

Créativité et PME : exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie.

Laurence Lecœuvre
Directrice Export société M

Thierry Verstraete
Maître de conférences

Institut d'Administration des Entreprises
104, avenue du peuple belge
59043 Lille cedex
Tél. 03 20 12 34 50 - Fax. 03 20 12 34 00

Résumé

Il n'est pas facile pour une PME d'identifier quelles sont les méthodes mobilisables pour impulser le changement. Outre ce problème d'identification, il est encore moins évident de déployer une méthode de créativité sans avoir d'expérience afférente. L'appel aux cabinets de consultants semble le seul recours mais la PME servant de cas à la présente étude avait "épuisé", plutôt malheureusement, cette tentative. L'événement déclencheur devait naître en interne. La présente communication n'a d'autre ambition que de montrer comment, au sein d'une entreprise du secteur de la métallurgie, la méthode dite du groupe nominal et celle de la cartographie cognitive ont inspiré la construction d'une démarche ayant permis la mobilisation de l'énergie créatrice des salariés en vue d'identifier les facteurs perçus comme propices au développement des exportations.

Introduction

Les termes invention, créativité, innovation et entrepreneuriat sont amalgamés parfois de façon surprenante alors qu'ils renvoient pour les deux premiers à la genèse de la nouveauté, pour les seconds à sa concrétisation (voir Carrier & Garand, 1996). Les premiers font couler moins d'encre que les seconds. Tout le monde dit qu'il faut créer et innover mais bien peu disent comment s'y prendre (Carrier, 1998), or nombreux sont ceux qui souhaitent l'innovation mais ne savent comment la créer (Kuczarski, 1996). Il est pourtant essentiel de savoir comment développer les compétences afférentes, de savoir identifier les méthodes permettant d'impulser dans l'entreprise le souffle entrepreneurial inhérent au développement. Un dirigeant entrepreneur doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs qui, jusqu'au bas de la hiérarchie, participent à la déclinaison des stratégies. Le leadership du sommet ne suffit pas, notamment dans une organisation d'une certaine complexité ou lorsque la firme se complaît dans une inertie peu propice au changement.

C'est précisément le problème qu'a rencontré la nouvelle direction d'une PME œuvrant dans le secteur de la métallurgie (que l'on appellera société M), en voyant sa volonté de développement se heurter à cette inertie. A l'évidence il convenait d'agir sur les mentalités. La présente communication n'a pas d'ambition scientifique. Il s'agit simplement de présenter comment a été déployée dans cette PME une méthode combinant l'approche dite du groupe nominal et la cartographie cognitive, afin d'impulser le changement. C'est de la rencontre du souci de transfert de technologie d'un enseignant-chercheur et du souci de développement de la directrice export de la dite PME qu'est né ce projet d'intervention, dont la communication participe au déficit de textes expliquant concrètement comment on peut utiliser les méthodes de créativité en PME.

Quatre temps composent la présentation. Les deux premières sections reviennent sur la notion de créativité et les méthodes afférentes. La troisième présente le protocole méthodologique tel qu'il a été déployé dans la PME. La quatrième discute l'expérience, ses conséquences et fournit quelques repères aux personnes susceptibles d'adopter la démarche.

1. Des arguments économiques et sociaux en faveur de la créativité

Contrairement à une idée récente qui tend à devenir reçue, la mobilisation de techniques de créativité n'est pas nouvelle en entreprise. Si cela convient d'être relativisé, force est toutefois de constater que certains redécouvrent des techniques anciennes que les discours récents portant sur l'initiative, forts nombreux en ces temps, font resurgir. On va même parfois chercher ailleurs une inspiration qu'on en arrive à croire absente chez soi ... Cela n'est pas surprenant au regard de la timidité des chercheurs français en gestion à pratiquer le transfert de technologie, peut-être en raison de la relativité des contacts entre scientifiques et praticiens, mais sans doute aussi à cause du couperet que constitue les soupçons de "consulting". Selon une certaine idée de la science, l'activité scientifique ne saurait être trahie par de telles pratiques¹. Le débat recherche fondamentale vs recherche appliquée, où le scientifique serait dans le premier "camp" et le consultant dans le second, n'est pas clos et les ponts restent délicats à établir. Si la valorisation de la recherche a besoin de tels ponts, la prudence des chercheurs peut néanmoins être comprise. Ces derniers consacrent logiquement davantage de leur temps à construire un protocole méthodologique reconnu par les pairs, que des outils utiles à l'entreprise. Cette attitude est légitime pour un chercheur veillant à la scientificité de son travail. Il semble toutefois que cela tend à conforter un registre conventionnel condamnant tout autre type d'activité. Les représentations des chercheurs tendent ainsi à renforcer la frontière entre règles scientifiques et pragmatiques².

