le résoudre</li> </ul>

Générez et transformez des idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorez des idées de solutions</li> <li>• Formulez et explorez des solutions possibles</li> <li>• Identifiez les problèmes qui pourraient survenir avec chaque solution : non seulement les incidences positives, mais aussi les difficultés, les enjeux et les facteurs négatifs similaires</li> <li>• Choisissez des idées à proposer</li> </ul>
Planifiez les actions et la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorez la question de l'acceptation : qui seront les alliés et comment ils pourraient aider, qui pourraient être réfractaires ou neutres et pourquoi ils pourraient jouer ces rôles, afin que leurs objections puissent être identifiées et traitées</li> <li>• Formulez un plan pour mettre en œuvre la ou les idées choisies</li> </ul>

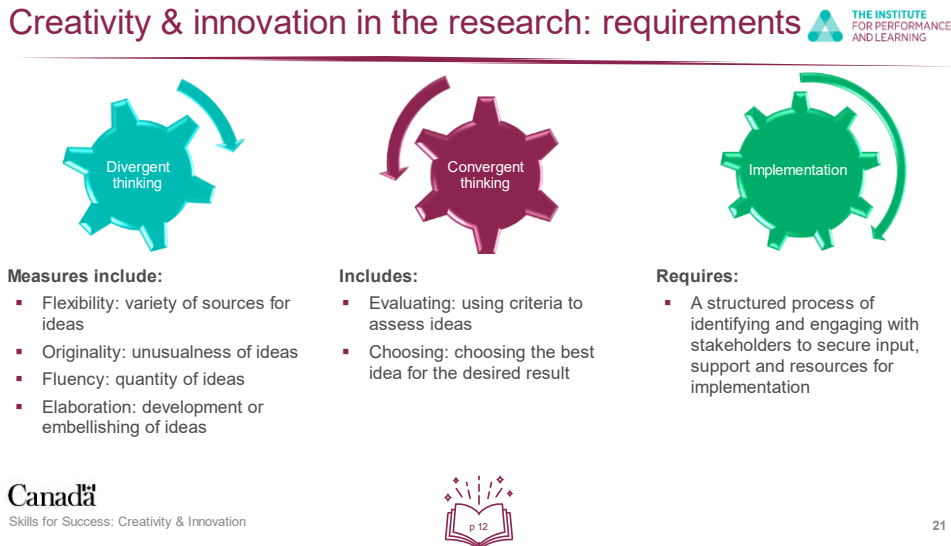
Dans le cadre de la formation des personnes à un processus de résolution créative de problèmes, Kamal Birdi, Desmond Leach et Wissam Magadley soulignent, dans un article de 2012, intitulé *Evaluating the impact of TRIZ creativity training: An organizational field study* (Évaluation de l'impact de la formation à la créativité TRIZ : une étude de terrain organisationnelle), certaines techniques spécifiques que la formation en processus créatifs devrait couvrir, notamment :

- Décomposer un élément en plusieurs étapes plus petites pour rendre l'enjeu plus facile à gérer
- Retirer un morceau de quelque chose pour amener les gens à le voir sous un angle différent
- Transformer les déchets d'un processus en éléments de valeur : là encore, pour acquérir de nouvelles perspectives

En outre, comme le note le site Web « Compétences pour réussir », la formation au processus de créativité et d'innovation se concentre également sur la pensée divergente et la pensée convergente. Les techniques ultérieures de ce rapport explorent les deux types de pensée et leurs rôles dans le processus créatif. La Figure 1 illustre le rôle de la créativité et de l'innovation dans la recherche.

Figure 1.

**Le rôle de la créativité et de l'innovation dans la recherche (tiré du site Web « Compétences pour réussir » d'Emploi et Développement social Canada)**



**Technique 3. Éliminer les obstacles courants à la pensée créative.** Bien que la créativité puisse être associée au génie et aux idées novatrices, Watson note que, dans le contexte du lieu de travail, les personnes ordinaires développent des solutions créatives aux problèmes quotidiens auxquels elles sont confrontées en utilisant leur domaine d'expertise (professionnelle).

Mais comme le soulignent Deborah Smith, David Paradice et Steven Smith dans un article de 2000 intitulé *Prepare your mind for creativity* (Préparez votre esprit à la créativité), ces personnes ordinaires se heurtent à de nombreux obstacles dans l'application de leur créativité, notamment :

- S'en tenir à ce qui leur est familier
- L'incapacité d'envisager différentes manières d'utiliser des objets et des idées familiers
- La crainte du rejet des idées

La formation à la créativité devrait reconnaître des obstacles comme ceux-ci et enseigner aux travailleurs des techniques spécifiques pour les surmonter.

**Technique 4. Encouragez la pensée « hors des sentiers battus » en enseignant des processus de pensée divergente.** L'un des obstacles à la pensée créative est de surmonter la familiarité. Une façon de dépasser cette familiarité et de générer de nouvelles idées est d'utiliser un processus appelé pensée divergente, la capacité à générer de nouvelles idées, aboutissant souvent à de multiples solutions possibles.

