

RAPPORT DE FIN DE PROGRAMME

Implantation d'une culture d'innovation dans la fonction publique :

Regard de cinq jeunes leaders

CERCLE DES JEUNES LEADERS

COHORTE 7

Catherine Bédard

Nathalie Hovington

Christiane Jacques

Josée Lepage

Véronique Voyer

7 SEPTEMBRE 2018

Table des matières

Introduction.....	3
Concepts entourant l'innovation.....	4
Qu'est-ce que l'innovation?	4
Pourquoi s'en préoccuper?	4
Ses bénéfices	5
Le développement d'une culture d'innovation au sein de la fonction publique	5
Changer l'image de la fonction publique : pour en finir avec les bas bruns	5
Améliorer les pratiques de gestion	6
<i>Faire des gestionnaires de véritables leaders de l'innovation</i>	6
Revisiter l'approche de gestion des ressources humaines	6
<i>Savoir séduire</i>	7
<i>Développer le potentiel créatif de son personnel</i>	7
<i>Prêcher par l'exemple</i>	8
Plus d'agilité pour plus d'innovation	9
Bonifier l'environnement et les conditions de travail des employés de l'État	9
<i>Gains découlant de la création des environnements innovants</i>	10
Accroître la collaboration interministérielle et développer des partenariats.....	11
Conclusion	14
Annexe.....	15

Introduction

Innover. Un verbe qui peut susciter la méfiance comme l'enthousiasme, l'insécurité comme l'inspiration, mais qui ne laisse certainement personne indifférent.

En tant que jeunes gestionnaires de l'administration publique, nous avons été privilégiées de rencontrer, à l'intérieur d'un peu plus de dix-huit mois, un éventail varié de leaders tous plus inspirants les uns que les autres. Tous nous ont livré, avec une grande générosité, leur profonde connaissance de l'appareil public, parfois même le secret de leur longévité et de leur succès professionnel. Avec le recul, nous constatons que chacun à leur façon, à des époques et dans des domaines distincts, ils ont su laisser leur marque en innovant, c'est-à-dire en remettant parfois en question l'ordre établi.

Intéressées par le phénomène de l'innovation, nous avons décidé de nous pencher sur la culture organisationnelle de la fonction publique en questionnant notamment les pratiques actuelles. En tant que leaders transformationnels, nous voulions surtout évaluer comment nous pouvions, par nos pratiques notamment, implanter une culture d'innovation dans nos équipes et éventuellement à plus grande échelle dans la fonction publique. Pour y arriver, nous nous sommes prêtées au jeu en appliquant un processus créatif de résolution de problème (démarche jointe en annexe). Ainsi, en tenant compte des facettes qui composent l'environnement du gestionnaire de la fonction publique, nous avons fait un remue-méninges nous permettant d'identifier six angles de réflexion sur l'innovation, lesquels seront explorés dans les pages qui suivent :

- L'image de la fonction publique;
- Les pratiques de gestion;
- L'approche de gestion des ressources humaines;
- L'agilité, la prise de décision et la gestion du risque;
- L'environnement et les conditions de travail des employés de l'État;
- Les pratiques de collaboration.

Ce processus a certes porté ses fruits, mais non sans quelques écueils : le manque de temps, la distance et les vieux réflexes ont souvent guetté le cheminement créatif que nous avions planifié avec tant d'optimisme. Mais est-ce que ce ne sont pas là quelques-uns des obstacles auxquels toute organisation souhaitant innover est confrontée?

Madame Gertrude Bourdon disait que « le confort dérive vers l'indifférence ». En nous lançant dans ce travail, en décidant de faire équipe pour explorer des méthodes de travail et des concepts qui nous étaient plutôt inconnus, nous avons accepté de sortir de notre zone de confort.

D'innover!

Concepts entourant l'innovation

Qu'est-ce que l'innovation?

Innover, oui... mais une culture d'innovation, qu'est-ce que c'est au juste?

Selon le Grand dictionnaire terminologique, une culture organisationnelle est « un ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres ».

L'innovation, quant à elle, se traduit par la création et l'introduction de biens, de services, de procédés nouveaux ou sensiblement améliorés sur un marché et dans divers milieux utilisateurs. Le terme innovation est utilisé tant pour désigner l'action d'innover (le processus) que le résultat de cette action.

Bref, on pourrait dire qu'une culture d'innovation est un ensemble de valeurs, d'attitudes et de façons de faire encourageant les pratiques novatrices et incitant à sortir des sentiers battus.

Steve Jobs disait d'ailleurs : « L'innovation, c'est ce qui distingue un leader d'un suiveur ».

Pourquoi s'en préoccuper?

Dans le cadre du programme du Cercle des jeunes leaders (CJL), nous avons constaté au fil de nos échanges que plusieurs ministères et organismes sont en profonde transformation (déploiement de Services Québec, réforme de la santé, création de la CNESST, réorganisation du ministère des Transports, etc.). L'environnement dans lequel nous évoluons est de plus en plus complexe et en constante mouvance. Cela nous amène à nous réinventer et à essayer de faire les choses autrement et, dans bien des cas, à faire plus avec moins dans un contexte de rigueur budgétaire, de restructuration et de réduction de postes.

Par ailleurs, le marché du quasi-plein emploi et le vieillissement de la population entraînent des enjeux majeurs de recrutement et de dotation. La fonction publique est un employeur de moins en moins compétitif et n'a plus le choix de se remettre en question pour attirer des ressources compétences et qualifiées et conserver une expertise de pointe.

Depuis les années 2000, on observe d'ailleurs une volonté de changer la culture de gestion dans l'appareil gouvernemental. Un nouveau cadre de gestion, orienté vers la performance, a découlé de l'adoption de la Loi sur l'administration publique. Cette loi vise à prioriser la qualité des services aux citoyens et définit de nouveaux dispositifs de gouvernance d'une organisation : déclaration de service aux citoyens, plan stratégique, plan annuel de gestion des dépenses et rapport annuel de gestion qui rend compte des résultats. Malgré cela, on constate que la gestion de la performance s'implante difficilement, comme en témoigne d'ailleurs le sombre portrait du magazine *L'Actualité* intitulé « Un bulletin qui fait honte », diffusé en septembre 2018, illustrant à quel point l'appareil gouvernemental n'est pas axé sur la production de résultats tangibles pour la population.

Et si on faisait mieux en faisant différemment? Et si les projets d'innovation dans la fonction publique étaient encore trop souvent le fruit d'une « désobéissance qui réussit »? D'ailleurs, l'auteur Michel Millot disait : « il n'y a pas d'innovation sans désobéissance ». Et ce n'est pas

René Rouleau qui nous disait que parfois : « mieux vaut demander pardon, que demander la permission »?

Ses bénéfices

Puisque l'innovation crée de la valeur pour une organisation, il y a fort à parier que l'instauration d'une telle culture se traduirait par nombre de bénéfices : meilleure image de la fonction publique et crédibilité plus grande, attraction et rétention des ressources, économie d'échelle en optimisant les travaux interministériels, employés plus heureux et performance accrue, réduction des délais de traitement, plus grande agilité et flexibilité, etc.

Mais comment concrétiser cette volonté d'implanter une culture d'innovation au sein de la fonction publique?

Le développement d'une culture d'innovation au sein de la fonction publique

Nul doute que le développement d'une culture d'innovation passe en partie par la gestion et que, comme leader, nous devons réussir à mobiliser nos ressources en leur partageant une vision de la fonction publique réinventée. Nous nous sommes donc penchées sur les pratiques de gestion, mais également sur des éléments de l'environnement de la fonction publique qu'il nous semblait incontournable de revoir pour contribuer à instaurer une culture d'innovation.