Alors il ne faut pas être surpris si l'on va chercher ailleurs, dans des pays où la frontière est plus floue, idées et inspiration. Ainsi en est-il de la créativité, considérée comme la source de l'innovation, elle-même source de l'avantage concurrentiel et du développement économique de la firme, de la région, du pays. Selon Kao (1997) ce serait l'âge de la créativité pour diverses raisons. Le premier point qu'il mentionne concerne les technologies de l'information (notamment les réseaux informatiques). Elles étendent de façon spectaculaire l'espace de la pensée spéculative. Dans des marchés se globalisant³ elles peuvent servir la créativité en favorisant l'interaction entre individus de cultures différentes, l'exploitation de la diversité étant un ingrédient de choix.

Autre point : la créativité permet d'entretenir, de rendre plus accessible et plus utilisable les connaissances et les compétences des salariés. La croissance via l'efficience, le "rightsizing", le "downsizing" a ses limites. La créativité est un fantastique outil de flexibilité, d'adaptabilité et l'on s'accorde généralement désormais pour reconnaître que le potentiel créatif est partout dans la firme, du sommet de la hiérarchie à sa base (voir aussi Osborn, 1988; Nilsson, 1994). Enfin les clients imposent de telles exigences, notamment en matière de nouveautés, qu'une firme ne sachant utiliser son potentiel créatif ne saurait répondre aux enjeux du marché. Selon

¹ Les auteurs échappent ici au débat par une association entre un chercheur et une praticienne, le premier ayant aidé à construire la méthode finalement déployée dans l'entreprise par la seconde.

² Il est loisible d'ajouter deux autres critères limitant le champ d'investigation en entreprise permis au chercheur. Le premier est étatique puisque dans certaines disciplines tout programme développé dans un laboratoire ne peut être exploité par un chercheur entreprenant (ce critère tendrait à s'assouplir). Le second est à la charge des praticiens trop soucieux d'application immédiate ou trop en quête de "recettes"

³ La globalisation et la rapidité de circulation de l'information sont des arguments régulièrement avancés pour arguer la nécessité de développer la créativité (voir par exemple : Kuczarski, 1996 ; Carrier, 1997 et l'ouvrage coordonné par Ford & Gioia, 1995)

Kuczarski (1996), on peut d'ailleurs repérer le potentiel créatif d'une firme à travers le type d'interaction entre salariés, l'esprit innovant conduisant ceux-ci à considérer davantage l'intérêt des clients que le leur (ce que traduit leurs discours).

Bref : "l'avenir est de plus en plus incertain, la technologie se développe à un rythme effréné, les marchés éclatent et le client-roi ne promet plus fidélité" (Carrier, 1997, p.1). Carrier poursuit en insistant sur le fait que le jeu complexe auquel se livrent les firmes les oblige à dépasser la pure logique pour mobiliser l'imagination créatrice, force motrice du développement. Elle précise que les ressources financières et matérielles ne suffisent plus pour survivre en prenant un exemple édifiant : 40% des entreprises qui figuraient au classement du Fortune 500 de 1985 n'y sont plus.

Avant de présenter diverses techniques, Carrier précise ce qu'est la créativité en s'appuyant sur quelques définitions (cf. tableau suivant) et en soulignant que les valeurs des travailleurs ont beaucoup changé.