Selon Watson, la pensée divergente nécessite les quatre caractéristiques suivantes :

- Fluidité : quantité d'idées générées

- Flexibilité : variété des cours pour ces idées
- Originalité : caractère unique des idées
- Élaboration : capacité à développer ou à embellir des idées

Birdi souligne que la formation à la pensée divergente peut aider à développer ces quatre caractéristiques en apprenant aux participants à générer des idées. En outre, Birdi souligne que l'apprentissage de la pensée divergente peut se faire à travers un processus structuré, comme celui décrit dans une technique précédente. Plutôt que d'étouffer la créativité, les approches structurées de résolution de problèmes comportant de larges phases aident à structurer et à canaliser la pensée divergente.

L'enjeu d'une pensée divergente efficace réside dans son potentiel à générer de nombreuses options, bien plus nombreuses que ce qui est réalisable, comme le souligne Knowinnovation dans un livre de 2017, intitulé *Creative Problem Solving: A quick, down-and-dirty handbook* (Résolution créative de problèmes : un manuel rapide et concret). Knowinnovation et innovation inclusive.

C'est l'objectif du développement de la pensée convergente, la technique suivante.

**Technique 5. Aider les apprenants à convertir des idées « hors des sentiers battus » en idées réalisables grâce à la pensée convergente.** Outre leur caractère novateur, la créativité en milieu de travail exige des idées utiles. C'est l'objectif de la pensée convergente : une méthode permettant d'exploiter les idées issues de la pensée divergente, de restreindre les options, puis d'élaborer des plans pour mettre en œuvre les options choisies.

Birdi souligne que la pensée convergente implique :

1. Évaluer les idées à l'aide de critères établis par l'équipe, afin de déterminer dans quelle mesure elles répondent à ces critères. Les idées qui répondent le mieux aux critères ont idéalement le plus de chances d'être retenues.
2. Choisir l'idée à poursuivre pour atteindre le résultat souhaité.
3. Collaborer avec des spécialistes, des dirigeants et d'autres parties prenantes pour planifier et mettre en œuvre les idées retenues dans le contexte de l'organisation. Pour cet aspect particulier de la pensée convergente, les travailleurs doivent développer des compétences de planification pour réfléchir au processus de mise en œuvre, ainsi que des compétences de négociation, afin de pouvoir solliciter les ressources nécessaires à la mise en œuvre réussie des idées. Parce que la mise en œuvre d'idées peut causer des perturbations dans l'organisation, les problèmes de gestion du changement peuvent également être pris en considération.

**Technique 6. Augmenter les chances de réussite des formations sur la créativité et l'innovation.** Même si les personnes utilisent la créativité dans leur milieu de travail, elles peuvent encore souffrir d'un « déficit d'innovation », c'est-à-dire d'une incapacité à traduire leurs idées nouvelles et utiles en solutions acceptées. Pour réduire ce risque, prenez des mesures spécifiques avant, pendant et après la formation. Le Tableau 3 répertorie les efforts particuliers que les professionnels de l'apprentissage et du perfectionnement pourraient déployer.

**Tableau 3.**

***Efforts particuliers que les professionnels de l'apprentissage et du développement pourraient déployer pour réduire le déficit d'innovation grâce à la formation à la créativité et à l'innovation***

<p>Avant la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formez d'abord les gestionnaires, afin de définir les attentes</li> <li>• Demandez aux gestionnaires de décrire les problèmes urgents, les personnes qui seront formées et la façon dont elles seront soutenues</li> <li>• Demandez aux participants de présenter des problèmes stratégiques sur lesquels travailler</li> </ul>
<p>Pendant la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignez un processus structuré de résolution de problèmes et évitez l'exploration sans contrainte</li> <li>• Enseignez plusieurs techniques spécifiques de créativité et d'innovation, afin que les apprenants disposent d'une variété d'« outils » à leur disposition pour les aider à relever un large éventail d'enjeux</li> <li>• Décrivez et démontrez les compétences à l'aide d'exemples concrets</li> <li>• Proposer de nombreux exercices stimulants sur des problèmes de la vie réelle, en utilisant le travail de groupe avec des perspectives diverses</li> <li>• Comme le suggère une technique ultérieure, envisagez également de demander aux apprenants de présenter en classe des enjeux actuels de leur milieu professionnel nécessitant des approches créatives. En effet, la formation à la créativité peut être améliorée en liant la formation aux problématiques actuelles du milieu professionnel des apprenants.</li> </ul>
<p>Après la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribuez des devoirs pour appliquer l'apprentissage et demandez aux participants de se fixer des objectifs.</li> <li>• Débriefez les gestionnaires pour soutenir et encadrer les participants</li> <li>• Proposez un accompagnement continu.</li> <li>• Demandez aux participants de partager leurs applications de l'apprentissage</li> </ul>

### Exemple : créativité CLEAR IDEAS + formation à l'innovation

S'appuyant sur des années de recherche et de formation en créativité, Birdi décrit CLEAR IDEAS, qui enrichit l'approche éprouvée de résolution créative de problèmes avec un module de mise en œuvre, dans un article de 2021 intitulé *Insights on impact from the development, delivery and evaluation of the CLEAR IDEAS innovation training model* (Aperçu de l'impact du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation du modèle de formation à l'innovation CLEAR IDEAS).