Changer l'image de la fonction publique : pour en finir avec les bas bruns

La fonction publique : attrayante pour les jeunes, reconnue comme un modèle et valorisée? Pas vraiment! Bien au contraire, la fonction publique québécoise fait malheureusement souvent l'objet de critiques, notamment de la part du public et des médias. Les objets de doléances sont nombreux : on se plaint de la taille de l'État, de sa lourdeur administrative (*red tape*), de son inefficacité, de ses choix stratégiques, de l'octroi de ses subventions, etc.

S'il nous semble incontournable d'améliorer et de mieux gérer l'image de la fonction publique, notamment pour attirer et retenir les talents, il faudra d'abord s'attaquer en profondeur à d'autres sphères de l'environnement interne, car ce n'est pas une campagne de publicité ou un coup de marketing qui nous permettra de redorer l'image en quelques semaines! Il faudra d'abord qu'il y ait des changements majeurs notamment dans les pratiques de gestion et les ressources humaines, les modes de fonctionnement, l'environnement de travail, etc. L'image de marque d'une organisation repose sur plusieurs composantes et toutes sont interreliées : la réputation, le discours, l'expérience client, les communications internes, etc. Pour changer l'image, il faut donc agir sur chacune de ces sphères et cela demande parfois un plan de transformation majeure et bien des années de labeur.

Cela dit, pour développer une image positive auprès du public et des médias, la fonction publique aurait avantage à mettre en place une stratégie de positionnement et à s'assurer de faire connaître les actions, les initiatives et les retombées positives afin de bien communiquer cette information auprès du public.

Améliorer les pratiques de gestion

L'innovation est actuellement dépendante de la vision du dirigeant. Si ce dernier est curieux, aime se documenter (actualité, revues spécialisées, articles scientifiques) et voit ce qui se fait ailleurs, il sera probablement plus enclin à l'innovation au sein de sa propre organisation. L'innovation doit devenir l'affaire de tous, après que le dirigeant ait mis en place les outils pour en faciliter son intégration dans les pratiques quotidiennes au sein de ses équipes. L'innovation peut être vue comme leitmotiv à répandre au sein des équipes d'une organisation.

Faire des gestionnaires de véritables leaders de l'innovation

L'une des conditions gagnantes pour implanter une culture d'innovation est sans aucun doute d'avoir une équipe de gestionnaires leaders qui visent l'innovation. Ainsi, par leur leadership transformationnel, ils encourageront la mise en place de pratiques novatrices et feront évoluer les façons de penser et de faire des équipes, voire à faire évoluer la fonction publique!

Voici certains éléments à considérer pour atteindre cet objectif :

- Développer un profil de compétences (leader transformationnel, compétences et qualités recherchées) tenant compte de l'innovation.
- Former les gestionnaires sur ce qu'est l'innovation et ses bienfaits pour les ressources et son organisation.
- Encourager l'innovation au sein des M/O : une équipe ou direction horizontale pourrait proposer des approches, offrir des formations ou accompagner les gestionnaires pour favoriser l'innovation dans les pratiques de gestion de son organisation. Cette même équipe pourrait aussi encourager le changement au sein des ministères et organismes et prévoir une approche de gestion du changement qui serait partagée auprès des gestionnaires. À titre d'exemple, Revenu Québec dispose d'une direction générale de l'innovation et de l'Administration.
- Prévoir un mécanisme permettant aux employés de fournir des idées apportant de nouvelles orientations, à tout niveau (structure organisationnelle, mission, lois/règlements, technologies de l'information, etc.) au sein de chaque organisation.
- Prévoir diverses formations au sein du gouvernement pour favoriser les pratiques de gestion en lien avec l'innovation. Ces formations pourraient être prévues par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Permettre aux gestionnaires de faire des « stages » dans une autre organisation ou dans l'entreprise privée afin de découvrir les approches de gestion tenant compte de l'innovation.
- Sensibiliser et former les hauts dirigeants à l'innovation par le biais du Cercle de la haute fonction publique.

Revisiter l'approche de gestion des ressources humaines

Si on demandait aux citoyens d'identifier les compétences indispensables pour occuper un poste dans la fonction publique, il y a fort à parier que la « créativité » ou la « capacité à innover » serait bien loin dans leurs priorités. Pourquoi une personne portée à penser « en dehors de la boîte » cherchant à développer des idées nouvelles et à l'aise dans des environnements exempts de contraintes voudrait-elle occuper un poste au sein de l'appareil public?

Et pourtant, alors que certains atterrissent dans la fonction publique par hasard, quelques inspirés se laissent convaincre. Souvent, lorsque leur potentiel créatif est détecté, reconnu et sciemment utilisé, ils deviennent des « allumeurs de réverbères », des employés-clés qui contribueront à faire prospérer les travaux de leur unité. Parfois, lorsqu'à leur créativité s'ajoute le leadership transformationnel, ils parviennent à accéder à des postes leur permettant de développer et de mettre en œuvre leur vision, à inspirer, à faire évoluer leur organisation. Les Robert Baril, les Gertrude Bourdon, les Sylvie Barcelo que nous avons eu le privilège de rencontrer en sont quelques exemples vivants.

Puisqu'ils représentent un atout non négligeable pour toute organisation aspirant à performer davantage, comment la fonction publique peut-elle attirer, développer et fidéliser davantage de ces innovateurs? Voici donc, en trois leçons, quelques pratiques de gestion des ressources humaines qui pourraient y contribuer.

Savoir séduire

Longtemps, la fonction publique a pu compter sur la sécurité d'emploi comme principal argument pour attirer une main-d'œuvre à la recherche de stabilité. Aujourd'hui, à une époque où règne le quasi-plein emploi et où les générations émergentes valorisent l'agilité et la mobilité, la fonction publique ne fait plus le poids face à ses compétiteurs privés et parapublics. Comme les autres pratiques de gouvernance, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique doit donc se mettre à la page et rattraper le retard qu'elle a pris.

Pour attirer la main-d'œuvre, les messages promotionnels conservateurs et les visages souriants ne suffisent plus. La stratégie de recrutement doit être dynamique, se démarquer du lot et faire usage des nouveaux modes de communication utilisés dans la vie quotidienne de nos futures recrues :

- Les processus d'embauche doivent gagner en agilité. Il faut chercher à limiter le laps de temps entre l'inscription à un processus de qualification et l'entrée en fonction. La possibilité de faire les examens en ligne doit donc être envisagée.
- L'utilisation des réseaux sociaux et des applications mobiles doit devenir la règle et non plus l'exception.
- Les ministères et organismes doivent utiliser la marge de manœuvre dont ils disposent pour se distinguer, en tablant sur l'ADN de leur mission.
- Le recours à l'émotion, à l'humour ou au concept d'excellence pourrait être davantage utilisé afin de se défaire de l'image terne des fonctionnaires.

Développer le potentiel créatif de son personnel

Il serait faux de prétendre que la capacité à innover et à créer est proprement innée et n'est réservée qu'à quelques « élus ». Nous croyons plutôt que lorsque les conditions environnementales le permettent, quiconque peut développer et mettre à profit son potentiel créatif. Voici quelques exemples de pratiques qui pourraient être davantage utilisées par les gestionnaires désireux de le soutenir :

- Prendre le temps de reconnaître les bonnes idées;
- Face à un problème de performance organisationnelle, lancer un « défi innovation » à l'équipe afin de trouver de nouvelles solutions;

- Favoriser le travail en équipe multidisciplinaire;
- Chercher l'hétérogénéité des profils professionnels au sein d'une même équipe afin de favoriser le choc des idées;
- De manière à développer la perspective globale chez le personnel, encourager la mobilité et proposer la réalisation de stages dans des disciplines connexes;
- Mettre en œuvre rapidement les idées proposées;
- Tirer des apprentissages des réussites comme des échecs (donner le droit à l'erreur);
- Outiller et former le personnel aux techniques de créativité.

