



## LE CLIMAT PROPICE À L'INNOVATION

3M<sup>1</sup> prescrit qu'il est trois préalables à l'innovation dans l'entreprise: 1) la culture; 2) la communication; 3) le style. En d'autres mots, le climat propice à l'innovation dans l'organisation ne va pas sans ces trois ingrédients de renforcement de l'activité actualisée<sup>2</sup>.

La culture de l'organisation naît à l'institution de celle-ci. Les fondateurs de l'organisation impriment à l'organisation sa personnalité, laquelle se décline en quantitatifs et en qualitatifs caractériels. La culture de l'organisation n'est en rien une émulsion<sup>3</sup> statique, sans être un précipité<sup>4</sup> instable de traits qu'on transforme au gré des décisions de la direction. C'est un jeu d'influences entre les factions que forment au sein de l'organisation les preneurs à l'activité de cette dernière, et qui marquent plus ou moins avantageusement le résultat de l'activité menée. La culture n'est jamais facile à définir clairement, même quand un énoncé d'organisation veut la résumer en termes concis. Elle n'en est pas pour autant étherée, parce qu'elle s'ancre dans des croyances et des valeurs. De fait, celles-ci campent les comportements de ceux qui oeuvrent dans l'organisation, et ceux-là sont observables.

La communication dans l'organisation est le vecteur de sens qui sert de support à l'engagement des preneurs à l'activité de cette première. La communication, comme les connaissances qu'elle permet d'exprimer, est tacite (observable) ou explicite (formulée). Chose certaine, le flux d'intelligence qui circule dans l'organisation, qu'il soit tacite ou explicite, fait appel à un mode ou à un autre de communication.

Le style de gestion donne le ton au climat qui s'installe dans l'ensemble de l'organisation. Il est l'expression même du mode de direction que se donne l'organisation.

La culture, la communication et le style sont des paramètres d'évaluation incontournables du rendement de l'organisation, qu'elle soit privée ou publique. Pourtant, l'entreprise privée s'en préoccupe sensiblement plus que l'organisation publique. Le jeu de la concurrence dans le secteur privé peut expliquer pourquoi le climat de travail y est plus souvent soigné. Dans le secteur public, le fait que les vrais dirigeants, les Élus, soient 'hors cadre' de l'appareil managérial, permet de fixer dans l'organisation les conditions d'exercice des mandats sans avoir jamais à assumer la responsabilité des modalités particulières d'exécution du travail. La culture, la communication et le style échappent aux administratifs, alors que les électifs s'en moquent. Ce jugement choque, sans doute moins pas sa justesse que par sa dure réalité.

---

<sup>1</sup> Gundling, E., (2000), *The 3M Way of Innovation, Balancing People and Profit*, p. 72.

<sup>2</sup> L'organisation humaine s'actualise par l'innovation ou périt par l'inertie technologique ou managériale.

<sup>3</sup> Mélange hétérogène où se confondraient en permanence les composantes du fluide organisationnel.

<sup>4</sup> Dépôt résiduaire où se solidifieraient en permanence les composantes du magma organisationnel.