Le premier module du programme de deux jours se concentre sur la créativité et s'intitule *Illuminate, Diagnose, Erupt, Assess, Select (IDEAS)*. Ce module met l'accent sur l'utilisation de la pensée divergente et de la pensée convergente pour identifier les possibilités, définir les problèmes, générer des idées, puis les évaluer et sélectionner les plus pertinentes.

Le deuxième module du programme, d'une journée, intitulé *Commit, Lead, Engage, Align, Review (CLEAR)*, est axé sur l'innovation. Dans ce module, les participants identifient les parties prenantes et les moyens de recueillir leurs commentaires, puis planifient une mise en œuvre des tâches avec les dirigeants et le personnel désignés. Dans ce module, les participants préparent et présentent également un argumentaire d'innovation à leur cohorte, afin de recueillir leurs commentaires.

Voici l'ordre du jour des deux modules.

La structure de l'atelier de deux jours est présentée dans le Tableau 4.

#### Tableau 4.

#### **Ordre du jour pour les modules IDEAS et CLEAR pour la formation à la créativité et l'innovation**

<b>Jour 1 : IDEAS</b>	
1. Mise en évidence	Choisissez un problème stratégique sur le lieu de travail (produit, service ou processus)
2. Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiez les causes du problème (divergence)</li> <li>• Priorisez les causes nécessitant de la créativité (convergence)</li> <li>• Démontrez les diagrammes en arête de poisson et les 5 Pourquoi</li> </ul>
3. Éruption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Générez de nombreuses idées pour répondre aux priorités</li> <li>• Mettez en pratique le remue-méninges, l'analyse morphologique, la synectique et la pensée latérale</li> </ul>
4. Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énumérez les critères que leur organisation utiliserait pour juger des idées</li> <li>• Notez les idées en fonction de ces critères</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez en pratique les techniques de notation</li> </ul>
5. Sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionnez les options les mieux notées</li> <li>• Intégrez les meilleures options pour aborder la solution globale</li> <li>• Montrez des façons de choisir, telles que l'agrégation ou la pondération des avantages et des inconvénients</li> </ul>
<b>Jour 2 : CLEAR</b>	
6. Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiez les parties prenantes concernées au sein de l'organisation</li> <li>• Développez des arguments pour convaincre chaque partie prenante</li> <li>• Discutez des moyens de motiver et de persuader</li> </ul>
7. Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisez les besoins d'un dirigeant pour mettre en œuvre l'innovation</li> <li>• Identifiez une personne qui correspond au profil du dirigeant</li> <li>• Identifiez les autres personnes répondant aux rôles nécessaires à la mise en œuvre</li> </ul> <p>Discutez du leadership, de la responsabilisation et de la promotion</p>
8. Dialogue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les utilisateurs de l'innovation susceptibles de donner leur avis, de réaliser des tests pilotes ou de se réengager lors de la phase IDEAS</li> <li>• Spécifiez les méthodes de collecte des commentaires des utilisateurs (par exemple, groupes de discussion)</li> </ul>
9. Alignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiez les clients et les utilisateurs de l'innovation</li> <li>• Identifiez comment fournir les compétences et les ressources dont ils ont besoin</li> </ul>
10. Passage en revue	Créez un calendrier de mise en œuvre avec les tâches et les noms des personnes responsables

**Technique 7. Reconnaissez les limites de la formation à la créativité et à l'innovation.**

Selon Birdi, la formation à la créativité à son meilleur peut améliorer la capacité à générer des idées nouvelles et utiles et, plus fondamentalement, la motivation à innover sur le lieu de travail.

Cependant, Birdi met en garde contre le fait que cette formation pourrait ne pas répondre aux problèmes concrets. Par exemple, les évaluations de l'apprentissage dans le cadre d'ateliers de créativité se concentrent souvent sur la familiarité générale avec la terminologie, les concepts et les processus plutôt que sur les applications de ceux-ci pour résoudre des problèmes concrets dans les organisations des apprenants.

Birdi met également en garde contre le fait que la formation à la créativité néglige souvent l'enjeu tout aussi important de la mise en œuvre des idées générées : l'innovation. Par exemple, Birdi a noté que la formation à la créativité ne prend souvent pas en compte la motivation et les compétences nécessaires pour obtenir le soutien de la direction et d'autres parties prenantes pour la mise en œuvre des idées.

Mais surtout, Birdi met en garde que :

- Les tâches de formation les plus efficaces sont celles qui sont concrètes et justifiées par une analyse de rentabilité.
- Les apprenants doivent avoir l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre les changements qu'ils explorent en classe. Par exemple, les participants moins expérimentés ou les participants ayant des responsabilités limitées pourraient ne pas disposer de l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre les idées découlant de la formation à la créativité et à l'innovation. Au minimum, ils risquent d'échouer dans leurs efforts de créativité et d'innovation. Au maximum, ils pourraient être découragés de participer à des initiatives futures.