Prêcher par l'exemple

Avant de tout mettre en œuvre pour attirer et développer des personnes innovatrices, la fonction publique doit d'abord se poser une question fondamentale : « Est-ce que je veux *vraiment* faire un virage vers l'innovation? Suis-je prête à m'interroger sur les fondements des pratiques actuelles? À prendre davantage de risques? À donner le droit à l'erreur? » Si l'appareil gouvernemental n'y est pas prêt, il aura : 1. Beaucoup de mal à convaincre les innovateurs/créatifs à joindre ses rangs et 2. Ceux que l'on réussira à embaucher finiront par développer du cynisme et se démobiliseront.

Puisque les yeux du personnel sont rivés sur eux, les dirigeants et gestionnaires ayant à cœur d'implanter une culture d'innovation se doivent donc de prêcher par l'exemple. Dans le cadre du CLJ, certains invités nous ont généreusement offert quelques pistes d'action et de réflexion que nous considérons comme des leviers à l'innovation :

- Madame Gertrude Bourdon, qui a mis en place des façons de faire innovatrices dans le cadre de la création du Centre hospitalier universitaire (CHU) de Québec, s'est notamment inspirée du *Hoshin kanri*. Issu du Lean management, « ce modèle interpelle les différents niveaux de l'organisation à définir la contribution qu'ils peuvent avoir à l'atteinte de la vision et des orientations définies. Un modèle qui cherche l'expression de la créativité et de l'innovation ». Bref, lorsque les personnes se sentent impliquées dans le changement, lorsque leurs connaissances sont mises à profit, il est possible de réaliser de grandes transformations.
- En tant que dirigeante, madame Sylvie Barcelo a maintes fois utilisé des groupes d'employés pour discuter de problèmes organisationnels et générer des solutions. Ce qu'elle appelle son « Comité des créatifs » lui permet à la fois de prendre le pouls de son organisation et de susciter l'éclosion d'idées qui alimentent sa propre réflexion et peuvent parfois guider sa prise de décisions.
- La créativité utile à l'innovation n'est pas souvent un phénomène spontané. Elle demande de la réflexion et du temps. Du temps que les gestionnaires et les dirigeants ne prennent pas toujours, sollicités par leurs multiples responsabilités. Pourtant, comme nous l'a si bien exprimé monsieur André Vézina, mieux vaut « se faire un ami du temps »... Et si les idées venaient aussi en marchant !

Plus d'agilité pour plus d'innovation

Afin que l'implantation de pratiques de gestion innovantes se fasse avec agilité, il importe de partager notre vision et de la mettre en œuvre de manière diligente.

Pour ce faire, nous avons avantage à connaître les croyances des acteurs impliqués afin de développer une stratégie de gestion du changement qui nous permettra d'atteindre nos objectifs d'innovation. Fondée sur une analyse de la situation actuelle, des préoccupations et des enjeux en présence, la mise en œuvre d'un plan de gestion du changement est incontournable, puisqu'elle permettra une transition harmonieuse vers la situation désirée.

Par ailleurs, de façon à exercer un meilleur contrôle de nos activités, à faire face à l'incertitude, à favoriser l'atteinte des objectifs et à améliorer la performance, nous sommes conviés à participer activement à une démarche de gestion intégrée des risques. Ainsi, lors de la mise en place de pratiques innovantes, la gestion du risque a pour objectifs d'assurer la continuité de nos opérations et le maintien de nos services. La gestion intégrée des risques est donc un processus qui vise à identifier, évaluer, mesurer, atténuer et surveiller les risques à l'échelle de l'organisation de façon à ce qu'elle atteigne ses objectifs d'optimisation. En fonction des enjeux identifiés, des mesures d'atténuation et de contrôle sont requises.

Afin de relever les défis qui permettront d'assurer une agilité dans la prise de décision, d'avoir un contrôle sur la gestion des risques et de mener à terme la gestion du changement nécessaire à l'instauration d'une culture d'innovation dans nos organisations, nous devons faire preuve de leadership. Les différents conférenciers du CJL nous ont présenté plusieurs bonnes pratiques de gestion que devra s'approprier et développer le leader dans un contexte d'innovation.

Madame Gertrude Bourdon nous a notamment mentionné que lorsque nous voulons amener ou implanter de nouvelles pratiques, celles-ci doivent d'abord faire sens. Elle nous a également invités à analyser la situation avant de nous lancer dans l'action. Sa réflexion sur la prise de décision s'appuie sur l'analogie des passoires de Socrate, qui propose trois questions :

- Est-ce que c'est vrai?
- Est-ce que c'est bien?
- Est-ce que c'est utile?

Enfin, elle nous a rappelé que nous devons faire vivre les valeurs que nous prônons afin d'obtenir la crédibilité et la confiance de nos dirigeants ainsi que de nos ressources, cette confiance étant à la base de notre leadership.

Bonifier l'environnement et les conditions de travail des employés de l'État

Notre réflexion sur l'innovation dans la fonction publique s'est également portée sur l'environnement et sur les conditions de travail actuelles. En effet, s'il est un milieu perçu par la population générale comme étant gris, beige ou ennuyant, il s'agit bien de la fonction publique.

Tant les conditions de travail que les environnements de travail sont scrutés à la loupe par le public. Aucun excès n'est toléré et tout avantage offert aux fonctionnaires peut être vu comme un ajout à des emplois déjà grassement payés. Dans ce contexte, l'innovation en la matière présente un retard important par rapport au secteur privé.

Dans les faits, les environnements de travail des employés de l'État qui travaillent au sein des ministères et organismes n'ont pas beaucoup évolué depuis les années 1980 et ne permettent pas de tirer tous les avantages des technologies et des nouveaux modes de travail qui se sont développés au cours des deux dernières décennies. Les locaux des entreprises privées sont beaucoup plus attrayants que ceux de la fonction publique, qui malgré des avantages sociaux enviables, peinent à attirer les jeunes professionnels qui veulent aussi un environnement de travail stimulant.

La notion de conciliation travail-vie familiale doit quant à elle devenir plus qu'un terme à la mode, mais se matérialiser au quotidien. Comme l'a démontré un sondage réalisé en 2016 pour le Secrétariat du Conseil du trésor, l'intérêt du travail, le contenu des tâches, le climat de travail ainsi que la conciliation famille-travail-études comptent maintenant parmi les critères les plus importants pour choisir un emploi.

À l'échelle canadienne d'ailleurs, les gouvernements fédéraux, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont notamment développé et appliqué des systèmes d'aménagement basés sur la mobilité, la flexibilité et la connectivité.

Gains découlant de la création des environnements innovants

Les avantages pour la fonction publique de créer des environnements et des conditions de travail innovants sont nombreux, et ce, tant sur le plan des ressources humaines que sur le plan financier.

Depuis plusieurs années, le secteur privé multiplie les innovations afin de devenir attractif pour la main-d'œuvre et améliorer la productivité de ses employés, car il est reconnu que le seul salaire ne contribue pas à la rétention du personnel. Dans ce contexte, tel que décrit précédemment, le secteur public doit rapidement emboîter le pas au privé et faire en sorte de rendre son milieu attractif.

Ainsi, la fonction publique gagnera en productivité, en efficacité et performance. Le réaménagement de ses lieux de travail, en cohérence avec l'utilisation des nouvelles technologies, permettra une plus grande flexibilité et adaptabilité du personnel.

Le gouvernement en place a d'ailleurs constaté les avantages réels d'aller dans ce sens puisqu'il a lancé récemment *La Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*¹ qui vise à permettre à la fonction publique du Québec de répondre aux enjeux actuels et futurs du marché de l'emploi et de mettre en œuvre une culture organisationnelle renouvelée axée sur l'innovation et sur la performance. Cette stratégie insiste d'ailleurs sur le fait qu'il sera important d'offrir des milieux de travail stimulants à tous points de vue, qu'il s'agisse de l'organisation du travail, de la qualité des espaces physiques ou des outils technologiques. Les investissements requis pour ce faire donneraient lieu à des gains importants, tant sur le plan

¹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, Québec, Gouvernement du Québec, 2018, 95 p., en ligne à l'adresse : https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF

qualitatif que sur l'efficacité et les coûts. Il décrit également dans sa publication intitulée *La vision immobilière du gouvernement 2018-2023*² la transformation qu'il souhaite effectuer avec des objectifs de réalisation jusqu'en 2023.

