

De la créativité à l'innovation : tout un parcours !

André Thibault, Ph. D. professeur émérite

De plus en plus souvent, les services et les organismes de loisir sont incités à innover pour garder le rythme des changements qui affectent leurs environnements internes et externes. La démarche de création et d'innovation n'est pas facile même si on a de nombreuses idées de changement.

Ce bulletin présente cette démarche, sa nature, ses exigences, ses embûches et les pistes d'action issus d'une abondante littérature et de l'analyse de nombreuses expériences sur le terrain.

Ce bulletin est publié aussi dans le numéro d'automne 2017 de la revue Agora-Forum.

Penser en dehors de la boîte, avoir des idées inédites et, par la suite, instaurer un changement dans cette même boîte malgré les inévitables résistances et décisions déchirantes que cela suppose, voilà exprimées toute la complexité et la rugosité du parcours qui va de la créativité à l'innovation.

La permanence et le changement doivent être envisagés ensemble, en dépit de leur nature apparemment opposée.

En effet, le changement se réalise toujours sur une trame

où la continuité est inévitablement présente et peut résister. Cela se comprend : au lendemain d'un changement, alors qu'on pense que tout sera différent, la personne ou l'organisation a toujours dans ses bagages les réflexes et les outils qu'elle utilisait la veille pour faire face à la nouvelle situation. Il ne suffit donc pas de décréter le changement, mais de le faire vivre, de le nourrir et de l'accompagner parce qu'il faut vaincre l'inertie naturelle, la crainte de l'inconnu. Innover est un passage passionnant, mais ô combien déstabilisant!

Le besoin d'innover

De nos jours, les services de loisir ont besoin d'être innovants. Pas seulement de fournir plus d'idées. Ce n'est pas parce que vous vous êtes montré créatif lors d'un remue-méninges et avez produit plusieurs centaines d'idées que vous êtes innovant. Il faut concrétiser ces idées dans un contexte organisationnel, politique et financier précis pour une population précise. Comme dans tout changement, ténacité, conviction, capacité de vivre avec des incertitudes et de réduire les résistances constituent les conditions de réussite de l'élan créateur.

Comme dans toute entreprise, l'innovation est une condition de survie et de pertinence des services de loisir publics, qui s'adressent à une population dont les pratiques de loisir sont en constant changement et dont, de surcroît, la composition elle-même en est mutation. Vieillesse, diversification culturelle, multiplication des formes de pratique de loisir, réorganisation du temps libre, préoccupation de sécurité croissante, présence de plus en plus structurante du e-loisir et limites budgétaires sont quelques facteurs qui appellent à innover dans une offre de service dont la structure n'a guère changé depuis 50 ans.

Pour justifier encore plus le besoin d'une culture d'innovation dans les services de loisir, rappelons que le loisir public est à plusieurs égards en concurrence avec le loisir commercial et le cocooning. Et il n'est qu'un joueur, et pas le plus influent, dans le champ socialement, culturellement et économiquement lucratif du loisir. Bien que sa mission soit différente, il doit maintenir une offre de service attrayante qui draine un nombre de participants suffisant pour le maintenir efficient et efficace socialement et financièrement, et, sans

doute, politiquement.

Le loisir public ne répond pas seulement à des besoins des habitués de ses services, mais aussi aux aspirations et aux désirs qui ont présidé à l'utopie de la civilisation du loisir : être libre de ses choix pour découvrir, se développer et se détendre. Il doit regarder haut et garder la visière levée pour entrevoir l'avenir et la qualité de vie au-delà des modes et de cette ère de multitâches et de frénésie.

Quels loisirs auront :

- **Les enfants de l'iPad?**
- **Les boomers quand ils auront 85 ans?**
- **Les multiples communautés culturelles dont les différences sont marquées?**

Les innovations requises seront tantôt circonstancielles, tantôt structurantes parce qu'elles touchent autant le quotidien que la vision et la mission d'avenir des services de loisir. On verra plus loin dans cet article comment peuvent s'articuler ces innovations.

La créativité fonctionnelle ne suffit pas

Chez les professionnels en loisir habitués généralement à trouver des solutions rapides aux problèmes, la créativité dite fonctionnelle ou « créativité solution » fait partie du quotidien et constitue une caractéristique avantageuse. Pourtant, cette qualité peut occulter l'innovation en matière de vision et de services, dans la mesure où le professionnel a l'impression que la résolution de problème au quotidien permet de rester à jour. C'est oublier ce qui se passe en dehors de la boîte et, à certains égards, rester prisonnier de cette boîte.