### **Techniques pour enseigner aux gestionnaires à soutenir la créativité et l'innovation sur leur lieu de travail**

Outre les techniques générales d'enseignement à la créativité et à l'innovation pour tous les employés, la littérature propose des techniques spécifiques pour former les gestionnaires à favoriser la créativité et l'innovation dans leur milieu de travail. Cette section explore quatre d'entre elles : la promotion de la créativité et des niveaux d'équipe et organisationnels; l'intégration de la créativité et de l'innovation dans les processus et activités organisationnels, y compris la formation; l'aide aux gestionnaires à tirer parti des différences entre les travailleurs; et l'invitation des gestionnaires à former des équipes ensemble sur les compétences en créativité et en innovation et à relever des enjeux immédiats en classe.

**Technique 8. Favorisez la créativité au sein des équipes et de l'organisation.** Comme de nombreux aspects du travail, le succès dépend de l'efficacité à tous les niveaux. Ainsi, outre la motivation des individus à travailler de manière créative et novatrice, les gestionnaires doivent également motiver des équipes et l'ensemble de l'organisation à faire de même. Donner vie à des idées créatives nécessite généralement les efforts de toute une équipe, voire de l'organisation.

Les professionnels de l'apprentissage et du développement peuvent partager avec les gestionnaires un certain nombre de méthodes pour promouvoir la créativité au sein des équipes et de l'organisation.

- Développez les compétences nécessaires pour formuler les problèmes et trouver des solutions créatives et novatrices. Watson explique que la créativité organisationnelle implique souvent de faire face aux crises ensemble et, en réponse :

- Ajuster ses hypothèses et ses perspectives. Tout comme les individus doivent ajuster leurs propres hypothèses et perspectives pour générer des idées créatives et les mettre en œuvre avec succès, les équipes et l'organisation doivent faire de même pour que les groupes perçoivent les enjeux sous un nouveau jour et appréhendent les problèmes rencontrés avec une nouvelle clarté. Pour ce faire, différentes parties de l'organisation pourraient également négocier entre elles pour remettre en question les hypothèses et élaborer un énoncé du problème.
- Apprendre de l'expérience. Comme le souligne Yin Cheng dans un article de 2005 intitulé *Development of multiple thinking and creativity in organizational learning* (Développement de la pensée multiple et de la créativité dans l'apprentissage organisationnel), un tel apprentissage aide les membres d'une équipe ou d'une organisation à relever l'enjeu de définir des problèmes et de trouver des solutions.
- Adoptez les six perspectives de résolution de problèmes lors de la définition des problèmes. Cheng identifie spécifiquement ces perspectives à partir desquelles les équipes et l'organisation devraient aborder les problèmes lorsqu'elles essaient de les résoudre. Chaque perspective est associée à une approche particulière de résolution de problèmes : une approche qui pourrait faire apparaître des problèmes que d'autres perspectives pourraient ne pas aborder. Le Tableau 5 présente ces six perspectives.

**Tableau 5.**

***Six perspectives et leurs approches associées pour résoudre les problèmes***

<b>Perspective</b>	<b>Approche de résolution de problèmes</b>
Technologique	Ingénierie, technologie, procédure, méthode
Économique	Efficacité, rapport coût-bénéfice, ressources, finances
Social	Interactions, relations, développement, motivation, solidarité
Politique	Gestion des conflits, négociation d'intérêts et de pouvoir, compromis, alliances
Culturel	Valeurs et croyances partagées
Apprentissage et adaptation	Amélioration continue, nouvelles idées et adaptation

- Cheng conseille aux groupes d'utiliser ces perspectives comme suit :
  - a. Choisissez l'une des perspectives pour explorer un problème.
  - b. Ce faisant, identifiez les solutions possibles et leurs implications.
  - c. Choisissez une autre perspective pour explorer l'une des solutions suggérées.
  - d. Considérez l'impact de cette perspective sur la première choisie.
  - e. Continuez jusqu'à ce que le groupe ait exploré le problème et les solutions possibles sous plusieurs perspectives.

- f. Ce faisant, l'équipe peut décider de combiner des idées ou d'envisager deux perspectives ou plus en même temps. Le processus est flexible.
- Optez pour une solution appropriée. Cheng observe également que parvenir efficacement à la créativité organisationnelle implique d'engager les problèmes au niveau approprié. Certains enjeux exigent simplement un changement de comportement, tandis que d'autres exigent des changements majeurs dans l'état d'esprit organisationnel.

Tirant parti des niveaux de connaissances décrits par l'auteur Richard Saul Wurman dans son livre de 1989 intitulé *Information Anxiety*, Cheng propose une approche décrite dans le Tableau 6, qui illustre ces différents niveaux de connaissances et les types de créativité qu'ils engendrent.