Nous croyons que pour la première fois depuis les 30 dernières années, si la mise en œuvre de la stratégie s'actualise, la transformation de la fonction publique est possible. La stratégie présente une vision renouvelée et modernisée des milieux de travail, qui inclut la révision des façons de travailler. Enfin, on sent une volonté d'offrir au personnel un environnement de travail stimulant qui prend appui sur une vision moderne de l'organisation du travail et de l'aménagement des espaces ainsi que sur les avancées en matière de technologies numériques.

Dans le cadre de notre réflexion sur l'innovation, nous avons identifié quelques pistes qu'il pourrait être utile d'explorer afin d'améliorer l'environnement et les conditions de travail dans la fonction publique, mais également pour y favoriser l'innovation :

Le milieu de travail où l'on passe sa vie doit être accueillant et dynamique :

- Disposer d'espaces de travail à l'extérieur pour les jours de beau temps.
- Développer une flexibilité dans l'aménagement des espaces de travail (bureaux «assis debout,» ballons, chaises genoux, tapis roulant, salles de remue-méninges équipées des meilleures technologies).
- Démocratiser l'accès à lumière naturelle.

De nouvelles modalités de travail doivent s'implanter :

- Favoriser des « walking meeting » pour remplacer les réunions en petites salles.
- Développer plus de flexibilité dans le lieu de prestation de travail (comme le télétravail, qui n'est pas très répandu ou valorisé dans la fonction publique).

Des services connexes et utiles à la conciliation travail-vie de famille doivent aussi être généralisés :

- Avoir des services de santé, d'entraînement, de relaxation, de gestion du stress et de restauration sur les lieux de travail afin de libérer l'esprit pour plus de créativité.
- Avoir des garderies sur les lieux de travail.
- Avoir des collations santé disponibles pour les cas de rencontres hors horaire.

Accroître la collaboration interministérielle et développer des partenariats

Nous avons rapidement identifié qu'une culture de l'innovation devait notamment reposer sur le partage de bonnes pratiques et de l'expertise, ainsi que sur le rassemblement de forces vives au service de projets gouvernementaux. Mais quel est notre regard actuel sur la situation et quelles sont les pistes de solution que nous avons identifiées pour y arriver?

² GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *La vision immobilière*, Québec, Gouvernement du Québec, 2018, 44 p., en ligne à l'adresse : <https://www.sqi.gouv.qc.ca/vision/Documents/vision-immobiliere.pdf>

La taille de l'État ne va pas en diminuant, bien au contraire, comme la conférence de madame Diane Wilhelmy sur l'évolution de l'État nous l'a démontré dans le cadre de sa présentation. Depuis la période d'effervescence de la Révolution tranquille, l'appareil gouvernemental n'a cessé de se complexifier par la naissance de nouvelles entités ou encore d'obligations et de plans gouvernementaux. Les gestionnaires de la fonction publique évoluent donc dans un environnement de plus en plus complexe, où « l'interministériel » est de plus en plus présent et essentiel à l'avancement des projets. Toutefois, malgré cette réalité, des lacunes subsistent et il n'est pas rare de les voir exposées dans les médias.

À titre d'exemple, un rapport du Vérificateur général du Québec rendu public en novembre 2017 portait un regard très critique sur la francisation des immigrants au Québec. Parmi les causes expliquant cet échec, l'audit pointait le manque de concertation entre les trois ministères offrant des cours de français et les iniquités dans l'aide financière accordée aux immigrants en francisation. L'absence de concertation empêche de bien répondre aux besoins de la clientèle et cause des iniquités, indiquait le rapport.

Nous avons tous constaté également comme gestionnaire, à différents niveaux, le manque de coordination, de cohérence et de vision commune au sein d'un même ministère ou organisme et les difficultés de concertation dans l'appareil gouvernemental. Pour pallier ces lacunes, lors de sa conférence sur le réseautage, monsieur Marc Lacroix a clairement évoqué la nécessité d'avoir un bon réseau pour réussir à faire « avancer » ses dossiers au sein d'un ministère ou plus globalement à l'échelle gouvernementale. Le réseautage nous a été présenté comme un incontournable pour obtenir de l'information, faire progresser des projets, avoir accès à des contacts de différentes expertises pour nous aider et avoir plus d'influence dans l'échiquier gouvernemental.

On peut aussi se questionner sur les « dédoublements » et les chevauchements entre les différentes entités de l'appareil gouvernemental. Dans bien des ministères et organismes, face à une réalité ou un besoin, des équipes réfléchissent aux mêmes problèmes pour réaliser un même livrable. Malheureusement, ce travail se fait encore trop souvent en vase clos et sans partage d'informations et d'expertises entre les équipes des différents ministères. Combien de politiques internes sont réinventées d'un ministère à l'autre pour la sécurité de l'information, l'éthique, les services à la clientèle, les relations avec les médias, etc.? Comment se fait-il qu'à l'ère des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, le manque de partage de bonnes pratiques se fasse encore sentir? Comment se fait-il qu'une organisation qui démarre un nouveau projet n'ait pas automatiquement accès à l'information des autres ministères qui en ont déjà réalisé un similaire alors que nous travaillons tous pour le même employeur? Encore là, c'est souvent le réseautage qui nous permet d'obtenir des informations selon nos contacts.

Force est de constater que la mise en commun d'expertises, le réflexe de faire de l'étalonnage pour connaître les meilleures pratiques et la mobilisation de ressources interministérielles sur des projets ne font pas encore partie de la culture gouvernementale au quotidien, même si de plus en plus d'initiatives en ce sens prennent forme et pourraient aussi être citées. Pourtant, ce partage au sein de la fonction publique se traduirait par de nombreux avantages : économie de temps et d'argent, mise à contribution de toute l'expertise au sein de l'appareil gouvernemental, accès à de l'information stratégique, etc.

Voici les éléments indispensables selon nous à la création d'une véritable culture de l'innovation et des pistes d'actions pour y arriver :

- Partager l'expertise entre les ministères et les organismes :
 1. Mise en place de mécanismes de veille stratégique et d'étalonnage pour connaître et s'inspirer des bonnes pratiques.
 2. Développement de moyens de communication et de diffusion bidirectionnels pour partager les informations, les idées et échanger sur des projets, enjeux, solutions entre les ministères et organismes (alertes thématiques, plateforme numérique, infolettres, sites web, section intranet, événements, etc.).
 3. Déploiement d'une stratégie pour mettre en valeur et faire rayonner les projets innovants. Par exemple : la tenue d'un concours valoriserait le personnel et contribuerait à l'image de la fonction publique auprès de la population.
 4. Maximisation du réseautage en le formalisant : réseau multidisciplinaire de tous les horizons, réseaux d'experts gouvernementaux, forum de gestionnaires, rendez-vous d'innovation avec les hauts dirigeants, etc.
- Revoir la gouvernance de certains projets pour encourager le travail interministériel et donner de la marge de manœuvre aux ressources, peu importe leur horizon, leur statut et leur niveau hiérarchique.
- Simplifier les paliers hiérarchiques, les niveaux et délais d'approbation, responsabiliser les ressources et leur donner de l'autonomie et des moyens (technologies, ressources, budgets), mettre en place des structures de gestion de projets différentes et interministérielles pour des mandats convergents, etc.
- Donner au Secrétariat du Conseil du trésor un rôle-clé afin de s'assurer d'une coordination interministérielle et veiller à ce que des mécanismes de concertation et de partages soient mis en place par les gestionnaires de projet.
- Intégrer des engagements et des indicateurs liés à l'innovation dans les outils de gestion (évaluation des programmes, plans stratégiques, rapport de gestion, etc.).
- Bâtir une « passerelle » entre des programmes ciblés et la fonction publique. Cela permettrait notamment de créer des liens avec les étudiants et les programmes selon les besoins de l'État. Ces derniers pourraient être mis à contribution dans des réflexions et des projets concrets. Hors du cadre réglementaire et très structuré de la fonction publique, les étudiants pourraient proposer et tester des solutions innovantes. Par ailleurs, cela permettrait aussi de faciliter le recrutement dans la fonction publique en leur permettant d'accéder à des postes par ce projet passerelle.
- Orienter les programmes de subventions en fonction des priorités d'innovation du gouvernement pour mettre à contribution des organisations externes.
- Créer une chaire de l'innovation par un partenariat universitaire et public, privé.
- Faire davantage de balisage dans les entreprises privées en effectuant des rencontres et des visites et en mettant en place des mécanismes de veille stratégique sectoriels.
- Mettre en place des espaces collaboratifs d'innovation. Pour stimuler la réflexion par la création de groupes hétérogènes et multidisciplinaires, car « Là où tous pensent pareil, l'innovation est menacée », disait Edward Abby.