Tableau 1 : quelques définitions de la créativité (source : Carrier, 1997)

La créativité est une aptitude de l'individu à créer, à produire des idées neuves et réalisables, à combiner et à réorganiser des éléments (Demory, 1990)
La capacité de faire appel à son imagination pour réorganiser l'existant en vue de trouver des solutions innovatrices (Osborn, 1988)
La créativité est un processus intellectuel qui vise à provoquer le plus d'associations possibles afin d'arriver à une nouvelle synthèse, un nouvel arrangement d'où surgiront des nouveautés conceptuelles, des stratégies inattendues, des innovations (Roy, 1978)
Réfléchir de façon créative est une technique opératoire avec laquelle l'intelligence exploite l'expérience dans un but donné (de Bono, 1985)
Découvrir, créer, c'est voir la même chose que tout le monde et penser autrement (Von Oech, 1986)
La créativité peut être pensée comme la qualité ou le talent qui aboutit à un résultat nouveau, utile et compréhensible. (Timbal-Duclaux, 1990)

"L'employé d'aujourd'hui veut avoir la possibilité de prendre sa place et de se réaliser, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel ... Ils (*les travailleurs*) veulent participer à la construction de leur environnement" (Carrier, 1997, p.7). Cet environnement est aussi, en retour, un facteur important dans la promotion de la créativité⁴. Il influence notamment l'intensité du potentiel créatif et la fréquence de sa sollicitation. L'accès à l'information, la motivation intrinsèque de l'individu et du groupe, le type de tâches confiées au salarié, les mécanismes de mémorisation mis à sa disposition pour se rappeler de la connaissance disponible, la possibilité de transférer l'apprentissage issu de la résolution de problèmes antérieurement survenus sont également des facteurs influençant la promotion de la créativité et de l'innovation (Khalil, 1996). Selon Oldham & Cummings (1996), la créativité intrinsèque de l'individu s'exprime d'autant mieux que la tâche est complexe, qu'il ne se sent pas contrôlé au sens péjoratif du terme et qu'il ressent le soutien des autres (les deux derniers points jouant sur le désir de quitter l'entreprise ou d'y rester). A ce titre, le soutien de la hiérarchie est un point essentiel, hiérarchie ne sachant pas souvent comment s'y prendre pour promouvoir la créativité.

2. Les méthodes de créativité à l'usage des opérationnels

⁴ voir les travaux de Amabile, notamment Amabile & al, 1996, pour repérer de nombreuses références traitant du sujet; consulter aussi l'intéressant modèle proposé dans Amabile, 1988.

En matière de stratégie, les démarches classiquement enseignées reposent sur des outils principalement analytiques faisant peu appel à la capacité créative et à l'heuristique des individus. Par opposition aux démarches analytiques, une approche heuristique confère une priorité à l'imagination, à l'intuition, au jugement et à l'expérience, sans pour autant rejeter les outils formalisés (Desreumaux, 1993).

Selon Desreumaux : "il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées". Suite à la description de quelques méthodes qualitatives d'analyse stratégique, il présente les avantages (énonciation d'un plus grand nombre de solutions, intégration plus facile d'éléments non quantifiables, considération des schémas cognitifs, etc.) et inconvénients (emploi délicat et non nécessairement généralisable, coût en temps, incompatibilité éventuelle avec le style de décision en place, etc.) des démarches d'essence heuristique. Comme Avenier (1988), il invite à la combinaison des approches en précisant que les méthodes analytiques sont précieuses dans la structuration des problèmes mais gagnent à bénéficier de l'intuition et du questionnement inhérent à la créativité entrepreneuriale.

Pour l'opérationnel, reste posé le problème de la mobilisation des méthodes correspondantes. Les ouvrages focalisés sur la dimension instrumentale (les outils) de l'esprit créatif ne sont pas nombreux. Peu d'entre eux tentent d'exposer de façon suffisamment exhaustive les méthodes mobilisables et la façon de les déployer, ou au moins les principes de base de leur mise en œuvre. Nous citerons trois ouvrages, celui de Bourbon (1986), de Michalko (1991) et de Carrier (1997)⁵.

Pour Bourbon (1986), une méthode est un dispositif au service d'un objectif permettant la résolution de tout ou partie d'un problème concret. Autant dire que la visée est opérationnelle. L'auteur distingue les méthodes de production, les méthodes d'évaluation et de choix, les méthodes statistiques, les méthodes liées à la recherche opérationnelle et les méthodes de créativité. Pour ces dernières, il s'attarde sur la matrice de découverte, l'analyse morphologique, l'arbre de pertinence, l'analyse défectuelle, le brainstorming et la synectique en précisant pour chacune de ces méthodes l'objectif, les principes de mise en œuvre et une bibliographie. La présentation prend la forme de fiches et reste trop succincte pour servir l'opérationnel désirant déployer l'une des méthodes dans son entreprise.