Il convient donc de clarifier les notions de créativité et d'innovation, d'identifier les conditions de succès de la créativité et de l'innovation, de donner quelques exemples de besoins d'innovation en loisir public et de proposer, en toile de fond, un parcours qui permettra au loisir public d'exercer le leadership qui correspond à sa mission sociale.

Nature de la créativité : penser en dehors de la boîte

L'expression « penser en dehors de la boîte » révèle

la nature même de la créativité. Elle évoque plusieurs facettes de la démarche créative propice à l'innovation.

Penser en dehors de la boîte est en soi un acte de créativité, de cette créativité qui voit et réorganise les choses autrement, brasse la cage pour briser les cercles vicieux et déjouer la langue de bois. Or, même si la créativité permet de respirer de l'air frais et est exaltante, elle déstabilise obligatoirement le statu quo.

Dans sa thèse de doctorat, Sylvie Labelleⁱⁱ a parcouru la littérature sur la notion de créativité. La citation suivante illustre bien la vision qui se dégage des auteurs contemporains.

Commençons par la prémisse que l'essence de la créativité est la notion fondamentale du "aha" signifiant l'association fraîche et pertinente de pensées, de faits, d'idées, etc. qui dans une nouvelle configuration(...) une qui plaît, qui a une signification au-delà de la somme des partiesⁱⁱⁱ.

Dit autrement, la créativité consiste à assembler différemment des éléments (les couleurs et les formes chez le peintre, les aménagements, les activités, leur animation et leur promotion en loisir), à voir les choses dans un nouvel assemblage, à ajouter des

facettes à une situation. On comprendra que le premier geste requis est de prendre du recul par rapport à ce qui existe, à sortir de la boîte.

Penser en dehors de la boîte, c'est essentiellement aller au-delà du statu quo et de ses variantes, au-delà des solutions habituelles et, souvent, savoir distinguer le vrai, le faux et les problèmes obsolètes ou dépassés.

Par exemple, on pourrait penser que le problème d'inscription à un cours ne doit plus être considéré comme un problème de marketing et qu'il faut plutôt abandonner ce cours. En milieu rural, c'est peut-être à un aréna désuet, coûteux et peu achalandé qu'il faudrait renoncer plutôt que d'envisager de le rénover ou d'y attirer de nouveaux clients.

Trois exigences

1) Penser en dehors de la boîte exige d'abord, on l'a évoqué, de prendre du recul par rapport au quotidien, à la routine, aux urgences journalières et aux normes. Il faut aussi prendre le temps qu'il faut.

Voilà le premier pas sans doute le plus difficile à faire dans la mesure où, adrénaline aidant, « la broue dans le toupet » ou l'agitation est souvent

valorisée entre professionnels; ralentir peut alors paraître une perte de temps. Le rythme et la dispersion des tâches, ainsi que la multiplicité des sollicitations qui assaillent le professionnel en loisir sont emballants et donnent souvent l'impression qu'on ne peut pas lâcher prise, qu'on n'a pas le temps pour ce qui ne semble pas urgent.

...« la broue dans le toupet » ou l'agitation est souvent valorisée entre professionnels; ralentir peut alors paraître une perte de temps.

Prendre du recul demande de l'entraînement. Il faut s'entraîner à s'intéresser aux personnes non participantes (en dehors de la boîte) autant qu'aux participants. C'est aussi, au-delà des rencontres de représentants d'organismes, prendre le temps d'observer et de se laisser imprégner des agissements de l'ensemble des personnes, et pas seulement des «athlètes» présents dans les arénas, les parcs, les plateaux de sport et les centres de loisir.

C'est interroger les parents des enfants inscrits dans plusieurs cours et dans des équipes sportives, et

entendre les défis qu'ils doivent relever. C'est interroger les grands-parents qui s'occupent de leurs petits-enfants, les personnes âgées qui flânent dans les parcs et les centres d'achat. C'est mieux connaître les « scotchés aux écrans ».

C'est aussi rechercher les expériences alternatives en matière de programmes, de services et d'aménagements de loisir en dehors du Québec et ici même, sur internet et dans les congrès, dans les revues et magazines. C'est utiliser son réseau professionnel pour glaner des pratiques inspirantes.