**Tableau 6**

***Niveaux de connaissance et types de créativité qu'ils engendrent***

<b>Niveau de connaissances</b>	<b>Niveau de réflexion</b>	<b>Types de créativité engendrés</b>
<b>Plus élevé</b>	Intelligence : synthétiser les connaissances en concepts abstraits et en théorie pour guider de nouveaux développements et évaluations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage profond</li> <li>• Changements de mentalité organisationnelle</li> <li>• Changements dans les approches organisationnelles</li> </ul>
	Connaissances : lier et analyser les renseignements provenant de divers intrants, processus et résultats pour comprendre un domaine	
	Renseignements : examiner les données pour donner du sens à des actions et des résultats spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage superficiel</li> <li>• Changements dans le comportement et le fonctionnement organisationnels</li> </ul>
	Données : suivi des actions pour collecter des données	
<b>Plus bas</b>	Action : faire des choses dans le monde	

- Renforcer les capacités de négociation des groupes, afin de concrétiser des idées créatives. Ces efforts peuvent malheureusement être déployés lorsqu'une organisation est confrontée à une crise.

**Technique 9. Intégrer la créativité et l'innovation dans les processus et activités organisationnels, y compris la formation.** Une façon de promouvoir la créativité et

l'innovation au sein des organisations est d'incorporer plusieurs des techniques déjà présentées ici aux processus organisationnels formels.

Par exemple, incorporer des composantes du processus de pensée créative dans les processus organisationnels généraux, tels que ceux pour le développement de nouveaux produits et services et la planification stratégique, une synthèse des suggestions de N.K. Napier et Kengo Usui dans un article de 2008 intitulé *3-D creativity in organizations: Discipline, discipline, discipline* (Créativité 3D dans les organisations : discipline, discipline, discipline) et Joanna Knight et Fiona D'Arcy dans un article de 2011 intitulé *Meet ambiguity head-on and win* (Affrontez l'ambiguïté de front et gagnez).

Knight et D'Arcy soulignent qu'une intégration judicieuse des techniques de créativité dans des processus organisationnels plus larges peut aider les organisations à éviter le piège de l'apprentissage en boucle unique, où une personne ou un groupe ajuste simplement ses actions en fonction des résultats. Knight et D'Arcy suggèrent que l'apprentissage en double boucle (qui utilise les résultats pour réfléchir aux contributions des objectifs, des valeurs et des stratégies sous-jacents à un problème) produit des résultats plus créatifs et novateurs. Comme le notent Smith, Paradise et Smith, les efforts d'une organisation pour améliorer la créativité et l'innovation peuvent échouer si ses valeurs et ses stratégies sous-jacentes donnent la priorité au contrôle et à la productivité. Knight et D'Arcy ajoutent que de tels efforts pourraient également échouer si l'organisation ne fournit pas les ressources, la tolérance au risque et les récompenses nécessaires à l'épanouissement de la pensée créative et novatrice.

**Technique 10. Aidez les gestionnaires à tirer parti des différences entre les travailleurs.** Les professionnels de l'apprentissage et du développement doivent aider les gestionnaires à aborder deux catégories de différences, afin de promouvoir la créativité et l'innovation au sein de leurs équipes.

La première est le style de résolution créative de problèmes. Puccio, Murdock et Mance notent que les gens abordent la résolution créative de problèmes avec des habitudes et des préférences, qui peuvent être décrites comme des styles. Dans un article de 2011 intitulé *Developing creativity* (Développer la créativité), Mark Batey note que les différences dans les styles créatifs de résolution de problèmes peuvent découler de la personnalité et de la motivation, auxquelles Napier et Usui ajoutent des types d'expertise et d'expériences en utilisant des stratégies formelles de résolution de problèmes. Puccio présente les quatre catégories générales d'approches de Basadur pour la résolution créative de problèmes et les relie à la pensée divergente et à la pensée convergente :

- Les générateurs, qui se concentrent sur la découverte de problèmes et la recherche de faits : c'est-à-dire, la pensée divergente.
- Les concepteurs, qui se concentrent sur la définition d'un problème et la recherche d'idées utiles : c'est-à-dire, la pensée divergente.
- Les optimiseurs, qui se concentrent sur l'évaluation et la sélection d'idées et la planification associée : c'est-à-dire, la pensée convergente.

- Les exécutants, qui se concentrent sur l'acceptation d'une idée et sa mise en œuvre : c'est-à-dire la pensée convergente.

Bien que beaucoup souhaitent travailler avec des personnes partageant leur style personnel, les équipes et les organisations ont besoin des quatre catégories de styles de résolution de problèmes pour générer et mettre en œuvre avec succès des idées créatives et novatrices. Idéalement, les gestionnaires devraient mélanger des personnes de styles différents au sein d'une équipe, afin de garantir un certain équilibre. En réalité, les équipes peuvent présenter un déséquilibre de styles. Ainsi, en identifiant la présence de certains styles au sein d'un groupe et les personnes qui les représentent, les gestionnaires peuvent aider leurs équipes à identifier leurs points forts et leurs points faibles.