Michalko présente de très nombreuses techniques regroupées principalement en deux grandes familles⁶. Les techniques linéaires ("linear thinkertoys") et les techniques intuitives ("intuitive thinkertoys") avec l'idée bien connue maintenant (bien qu'elle soit remise en cause) que les premières renvoient aux activités et aptitudes de la partie gauche de notre cerveau, les secondes aux activités et aptitudes de la partie droite de notre cerveau. L'ouvrage regorge d'exercices, d'anecdotes, d'histoires et présente des variantes de méthodes éprouvées (ainsi en est-il du brainstorming auquel on peut adjoindre le "brainwriting", le "brainstorming bulletin board", le "solo brainstorming", le "visual brainstorming").

Carrier (1997) revient sur le brainstorming, le RME (pour remue-méninges électronique, qui est une variante du brainstorming utilisant des ordinateurs connectés en réseau, approche proposée par Gallupe et Cooper, 1993), Le PMI (plus-moins intéressant), le programme de

⁵ La visée de l'article n'est pas de faire l'inventaire de tels ouvrages, le lecteur pourra toutefois aussi consulter de Bono (1985), Osborn (1988), ainsi que la partie relative aux démarches d'essence heuristique à la disposition du stratège dans Desreumaux (1993, p.224 et suivantes). Il convient d'évoquer les ateliers de prospective, au sein desquels des méthodes connues peuvent être identifiées, notamment celle du groupe nominal (voir Godet, 1997). Enfin voir Ruby (1975).

⁶ principalement car il place le brainstorming dans une troisième famille, celle des "group thinkertoys".

suggestions, le concassage et enfin la carte mentale (en s'appuyant sur Buzan, 1984). Elle présente des exemples éclairants.

Pour le détail des techniques nous renvoyons à ces ouvrages, l'espace de la présente communication n'y suffirait pas. La section relative au cadre opératoire s'attarde sur les deux techniques combinées dans la société M.

Auparavant, il convient toutefois de revenir sur la carte mentale. D'une part parce qu'elle est peu connue, d'autre part parce qu'elle n'est pas sans lien de parenté avec la cartographie cognitive, qui sera rapidement vue subséquentement. Selon Buzan et Buzan (1996), une carte mentale est l'expression graphique de ce qu'ils appellent "the radiant thinking" (voir aussi les travaux de de Bono), laquelle renvoie au processus d'association qu'opère notre cerveau entre un concept et d'autres qui lui sont périphériques (à l'instar des connexions qui existent dans le système neuronal). Pour dessiner une telle carte, le sujet retient un concept représentatif du problème (si l'idée est de travailler sur un problème donné) auquel il est confronté, et relie à ce concept d'autres qui lui semblent "liés". L'idée des auteurs est moins d'arguer que ce qui est dessiné représente la structure cognitive de l'individu que d'exploiter son potentiel créatif et son potentiel de mémorisation. La carte mentale vise avant tout à déclencher la pensée créative. Sa représentation graphique utilise principalement des mots, mais peut s'enrichir de couleurs, de graphiques, de symboles, etc. et peut prendre la forme d'un arbre d'idées. Les auteurs présentent un ensemble de démarches individuelles ou de groupe dont certaines ont été utilisées notamment par Boeing.

Dans un cours de méthodologie, l'un des auteurs de la présente communication expose, outre quelques-unes des méthodes évoquées par les auteurs cités dans les précédents paragraphes, la cartographie cognitive et la méthode du groupe nominal (développée par Van de Velde dans les années 1950 chez Renault). La méthode du groupe nominal est également présentée par Jean-Pierre Debourse dans le cadre d'un séminaire dispensé aux étudiants de DEA. C'est de ces présentations qu'a germé l'idée, chez Me Lecœuvre, de combiner les approches⁷.

3. Cadre opératoire : déploiement de la méthode au sein de la société M

Une séance type groupe nominal se déroule en trois phases.