Conclusion

Ce rapport conclut une démarche de vingt mois qui nous aura permis de réfléchir, sous différents angles, à notre rôle de gestionnaire-leader dans la fonction publique.

De manière plus particulière, nous nous sommes attardées à la notion d'innovation sous différents thèmes étroitement liés à nos fonctions quotidiennes. Bien que plusieurs conférenciers nous aient parlé de l'importance de réfléchir autrement, de penser à l'extérieur de la boîte, de constituer des équipes composées à la fois de personnalités créatives et pragmatiques, nous avons voulu nous y pencher concrètement. La cohorte 7 a d'ailleurs innové en proposant un rapport d'équipe lié à un thème traité dans le cadre du CJL.

Quant à notre équipe, elle a innové dans sa façon de réfléchir à l'innovation en utilisant un processus créatif pour faire émerger de nouvelles pistes d'intervention afin d'améliorer l'innovation dans la fonction publique.

Cette réflexion de groupe sur l'innovation a mis en lumière notre rôle de gestionnaire-leader dans le développement de cette culture d'innovation tant souhaitée. Même si beaucoup de travail à faire reste à faire pour que la fonction publique québécoise devienne un exemple d'innovation en matière d'image, de culture, de gestion, de ressources humaines, d'environnement ou de partenariat, nous avons compris que chacune d'entre nous pouvait, à son niveau, jouer un rôle important. En effet, les changements se font petit à petit et chaque action de la part de gestionnaires-leaders comme nous permettra de « décrystalliser » l'inertie en matière d'innovation.

Notre participation au CJL nous a permis de consolider nos connaissances du leadership transformationnel à plusieurs égards, mais nous a aussi montré qu'il est possible de faire changer les choses, et ce, même à petite échelle et même si cela prend du temps. Monsieur Robert Baril a été très éloquent à ce sujet en mentionnant que ça lui avait pris quatorze ans pour convaincre un ministre que son modèle novateur de sélection des immigrants pouvait être prometteur.

Enfin, ce temps d'arrêt qu'est le CJL, spécifiquement développé pour nous faire réfléchir, nous aura enrichis de la certitude que comme gestionnaire-leader, nous sommes des moteurs de changement pour nos équipes et plus largement pour la fonction publique québécoise.

Annexe

N.B. Ce document est fourni à titre indicatif pour illustrer la démarche et le processus créatif que nous avons mis en œuvre afin de stimuler notre réflexion. Il s'agit donc d'un document de travail produit dans le cadre de nos remue-méninges et il n'a pas fait l'objet d'une réécriture ni d'une révision linguistique.

Cercle des jeunes leaders – démarche créative pour stimuler la réflexion

Comment implanter une culture d'innovation dans la fonction publique? Un défi très stimulant, mais dans un environnement parfois complexe... Dans le cadre du rapport de fin du programme du Cercle des jeunes leaders, notre équipe a décidé de mener cette réflexion et, d'évaluer comment, à titre de gestionnaire leader nous pouvons implanter une culture d'innovation dans nos équipes et éventuellement à plus grande échelle dans la fonction publique. Pour y arriver, quoi de mieux que d'appliquer un processus créatif de résolution de problème...

L'analyse doit se résumer en une phrase

La phrase doit être transformée en question

Une question bien posée est à moitié résolue

➔ **Une bonne question**

- assez contraignante et précise pour ancrer votre esprit (et limiter l'espace conceptuel à explorer)
- force à prendre une perspective nouvelle

➔ **Identifier le but, un souhait, un défi**

- La première étape du processus créatif consiste à identifier un objectif, un souhait, bref un défi que l'entreprise veut relever et qui répond à ses besoins organisationnels

actuels. Cette première étape se compose d'une phase de divergence (remue-méninges) et de convergence (regroupement de thèmes).

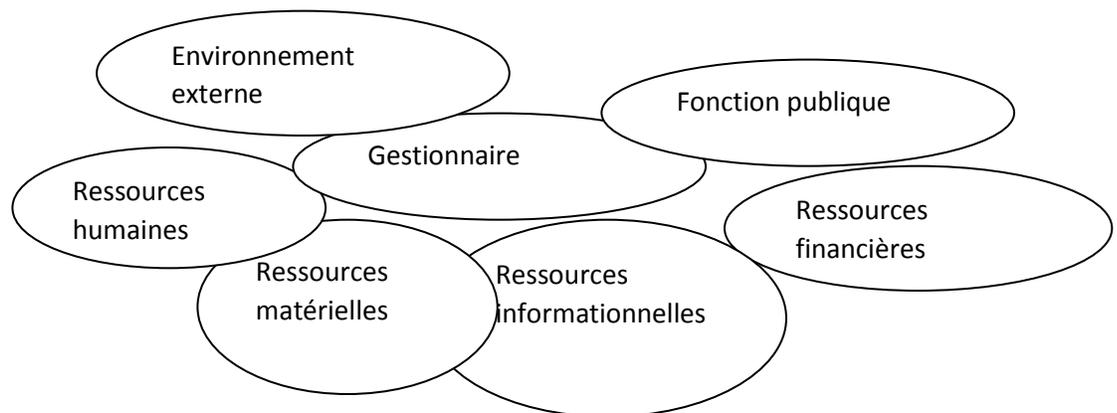
- En phase de divergence, afin d'identifier le but à atteindre, plusieurs questions peuvent être soulevées, et ce, de diverses manières : sous forme de souhaits, d'objectifs visés ou encore de ce que l'on demanderait si l'on avait une lampe magique!
- On passe ensuite à la seconde phase qui est la convergence : on permet alors de juger parmi les objectifs générés précédemment et de faire des regroupements.

Première étape – identifier le but et clarifier le problème

But : Implanter une culture d'innovation dans la fonction publique.

Clarifier le problème...

Avant de se lancer dans la recherche d'idées, il est important de clarifier le problème et de l'aborder sous d'autres perspectives. En tenant compte des facettes qui composent l'environnement du gestionnaire de la fonction publique (ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières) nous avons donc généré plusieurs axes de recherche qui se rapportaient au défi, et ce, dans une phase de divergence.



Comment faire pour implanter une culture d'innovation dans la FP ?

Générer des axes pour chacune des sphères de l'environnement...

À COMPLÉTER PAR CHACUNE à la suite de la liste d'idées suivantes... sous la formulation

Comment faire pour... Faire l'exercice de façon spontanée dans aucune retenue...

Le principe

- Toutes les idées sont bonnes (on ne critique ou n'évalue pas)
- On vise une (très) grande quantité d'idées
- On construit sur les idées des autres et on ne se préoccupe pas des duplications
- On encourage les idées folles ou exagérées

Idées en vrac :

Comment faire pour que les ressources innovent plus ?

Comment faire pour attirer les ressources les plus créatives ?

Comment faire pour que les meilleurs souhaitent travailler dans la FP ?