C'est enfin garder un réflexe « critique » sur les solutions rapidement identifiées et oser toujours les questions : « Si on faisait autrement? » ou « Faisons-nous de l'acharnement en voulant sauver tel ou tel programme, ou tel ou tel groupe? » Bref, il ne faut pas que la poursuite et le rafistolage du statu quo soit la seule voie.

2) Penser en dehors de la boîte exige de savoir et de pouvoir vivre avec l'inconnu, l'imprécision et le risque, et de soutenir ses équipes face à l'inconfort qui en émerge.

Penser en dehors de la boîte peut être en effet inconfortable sur le plan personnel, risqué sur le plan

professionnel ou simplement trop exigeant. Il faut accepter l'inconnu, l'erreur, l'échec. Il faut accepter que penser en dehors de la boîte et livrer des réalisations alternatives demandent du travail et que certains changements afférents s'étaleront sur une plus ou moins longue période. Penser en dehors de la boîte demande de grands efforts de communication et d'interaction.

À cet égard, les études ont montré que le premier frein à la créativité professionnelle, c'est souvent soi-même.

Les gens rejettent souvent des idées créatives, même lorsqu'ils adoptent la créativité comme objectif souhaité. Pour expliquer ce paradoxe, nous croyons que les gens peuvent avoir un parti pris contre la créativité qui n'est pas nécessairement manifeste, mais qui est activé lorsque les gens éprouvent une motivation pour réduire l'incertitude^{iv}.

3) En troisième lieu, penser en dehors de la boîte pour ensuite y introduire une innovation exige de maîtriser les contours et la culture de cette boîte.

Ça semble évident : avant

de sortir des sentiers battus, il faut connaître ces sentiers, sinon on ne sait pas où on est. Tous les grands peintres qui ont révolutionné la peinture ont d'abord étudié et même peint selon les écoles et traditions qu'ils ont contestées. Être créatif professionnellement exige une vaste culture de ce qui existe, de ce qui s'est fait, des aspirations et des environnements des personnes, des communautés et de la société. Ce fut le génie de Steve Jobs et de Bill Gates.



Combien de fois a-t-on échoué en parachutant une nouveauté à la mode et séduisante ou qui servait à distinguer son porteur parce qu'on n'a pas su l'intégrer dans l'univers de la boîte? Combien de fois des professionnels de la relève nouvellement arrivés ont-ils été ainsi frustrés, alors qu'ils avaient de la créativité à revendre? Dans un article précédent, nous avons souligné que « cette relève

devrait s'épanouir dans des organisations capables de lui faire partager mission, valeurs, culture et fonctions, et, surtout, de la mettre en contact avec leurs citoyens et les usagers de leurs services. Ces organisations doivent permettre à cette relève en formation d'expérimenter ses idées et ses solutions, et d'en tirer les leçons utiles, même en cas d'échec^v.

La créativité est pourtant exaltante, elle permet de respirer de l'air frais, d'augmenter son sentiment d'être utile et de pouvoir « faire la différence », comme on dit en anglais.

Innover avec efficacité et efficacie

1) Penser innovation

Il y a deux façons de penser et de développer l'innovation qu'il importe de comprendre pour assurer efficacité et efficacie.

1. Une solution nouvelle à un problème connu. Par exemple, l'inscription en ligne ou le *Cadre de référence des camps de jour* sont des innovations-solutions.
2. L'autre façon, plus créative au sens propre du terme, se présente comme une réponse à une aspiration qui n'est pas nécessairement consciente

ou exprimée sous forme de carence. On parle ici d'innovation structurante. En loisir, l'animation des ruelles peut s'inscrire dans cette catégorie.

Les démarches et les exigences de ces deux avenues sont différentes. Dans la première, la motivation est la réduction ou la suppression d'une carence. Dans la seconde, l'acte de créativité est plus important, demandant une compréhension ou une réorganisation de la façon de voir, de penser et de vivre, une vision plus tournée vers l'avenir que vers le passé, et il infère un changement dans les activités des personnes et non seulement des organisations. L'introduction de l'innovation doit s'accompagner d'une communication constante qui va dans les deux sens : information, écoute et ajustement.

Les démarches méthodologiques sont aussi différentes. En innovation-solution, la connaissance du problème et la recherche d'une solution innovante demandent une recherche systématique et rigoureuse. Dans le second cas, la démarche est plus holistique et exploratoire,

mais plus contestable.