La deuxième catégorie de différences que les professionnels de l'apprentissage et du développement doivent aider les gestionnaires à aborder concerne les différences d'orientation des objectifs entre les membres de l'équipe. L'orientation des objectifs fait référence aux types de comportements que les individus privilégient face à un enjeu, selon Hsu-Hua Lee et Tsau-Tang Yang dans un article de 2015 intitulé *Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity* (Orientation vers les objectifs des employés, orientation vers les objectifs de l'unité de travail et créativité des employés). Ces auteurs ajoutent qu'une orientation vers les objectifs influe sur les motivations des travailleurs à utiliser la créativité et les compétences en créativité et en innovation dans leur milieu de travail. Dans un article de 2013 intitulé *A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity* (Un modèle multiniveaux d'orientation des objectifs d'équipe, d'échange de renseignements et de créativité), Yaping Gong, Tae-Yeol Kim, Deog-Ro Lee et Jing Zhu notent qu'une motivation d'objectif décrit ce qui guide le potentiel d'apprentissage, de créativité et d'innovation d'une personne. Il existe trois orientations vers un objectif :

- Une orientation vers l'apprentissage, qui privilégie la recherche et le traitement de l'information pour améliorer la compréhension et ainsi résoudre les problèmes.
- Une approche axée sur le rendement, qui privilégie la reconnaissance et les éloges.
- Une approche axée sur l'évitement du rendement, qui privilégie l'évitement des erreurs et des critiques.

Ces orientations vers un objectif ont des implications pratiques. Examinez l'impact sur le mentorat. Un protégé orienté vers l'apprentissage est susceptible de bénéficier davantage de mentorat et d'encadrement, tandis qu'un protégé orienté vers le rendement, qui est susceptible de se vanter, de s'attribuer le mérite du travail et de s'aliéner ses collègues, ne l'est pas.

De même, dans un article de 2016 intitulé *The role of perceived feedback sources' learning-goal orientation on feedback acceptance and employees' creativity* (Le rôle de l'orientation vers les objectifs d'apprentissage des sources de rétroaction perçues sur l'acceptation de la rétroaction et la créativité des employés), Sujin son et De-Yeong Kim ont indiqué que les gestionnaires qui projettent une orientation d'apprentissage sont

perçus comme plus crédibles, plus instructifs et plus utiles par les employés, ce qui conduit à une meilleure acceptation de leurs commentaires et à une créativité accrue.

De même, dans leur article de 2008 intitulé *A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity* (Une perspective transversale sur la créativité des employés : vers les objectifs, comportement d'apprentissage en équipe et créativité individuelle), Giles Hirst, Daan van Knippenberg et Jing Zhou ont constaté que les travailleurs orientés vers l'apprentissage profitent de l'autonomisation liée à la réduction de la bureaucratie pour être plus créatifs. Cependant, ces auteurs ont également constaté que, dans les mêmes circonstances, les travailleurs axés sur le rendement doivent s'attendre à recevoir des récompenses et de la reconnaissance pour stimuler plus de créativité, tandis que les travailleurs qui évitent le rendement ont besoin de davantage de règles pour exiger leur participation et les protéger des critiques.

Watson note que, bien que les travailleurs aient des orientations de but, lorsqu'ils travaillent ensemble, ils sont influencés les uns par les autres et produisent différents types de résultats (Watson, 2007). Si les membres d'une équipe produisent des solutions individuelles, celles-ci sont influencées par les expériences et les idées des autres membres de l'équipe. En travaillant ensemble à la recherche d'une solution unique, les membres de l'équipe s'engagent à agir ensemble pour améliorer leur capacité à percevoir et à définir un problème commun (Watson, 2007).

Plus important encore, comme le suggèrent Ella Miron-Spektor et Gerard Beenen dans un article de 2015 intitulé *Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness* (Motiver la créativité : les effets de l'apprentissage séquentiel et simultané et des objectifs de rendement sur la nouveauté et l'utilité des produits), les gestionnaires et les dirigeants peuvent intervenir pour promouvoir la créativité et l'innovation au sein des équipes en définissant des objectifs qui peuvent influencer à la fois la nouveauté et l'utilité des solutions. Les gestionnaires et les dirigeants peuvent définir l'une des catégories d'objectifs suivantes pour influencer l'équipe :

- Les objectifs d'apprentissage, qui encouragent l'utilisation et la combinaison de compétences issues de différents domaines (une approche appelée flexibilité cognitive), ce qui, à son tour, améliore la nouveauté des résultats
- Les objectifs de rendement, qui encouragent les équipes à figer les idées, à privilégier les méthodes familières et la certitude (un processus appelé « besoin de clôture cognitive »), ce qui améliore l'utilité des idées
- Des objectifs combinés, qui encouragent un équilibre entre la flexibilité des objectifs d'apprentissage et la certitude de la fermeture, pour produire des idées à la fois novatrices et utiles. Cependant, combiner des objectifs risque d'accroître le stress au sein de l'équipe et, celui-ci devient trop élevé, les travailleurs ont du mal à concilier les objectifs concurrents.