Comment faire pour intégrer l'innovation aux pratiques de gestion ?

Comment faire pour que les gestionnaires soient des leaders de l'innovation ?

Comment faire pour que les dirigeants encouragent l'innovation ?

Comment faire pour changer l'attitude des dirigeants ?

Comment faire pour changer le type de dirigeants ?

Comment faire pour gagner des concours d'innovations ?

Comment mettre en place des projets pilotes ?

Comment faire pour intégrer l'innovation aux processus et aux opérations ?

Comment faire pour que la FP du Québec soit un modèle d'innovation à travers le monde ?

Comment faire pour créer des environnements de travail qui stimulent l'innovation ?

Comment faire pour se donner les moyens d'innover ?

Comment faire pour que les ressources aient accès aux meilleurs outils ?

Comment faire pour que les ressources financières appuient l'innovation ?

Comment faire pour éliminer les contraintes qui freinent l'innovation dans la FP ?

Comment faire pour trouver plus d'idées nouvelles?

Comment faire pour que l'innovation soit valorisée ?

Comment faire pour que la gestion du risque soit plus grande ?

Comment faire pour que les échecs soient acceptés ?

Comment faire pour partager l'expertise entre les MO ?

Comment faire pour développer des projets avec plus d'agilité et de rapidité ?

Comment faire pour mieux exploiter nos ressources ?

Comment faire pour que la créativité et l'innovation soient des valeurs de la FP ?

Comment faire pour introduire des nouveautés dans ses pratiques de gestion ?

Comment faire pour remettre en question les façons de faire ?

Comment faire pour générer des idées avec son équipe ?

Comment travailler en partenariat pour innover ?

Comment créer des laboratoires d'innovation ?

Comment créer des liens avec les entreprises pour innover ?

Comment créer des liens avec les établissements scolaires pour innover ?

Comment faire pour créer des espaces collaboratifs d'innovation ?

Comment faire pour avoir des budgets pour l'innovation ?

Comment faire pour stimuler l'innovation ?

Comment donner accès à l'expertise, formation, outils, moyens aux services de l'innovation ?

Comment faire une veille stratégique sur les innovations ?

Comment créer un effet d'entraînement pour innover plus ?

Comment mettre en place des conditions gagnantes pour innover ?

Comment faire pour mettre en place des leviers d'innovation ?

Comment faire pour mobiliser les gens autour de l'innovation ?

Comment faire pour que la FP soit reconnue comme innovante ?

Comment faire pour avoir des équipes plus innovantes ?

Comment faire pour concrétiser plus de projets novateurs ?

Comment trouver des solutions plus novatrices ?

Comment arrêter d'avoir peur d'avoir peur ?

Comment accroître la gestion du risque dans la FP ?

Comment changer la culture de la FP ?

Comment faire pour avoir le temps d'innover ?

Comment faire en sorte que la structure organisationnelle ne nuise pas à l'innovation ?

Comment faire pour que l'innovation soit encouragée ?

Comment faire pour tout changer dans la FP ?

Comment faire pour rebâtir la FP à partir de 0 ?

Comment faire pour que toutes les idées soient encouragées ?

Comment faire pour que ceux qui n'innovent pas partent travailler ailleurs ?

Comment faire pour trouver des sources d'inspiration ?

Comment faire pour que les conditions de vie/travaillent stimulent la créativité ?

Comment faire pour que le budget d'innovation soit plus grand ?

Comment faire pour que tous mes employés innovent dans leur travail ?

Comment faire pour :

- ✓ Faire adhérer les dirigeants à l'innovation;
- ✓ Amener des pratiques de gestion qui favorisent l'innovation;
- ✓ Avoir une culture propice à l'innovation;
- ✓ Avoir les appuis politiques;
- ✓ Avoir la capacité d'innover;
- ✓ Avoir la confiance des dirigeants pour ouvrir à l'innovation dans la fonction publique (FP);
- ✓ Pour que les dirigeants aient des ordres clairs d'appuyer les initiatives d'innovation;
- ✓ Avoir des mesures incitatives pour innover dans la FP;
- ✓ Avoir l'appui des citoyens pour ouvrir à l'innovation dans la FP;
- ✓ Pour que l'innovation dans la FP puisse faire partie du discours public;
- ✓ Amener la FP à être un chef de file sur le marché;
- ✓ Encourager l'innovation en acceptant les essais-erreurs;
- ✓ Développer une collaboration avec la FP fédérale pour avoir une référence sur les principes d'innovation;
- ✓ Se donner les moyens pour encourager l'innovation;
- ✓ Utiliser les compétences internes pour innover;
- ✓ Créer des conditions gagnantes;
- ✓ Se développer une expertise en innovation;
- ✓ Avoir une vision partagée sur l'innovation;
- ✓ Définir les défis de l'innovation dans nos organisations.

Comment faire pour :

- ✓ Que les personnes ayant un profil innovateur aient envie de travailler dans la FP ?
- ✓ Que la gestion du risque laisse de la place pour l'innovation ?
- ✓ Que l'innovation passe du discours à la pratique ?
- ✓ Que performance et souplesse puissent aller de pair ?
- ✓ Que la fonction publique québécoise devienne un modèle d'innovation ?

- ✓ Que les personnes créatives trouvent leur place dans la machine gouvernementale ?
- ✓ Valoriser davantage le fait de sortir des sentiers battus ?
- ✓ Augmenter l'agilité des processus décisionnels ?
- ✓ Que le milieu de travail soit plus propice à l'innovation ?
- ✓ Que les gestionnaires encouragent leur personnel à prendre des initiatives ?
- ✓ Changer l'image de conservatisme de la FP ?
- ✓ Que le personnel plus conservateur ne se sente pas menacé par les innovateurs ?
- ✓ Que l'innovation soit plus qu'une mode passagère ?
- ✓ Démystifier le processus de créativité et d'innovation ?
- ✓ Que des personnes ayant un profil innovateur soient nommées administratrices d'État ?
- ✓ Que les environnements de travail incitent le personnel à innover ?
- ✓ Se donner le droit à l'erreur ?

Comment faire pour :

- ✓ Être agile dans l'embauche ?
- ✓ Être agile dans notre gestion ?
- ✓ Être agile dans notre prise de décision ?
- ✓ Être attractif ?
- ✓ Être en mesure de conserver les bons gestionnaires/bonnes ressources dans la FP ?
- ✓ Être en mesure de bien exploiter les talents de la fonction publique ?
- ✓ Former de bons gestionnaires ?
- ✓ Former des visionnaires ?
- ✓ Former des innovateurs ?
- ✓ Développer le gestionnaire-leader innovant ?
- ✓ Amener le Québec à innover dans divers secteurs d'activités ?
- ✓ Choisir des projets stratégiques d'innovation (dans la FP et au Québec) ?
- ✓ Innover au quotidien ?
- ✓ Innover avec le contexte législatif auquel est soumis chaque M/O ?
- ✓ Innover dans les TI ?
- ✓ Faire évoluer notre cadre réglementaire avec l'évolution de l'industrie ?
- ✓ Faire de la FP une FP performante ?
- ✓ Que la FP ait une image positive de la part du public ?
- ✓ Retirer la lourdeur administrative des processus de la FP ?
- ✓ Ne plus entendre que la FP est trop rigide dans ses façons de faire ?
- ✓ Briser les silos ?
- ✓ Collaborer avec les autres ministères ?
- ✓ Partager l'information sur des projets innovants (éducation, industrie, TI, etc.) ?
- ✓ Que le gouvernement travaille de façon concertée ?
- ✓ Que l'espace de travail fasse de la place à l'innovation ?
- ✓ Prévoir des formations universitaires axant sur l'innovation ?
- ✓ Intégrer l'innovation de l'entreprise privée dans la FP ?
- ✓ Assurer la gestion du changement de l'innovation ?
- ✓ Réduire les coûts de façon innovante ?
- ✓ Permettre l'innovation du secteur politique ?
- ✓ Que le politique laisse de la place à l'innovation dans la FP ?