2) Intégrer l'innovation

Intégrer une innovation consiste essentiellement à mettre en œuvre les moyens et les ressources nécessaires, à gérer les résistances, à célébrer le succès et à évaluer le résultat pour ajuster, adapter ou corriger la nouveauté, tout cela sur une base continue^{vi}

Plus spécifiquement, dans le cas de l'innovation-solution, il s'agit de s'assurer que chacun est conscient du problème, se mobilise au service de la nouvelle solution et fait en sorte que « les sceptiques soient confondus ».

En innovation structurante, l'intégration est plus lente, doit faire ses preuves et convaincre plus par ses effets que par ses objectifs. Elle doit convaincre les décideurs d'investir dans la prise de risque, et passer parfois par des projets pilotes ou de démonstration. Il faut faire face aux détracteurs en ayant en tête la règle des 15/15/70 ou « loi des détracteurs » :

Sans^{vii}.faire de la sociodynamique de base, il y aurait dans les entreprises — face à une décision prise — 15 % d'alliés, 15 % d'opposants et 70 % d'indécis. La théorie

veut que l'on se concentre sur la conversion des hésitants en alliés et qu'il ne faille surtout pas essayer de convertir les opposants qui ne se trouvent sans doute pas dans une attitude constructive.

3) Urgence innovation en loisir

Sans prétendre être exhaustif, il est d'ores et déjà possible d'identifier des urgences en matière d'innovation.

En innovation structurante, la fonction professionnelle de service à la pratique libre, bien que faisant l'objet de plusieurs expériences inspirantes, demande l'invention d'un modèle qui lui soit propre et qui intègre plusieurs dimensions.

L'intégration du e-loisir, plateforme de pratiques de loisir largement répandue, n'a pas encore trouvé sa place en loisir public. Faut-il inventer le parc électronique qui allie le réel et le virtuel, des sports virtuels en 3D, des géocaches

de loisir actif, etc.? Après le podomètre à la ceinture, va-t-on démocratiser la puce sur le maillot de soccer pour en faire un coach virtuel? Ne serait-ce pas là une innovation utile pour la pratique après le sport fédéré ou l'école?

La carte à puce qui fait des réservations ou des inscriptions en temps réel changerait tout le modèle de promotion et d'inscription, serait plus compatible avec la pratique libre et contribuerait à optimiser l'utilisation des ressources.

Devant la demande accrue d'intégration d'enfants demandant plus d'attention, il faut concevoir un système d'accompagnement qui évite le gouffre financier découlant de l'embauche d'une armée d'accompagnatrices.

En matière d'innovation solution, plusieurs outils professionnels sont en

demande. Il est urgent de mettre au point un système de mesure et d'évaluation en temps réel de la participation qui permette de rendre compte régulièrement de l'utilité des services et des programmes, du profil des populations, et de repérer les pratiques exemplaires.

Sur le plan de l'offre de service, il est aussi urgent de revoir les modèles adressés aux aînés et d'animer les plateaux sportifs en fonction des familles actuellement reléguées au rôle de spectateurs-consommateurs.

Enfin, le passage de l'activité à l'expérience de loisir reste abstrait, un cadre de référence est nécessaire.

Quelle place aurait le loisir public s'il était le même dans 10 ans? Il faut se permettre de rêver en dehors de la boîte et s'y mettre : c'est le début de l'innovation!

ⁱ Watzlawick, Weakland, Fish (1975), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, p. 19.

ⁱⁱ Labelle, S. (2001), *Le leader organisationnel et l'apprentissage de la créativité*, thèse de doctorat en technologie éducationnelle, Université de Montréal.

ⁱⁱⁱ Parnes, S. J. (2000), *Creative Behavior Guidebook*, Charles Scribner's Sons.

^{iv} Jennifer S. Mueller, Shimul Melwani, Jack A. Goncalo (2011), « The Bias Against Creativity, Why People Desire but Reject Creative Ideas », *Psychological Science*, vol. 23(1), 13-17.

^v Thibault, A. (2017), « Une stratégie systémique de développement de la relève », *Agora Forum*, hiver 2016-2017, vol. 39(4), 27.

^{vi} Thibault, A. (2017), « Domestiquer les multiples modèles de gestion », *Agora Forum*, été 2017, vol. 40(2), 30-31

^{vii} Trendemic (2014) Définition créativité et innovation <http://trendemic.net/definition-creativite-innovation.html>, consulté le 27 juillet 2017.