**Technique 11. Invitez les gestionnaires à former leurs équipes ensemble aux compétences en créativité et innovation et à proposer des défis immédiats en classe.**

Knight et D'Arcy suggèrent également que les professionnels de l'apprentissage et du développement pourraient avoir besoin d'aider les apprenants non seulement à se familiariser avec la créativité et l'innovation, mais aussi à mettre en œuvre les nouvelles compétences dans le contexte de leur travail.

Une solution consiste pour les gestionnaires à envoyer des équipes entières en formation simultanément, lorsqu'elles ont un enjeu commun à relever, afin que les membres de l'équipe puissent non seulement développer leurs compétences ensemble, mais aussi les appliquer immédiatement à un projet commun en cours.

### **Technique 12. Évaluez la créativité et l'innovation.**

Emploi et Développement social Canada a également élaboré une évaluation en ligne permettant aux gens d'évaluer toutes leurs « Compétences pour réussir ». L'évaluation des compétences en créativité et en innovation demande aux participants de s'évaluer selon les énoncés suivants :

- J'imagine différentes possibilités
- J'évite de juger les nouvelles idées
- Je remets en question les façons de faire les choses lorsque cela est approprié
- Je regarde au-delà des contraintes pour trouver des possibilités d'innovation
- Je génère des idées en posant des questions et en pensant différemment
- Je gère efficacement les situations incertaines et imprévisibles
- J'explore des points de vue opposés pour tester mes propres idées
- Je développe mes idées
- Je crée quelque chose de tangible/utile à partir de mes idées créatives
- J'apprends de mes échecs
- J'essaie de faire preuve de créativité et d'innovation
- J'encourage la créativité et l'innovation chez les autres

Les réponses à ces questions aident les travailleurs et les gestionnaires, ainsi que les professionnels de l'apprentissage et du perfectionnement avec lesquels ils travaillent à identifier les aspects spécifiques de la créativité et de l'innovation dans lesquels les travailleurs ont des forces et ceux dans lesquels ils gagneraient à se perfectionner.

Pour effectuer cette auto-évaluation particulière, veuillez vous rendre sur le site : [https://implus.ca/snapshot/start/?&frm\\_page=6](https://implus.ca/snapshot/start/?&frm_page=6)

Pour l'évaluation complète, veuillez vous rendre sur le site : <https://implus.ca/snapshot/start/>.

Le site contient également des liens pour [trouver des outils qui vous permettront d'améliorer votre créativité et vos compétences en innovation](#)

## Points importants à retenir

- Emploi et développement social Canada définit la créativité et l'innovation comme « la capacité à imaginer, développer, exprimer, encourager et appliquer des idées de manière novatrice, inattendue ou à remettre en question les méthodes et les normes existantes. Par exemple, [les gens] utilisent cette compétence pour découvrir de meilleures façons de faire les choses, développer de nouveaux produits et offrir des services d'une nouvelle manière. »
- Les chercheurs font la distinction entre :
  - Créativité, le processus de génération de nouvelles idées
  - Innovation, le processus de détermination des idées à poursuivre et à mettre en œuvre
- Les employeurs recherchent des compétences en créativité et en innovation parce que ce sont les compétences nécessaires pour développer et promouvoir des idées et de nouvelles approches à l'égard des tâches quotidiennes, professionnelles et personnelles, des idées et des approches qui peuvent améliorer l'efficacité, la productivité et le plaisir dans ces tâches. Elles contribuent également à relever les enjeux plus immédiats liés à l'essor de la numérisation, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle en milieu de travail, et à relever un enjeu de productivité dans l'économie canadienne.
- Les employeurs peuvent utiliser l'apprentissage pour développer des compétences en matière de créativité et d'innovation.
- Bien que 110 articles évalués par des pairs et 40 articles professionnels traitent de la formation à la créativité et à l'innovation en milieu de travail et que l'équipe ait conclu que la littérature contenait plusieurs idées utiles, aucun ensemble unique de suggestions de formation à la créativité et à l'innovation ne domine la littérature. Il est également à noter que la littérature traite la créativité et l'innovation comme des sujets distincts.
- Outre le monde du travail, la créativité et l'innovation sont abordées par plusieurs autres secteurs de l'éducation, notamment les universités et les collèges qui proposent des programmes menant à un diplôme, des microcertifications et des programmes parascolaires. Certains programmes de formation continue abordent également la créativité et l'innovation.
- Les techniques générales d'enseignement de la créativité et de l'innovation comprennent :
  - Remarquer que tout le monde peut être créatif.
  - Aider les travailleurs, quel que soit leur type d'emploi, à maîtriser le processus créatif.
  - Débloquent les obstacles courants à la pensée créative. Bien que
  - Encourager la pensée « hors des sentiers battus » en enseignant des processus de pensée divergente.
  - Aider les apprenants à convertir des idées « hors des sentiers battus » en idées réalisables grâce à la pensée convergente.