Comment faire pour ?

- ✓ La culture d'innovation devienne celle de la FP
- ✓ Gérer à la fois des innovateurs et des conservateurs (on a peut-être besoin des 2 !) dans nos équipes
- ✓ Disséminer les succès d'approches innovantes dans l'ensemble d'un ministère/organismes, voire, du Gouvernement
- ✓ Développer la compétence de l'innovation chez les gestionnaires
- ✓ Former le nouveau personnel politique, conseillers des ministres, aux avantages de l'innovation
- ✓ Reconnaître les idées innovantes parmi d'autres, les bonifier et les faire vivre
- ✓ Moussez les avantages à l'innovation aux instances des ministères afin de favoriser des changements de paradigmes
- ✓ Faire émerger les caractères innovants du personnel ou des gestionnaires qui ne se le reconnaissent pas
- ✓ Accompagner la gestion du changement vers les approches innovantes
- ✓ Nommer un bureau de l'innovation dans chaque M/O

Deuxième étape : choisir nos axes de recherche

Quand chacune aura complété la liste ci-haut, nous pourrons nous en parler de vive voix pour la phase de convergence.... On pourra regrouper des thèmes, en éliminer, en discuter et choisir les axes qui nous interpellent le plus et qui couvrent des aspects différents. Par la suite, pour chacun des axes retenus, nous pourrons «brainstormer» en utilisant différentes techniques de créativité.

À la suite de la conversation téléphonique du 22 mai, nous avons identifié des grands thèmes à explorer et les avons assignés entre nous.

Ressources humaines (attraction, développement de compétences et rétention)

Agilité, prise de décision, gestion du risque

Pratiques de gestion et image de la FP

Environnement et conditions de travail

Partenariat et collaboration interministérielle

À ce stade-ci, chacune doit choisir de 3 à 5 pistes de réflexion parmi les énoncés formulés à l'étape 1 (Comment faire pour...) en lien avec son thème et les partager à toutes.

Nous pourrions poursuivre la réflexion créative en groupe par courriel et répondre aux énoncés de chacune. Nous pouvons faire celle-ci à l'aide de différentes techniques de créativité.

Partenariat et collaboration interministérielle

Comment faire pour partager l'expertise entre Mo ?

Mettre en place une plateforme d'échanges (à préciser : Un outil numérique permettant le partage d'information et d'idées par les ressources... et l'échange de bonne pratiques.

Créer un réseau d'innovations (détailler ce que veut dire cet énoncé) Avoir des membres du réseau et organiser des activités d'échanges et de réflexion par différents moyens et canaux (infolettre, plateforme, événement, rencontres thématiques, remue-méninges, ateliers de travail, etc. Un réseau comme c'est le cas pour les ordres professionnels ou autres par exemple...

Diffuser les bonnes pratiques dans l'intranet gouvernemental

Mettre en place une infolettre sur les bonnes pratiques

Créer des groupes d'experts par domaine (TI, communication, RH, etc.)

Créer un concours gouvernemental mettant en valeur l'expertise et les bonnes pratiques
Objectif = faire rayonner les bonnes pratiques pour les faire connaître et les valoriser pour contribuer à la gestion de l'image de la fonction publique et à stimuler l'intérêt des ressources pour les emplois, etc.

Rendre disponible un média social avec des thématiques par expertises

Créer des rendez-vous de l'innovation entre dirigeants et gestionnaires

Comment faire pour créer des liens avec les entreprises et les établissements d'enseignements pour innover ?

Faire une passerelle entre des programmes ciblés et la fonction publique (que veut-on dire par faire une passerelle) – Créer des liens avec les étudiants et les programmes et les besoins de l'état en amont... pour pouvoir les mettre à contribution dans les projets et pour favoriser leur recrutement par la suite

Orienter les programmes de subventions en fonction des priorités d'innovation du gvt

Développer un nouveau programme gvtal de subventions axé sur l'innovation

Intégrer des réflexions et problématiques gvtales aux travaux des universitaires

Comment faire pour créer des espaces collaboratifs d'innovation ?

Rassembler des experts et des innovateurs de tous les MO dans un lieu physique

Définir des problématiques prioritaires et lancer des consultations virtuelles

Créer des regroupements thématiques avec des acteurs de tous les milieux (privés, enseignement, recherches, MO, etc.). + grand public !

Comment faire pour briser les silos ? Collaborer avec d'autres ministères ?

Comment faire pour que le gouvernement travaille de façon concertée ?

Revoir la gouvernance de certains projets – Simplifier les paliers hiérarchiques, avoir un gestionnaire de projet responsable qui ne relève pas d'un ministère, etc. C'est à définir...

Rassembler les ressources et les budgets pour développer certains projets

Mettre en place des mécanismes d'échanges et de partage d'informations (de quoi parle-t-on ici plus précisément ?) Des outils et moyens pour favoriser les échanges entre les différents MO qui seraient connus et utilisés

Développer des stratégies gouvernementales et les mettre en œuvre «en dehors» de la structure organisationnelle des MO (idem) Avoir une gestion par projet en dehors d'un MO, voir plus haut commentaire précision pour la question gouvernance

Donner un rôle-clé au SCT pour que les outils d'évaluation des programmes, planification stratégique, etc. évoluent et comprennent des axes et indicateurs liés à l'innovation

Agilité, prise de décision, gestion du risque

Comment faire pour assurer une prise de décision, planifier et gérer le changement vers des approches innovantes ? (ici ce sont plus des questions plutôt que des propositions de solutions)

Mettre en place des Démarche de déploiement et de changement

Définir les enjeux

Rendre l'innovation confortable pour les différents acteurs

Définir le rôle attribué aux acteurs et les intégrer aux processus

Définir le type d'information que les acteurs ont-besoin à chaque étape du processus d'innovation pour prendre des décisions allant dans le sens des objectifs du projet

Suggestion : Analyser les approches actuelles pour en faire des constats et ensuite proposer des approches plus innovantes

Suggestion : Répertorier les approches innovantes dans le monde

Comment faire pour que la gestion du risque laisse de la place à l'innovation (idem)

L'innovation peut engendrer un contexte et être perçu comme un processus créateur de désordres ? Mettre en place un plan de gestion du changement afin de gérer les risques

L'innovation peut engendrer un sentiment de perte de contrôle sur les processus, d'incompétence. Comment –rendre plus confortable la perte de contrôle et d'incompétence
COMMENT ?

Définir les risques acceptables

Définir nos moyens, opportunités et nos marges de manœuvre.

Comment faire pour développer une agilité dans une approche de projet innovant ?

Avoir une vision partagée de l'innovation – Donc les actions concrètes ? Définir une vision, la faire connaître et la partagée pour que tous y adhèrent ?

Encourager et accepter les essais-erreurs

Prôner les valeurs tels que : créativité, réussite, collaboration, etc

Connaître les croyances des acteurs afin de développer des stratégies d'innovation

Faire connaître les succès des approches d'innovation développées à l'ensemble des M/O (Ça rejoint l'idée du concours dans le point partenariats)

Pratiques de gestion et image de la FP

Comment faire pour que la FP du Québec soit un modèle d'innovation à travers le monde ?

Faire des recherches sur les modèles innovants de FP dans le monde avec les partenaires externes (universités, autres pays/provinces, entreprises, ...)

Instaurer l'innovation dans les pratiques courantes de la FP (comment ?)

Mettre en place un comité interministériel sur l'innovation, en vue de recommandations au MCE/SCT

Adopter une politique de l'innovation au sein du gouvernement du Québec (sous la responsabilité de qui ?) – MESI/SCT peut-être... Aller recueillir les attentes de la population (comment ?) en matière d'innovation)

Si on veut être un modèle à travers le monde, on doit avoir un plan de visibilité et une stratégie de rayonnement – donc des actions en ce sens seront requises...