- Augmenter les chances de réussite des formations sur la créativité et l'innovation.
- Reconnaître les limites de la formation à la créativité et à l'innovation.
- Les techniques permettant aux gestionnaires d'enseigner à soutenir la créativité et l'innovation sur leur lieu de travail comprennent :
  - Favoriser la créativité au sein des équipes et de l'organisation
  - Intégrer la créativité et l'innovation dans les processus et activités organisationnels, y compris la formation
  - Aider les gestionnaires à tirer parti des différences entre les travailleurs
  - Inviter les gestionnaires à former leurs équipes ensemble aux compétences en créativité et innovation et à proposer des défis immédiats en classe.
- Tirer également parti de ressources comme les auto-évaluations de la créativité et de l'innovation d'Emploi et Développement social Canada.

### Ressources supplémentaires

- Knowinnovation propose un manuel pour la mise en œuvre de la résolution créative de problèmes :  
[https://brdo.berkeley.edu/sites/default/files/cps\\_handbook.pdf](https://brdo.berkeley.edu/sites/default/files/cps_handbook.pdf)
- Les boutiques d'applications offrent une application de style TRIZ appelée 40IP (principes inventifs) qui offre de nombreuses invites et de nombreux exemples pour la pensée divergente.

### Références

- Batey, M. (2011). Developing creativity. *Training Journal*, 64–69.
- Birdi, K. (2007). A Lighthouse in the Desert? Evaluating the effects of creativity training on employee innovation. *Journal of Creative Behavior*, 41(4), 249–270.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2012). Evaluating the impact of TRIZ creativity training: An organizational field study. *R & D Management*, 42(4), 315.
- Birdi, K.S. (2016). Creativity Training. In Sparrow, P., Shipton, H., Budhwar, P., & Brown, A. (Eds.), *Human Resource Management, Innovation and Performance* (pp. 298-312). Palgrave Macmillan. ISBN 9781137465184
- Birdi, K. (2021). Insights on impact from the development, delivery and evaluation of the CLEAR IDEAS innovation training model. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 400-414. ISSN 1359-432X
- Björkman, H. (2004). Design dialogue groups as a source of innovation: Factors behind group creativity. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 97.
- Cheng, Y. (2005). Development of multiple thinking and creativity in organizational learning. *International Journal of Educational Management*, 19(7), 605-622.
- DeClercq, D., Rahman, Z. M., & Belausteguigoitia, I. (2017). Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93.
- Emploi et Développement social Canada. (2025). Outil « Skills for success snapshot ». Accédé le 16 mars 2025 à partir d'un lien externe qui a été supprimé pour protéger votre vie privée.

- Gong, Y., Kim, T., Lee, D., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624.
- Knight, J., & D'Arcy, F. (2011). Meet ambiguity head-on and win. *Training Journal*, 22-26.
- Knowinnovation. (2017). Creative Problem Solving: A quick, down-and-dirty handbook. Knowinnovation et innovation inclusive. Accédé à partir d'un lien externe qui a été supprimé pour protéger votre vie privée.
- Lee, H.-H., & Yang, T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity-and-innovation Management*, 24(4), 659–674.
- Leung, K., Chen, T., & Chen, G. (2014). Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations: APJM. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 811-834.
- Liu, D., Wang, S., & Wayne, S. J. (2015). Is being a good learner enough? an examination of the interplay between learning goal orientation and impression management tactics on creativity. *Personnel Psychology*, 68(1), 109-142.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53.
- Napier, N. K., & Usui, K. (2008). 3-D creativity in organizations: Discipline, discipline, discipline. *People and Strategy*, 31(1), 39-46.
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2005). Current developments in creative problem solving for organizations: a focus on thinking skills and styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76.
- Smith, D. K., Paradise, D. B., & Smith, S. M. (2000). Prepare your mind for creativity. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 43(7), 110-116.
- Son, S., & Kim, D. (2016). The role of perceived feedback sources' learning-goal orientation on feedback acceptance and employees' creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 82.
- Statistique Canada. (2024). Understanding Canada's innovation paradox. Accédé le 20 mars 2025 à partir d'un lien externe qui a été supprimé pour protéger votre vie privée.
- To, M. L., Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations*, 68(10), 1601.
- Watson, E. (2007). Who or what creates? Un cadre conceptuel pour la créativité sociale. *Human Resource Development Review*, 6(4), 419-424, 426-441.
- Wurman, R. S. (1989). Information Anxiety. New York, NY: Doubleday.

**Crédits –**

**Auteurs**

**I4PL : Veuillez vérifier cette déclaration avec les exigences du contrat.** Ce projet a été généreusement financé par Emploi et Développement social Canada dans le cadre de son programme « Compétences pour réussir ».

**Auteurs du rapport :** Saul Carliner, David W. Price, Anna Patterson, Matthew Mullone, Robin Yap, et Robin Martin

**Pour citer ce travail :**

Carliner, S., Price, D. W., Patterson, A., Mullone, M., ... Yap, R., & Martin, R. (2025.) *Formation à la créativité et à l'innovation sur le lieu de travail*. Toronto, ONTARIO : Institute for Performance and Learning.