Comment faire pour que les gestionnaires soient des leaders de l'innovation ?

Développer un profil de compétences (leader transformationnel, compétences et qualités recherchées)

Former les gestionnaires sur ce qu'est l'innovation et ses bienfaits

Encourager l'innovation (comment ?) au sein des MO

Encourager le changement (comment ?) au sein des MO

Prévoir un mécanisme permettant aux employés de fournir des idées apportant de nouvelles orientations, à tout niveau (structure organisationnelle, mission, lois/règlements, TI, ...) au sein de chq organisation

Mettre l'innovation dans les compétences du leader de la FP

Prévoir des formations (ENAP, PGAGL, ...)

Permettre aux gestionnaires de faire des « stages » dans une autre organisation (J'adore !) Ou dans le privé même !

Comment faire pour que les hauts-dirigeants encouragent l'innovation ?

Former les hauts-dirigeants à l'innovation

Sensibilisation des hauts-dirigeants au sein du Cercle de la haute fonction publique

Encourager les pratiques innovantes au sein des MO (comment ?)

Instaurer une nouvelle section sur l'innovation à paraître dans le Plan stratégique des MO

Encourager les hauts-dirigeants à travailler dans divers secteurs d'activités, dans diverses organisations (connaître plusieurs façons de faire pour permettre d'innover) 9c n'est pas déjà ce qu'ils font puisqu'ils sont déplacés d'un MO à l'autre ?)

Choisir des hauts-dirigeants pour leurs compétences et leur intérêt pour l'innovation

Prévoir une direction de l'innovation au sein de chaque organisation – Si on veut partage de bonnes pratiques entre MO, pourquoi ne pas centraliser ? On aura encore des vases clos ? Ou elles travailleront ensemble ?

Comment faire pour remettre en question les façons de faire ?

Mettre en place des équipes permettant d'apporter une réflexion critique sur les façons de faire dans leur organisation

Mettre en place un comité interministériel permettant d'apporter une réflexion critique sur les façons de faire au gouvernement (sous la responsabilité de qui ? SCT peut-être) – oui axé sur la performance et les pratiques innovantes Partenariat avec le privé pour comparer les façons de faire (entre qui et qui ? Tous les ministères et le privé ? On devrait s'inspirer des entreprises privées et voir ce qu'ils ont fait pour instaurer une telle culture d'innovation

Revoir le processus des concours de qualification

Mettre en place une direction de la revue des processus dans chacune des organisations

Embaucher des ressources externes (consultants, universitaires, entreprises, etc.) pour analyser les façons de faire et recommander des solutions – (Les ressources internes sont souvent mieux placées pour identifier les problématiques/solutions que des consultants à mon avis)

Permettre aux gestionnaires de faire des « stages » dans une autre organisation

Comment faire pour que la FP ait une image positive de la part du public ?

Devenir une FP performante (comment ?)

Diminuer la paperasse, augmenter l'agilité, diminuer la lourdeur des processus (?)

Être orienté client (comment ?)

Être à l'écoute du public (citoyen, entreprises, etc.) et de ses préoccupations

Assurer une bonne gestion des fonds publics

Assurer une bonne gestion de projets gouvernementaux

Que la FP travaille de façon concertée avec l'ensemble des MO

Gérer selon les risques (ne le fait-on pas déjà beaucoup ? Pas assez ? Trop ?)

Diminuer les délais de traitement (de quoi ? Où ?)

Pour développer une image positive, il faut avoir une stratégie de positionnement entre autres et faire connaître toutes les actions/initiatives et retombées positives de la FP

Gestion des ressources humaines

- État de situation : Quasi-absence des profils innovateurs dans la FP
- Les écueils du modèle actuel (lourdeur du processus d'embauche, bureaux, hiérarchie, reddition de compte, processus rigides...)

Comment faire pour attirer des créatifs/innovateurs au sein de la FP ?

Il faudrait pour commencer développer le profil de compétences recherché, cela aiderait à voir les éléments-clé et orienterait les actions de promotion pour les attirer...

- Repérer les innovateurs (comment ?)
- Susciter l'intérêt des innovateurs pour la mission de la FP (comment ?)
- Présenter une image séduisante de la FP (Comment ?)
- Avoir des campagnes promotionnelles de recrutement qui sortent des sentiers battus pour être en cohérence avec le profil recherché
- Avoir des postes-clés où les innovateurs ont de la marge de manœuvre et moins de supervision (hiérarchie) et moins de redditions de compte

Comment faire pour fidéliser les innovateurs ?

- Utiliser leurs forces – COMMENT ?
- Reconnaître leur apport – Comment ?
- Concrétiser le virage gouvernemental en matière d'innovation (que les bottines suivent les babines !) – Comment ?
- Leur offrir des conditions différentes
- Leur laisser carte blanche pour l'horaire, plus de marge de manœuvre et moins de comptes à rendre, etc.

Comment faire pour développer l'innovation chez notre personnel ?

- Démystifier ce qu'est l'innovation (Formation ?)
- Associer l'innovation au plaisir (Comment ?)
- Développer les compétences du personnel en la matière (formation ?)
- Susciter des chocs d'idées (comment ?)
- Mettre en œuvre rapidement les bonnes idées
- Assurer une bonne conduite du changement afin de sécuriser le personnel (par les gestionnaires ? les M/O ?) Comment ?
- Écouter plus les employés pour faire émerger des innovations tant dans le travail que dans la gestion au quotidien dans la gestion des dossiers et des projets
- Outiller les gestionnaires (comment ? Formation ?)

- Mettre en place des démarches d'amélioration continue où les employés sont appelés à participer pour identifier les problématiques et des solutions

Environnement et conditions de travail

Comment faire pour que le milieu de travail soit plus propice à l'innovation?

- Développer une culture d'innovation dont tous les employés et gestionnaires sont imprégnés par un message clair et soutenu de la haute direction, des formations et des actions concrètes soutenues

- Mettre en place des focus groups annuels avec les nouveaux employés jeunes ou qui viennent d'autres milieux, pour faire émerger de nouvelles pratiques et en publiciser les résultats et les mettre en œuvre
- Faire des essais, les analyser et les modifier au besoin avant leur mise en place.

Comment faire pour que les environnements de travail incitent le personnel à innover ou qui stimulent l'innovation?

- Avoir des places de travail à l'extérieur pour les jours de beau temps
- Développer une flexibilité dans l'aménagement des espaces de travail (bureaux hauts, ballons, chaises genoux, tapis roulant)
- avoir des salles de réflexion aménagées (rejoint les idées d'espaces collaboratifs, je crois)
- peindre les murs de couleurs plus claires pour rendre le milieu moins austère (bonne idée, il est reconnu par des études que certaines couleurs stimulent la créativité... Le blanc n'est pas recommandé, c'est une des pires couleurs pour faire émerger les idées il me semble)
- modifier l'éclairage pour le rendre plus agréable selon les nouvelles connaissances sur l'importance de l'éclairage naturel – fournir des espaces de luminothérapie
- Revoir l'aménagement des bureaux pour prévoir des salles de remue-méninges équipées des meilleures technologies.
- Proposer des environnements de travail favorables à l'innovation (rejoins l'énoncé précédent)
-

Comment faire pour que les conditions de vie/travail stimulent la créativité?

- Développer plus de souplesse dans les méthodes de travail
- Mettre en place des « *walking meeting* » pour remplacer les réunions en petites salles
- Développer plus flexibilité dans le lieu de prestation de travail (comme le travail à la maison qui n'est pas très favorable dans la FP) développer des incitatifs à la haute performance (autre que pécuniaire)
- avoir des services de santé, d'entraînement et de nourriture dans les lieux de travail afin de libérer l'esprit pour plus de créativité
- Permettre d'amener des animaux au travail (idée loufoque!)
- Avoir des garderies sur les lieux de travail
- Avoir des collations santé disponibles pour les cas de rencontres hors horaire
- Avoir des espaces détente/cuisines pour se changer les