Phase de production des concepts. Les membres d'un groupe de travail disposent d'une quinzaine de minutes pour noter sur une feuille des concepts représentatifs de la question énoncée (question relative à un problème donné, à une création de produit, à une création d'activité, etc.).

Phase de présentation des concepts. L'animateur interroge chacun des participants, qui énonce (et explique pour le partage de l'acception) les concepts retenus. Si non encore évoqués par un participant précédemment interrogé, ceux-ci sont notés sur un tableau visible de tous.

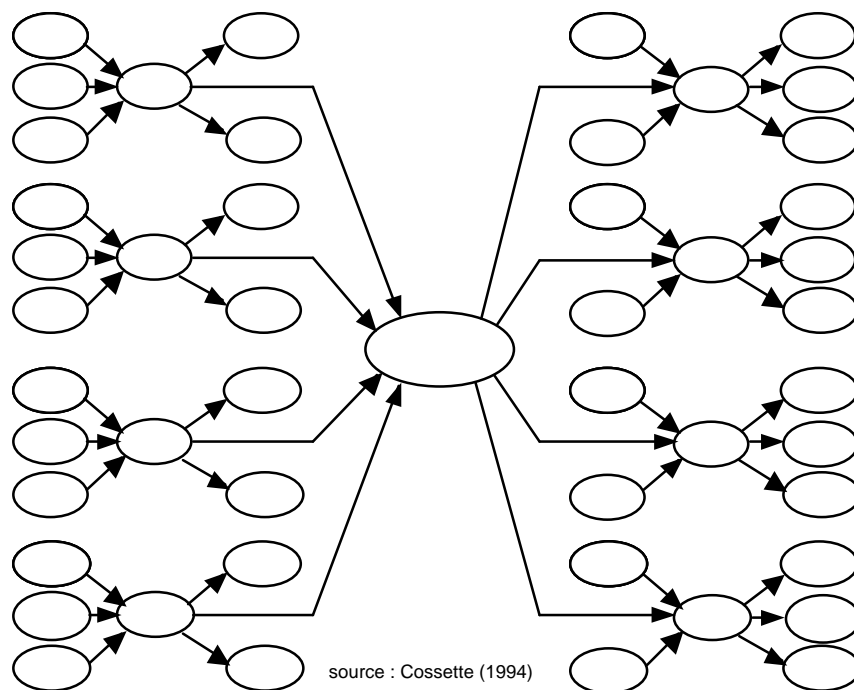
Phase de vote des concepts primordiaux. Individuellement les participants retiennent 5 concepts affichés et les pondèrent (chacun donne 10 points au concept qu'il considère comme le plus important, 7 points au suivant, puis 5, 3 et 1). La somme des points distribués par les participants permet de dégager ce qui est "perçu" globalement comme important. C'est en priorité sur les concepts ayant le plus gros score que l'assemblée se focalise ensuite, dans un débat qui devient collectif.

⁷ Au regard de son intérêt pour les travaux de nature académique, Me Lecœuvre, directrice export de la société M et titulaire d'une maîtrise, s'est inscrite en DEA dont elle suit les séminaires en complément de son activité salariée.

La démarche systématique d'exploration proposée par Pierre Cossette pour le tracé d'une carte cognitive a inspiré la suite de la méthode (pour détail voir Cossette, 1994, Verstraete 1997a pour une utilisation académique, 1997b pour une utilisation opérationnelle).

A l'origine, l'idée générique consiste à travailler sur l'univers cognitif d'un dirigeant et de représenter graphiquement une partie de cet univers sous la forme d'une carte faisant apparaître les concepts évoqués et leur interconnexion aux autres. La carte tracée peut servir la mise au point de la vision stratégique du dirigeant, notamment par utilisation du caractère "émancipatoire" de la carte.

Le protocole débute par une **phase d'exploration**. L'interviewé est invité, par une question ouverte, à citer les variables qui selon lui ont ou auront un impact sur l'avenir de son entreprise. Chaque variable énoncée est placée au centre d'une "grille d'exploration systématique" (figure suivante). La présentation de cette grille à l'individu lui permet en partie d'appréhender la finalité de l'exercice, mais par la suite il vaut mieux utiliser des feuilles blanches (les grilles peuvent inciter l'interviewé à vouloir remplir toutes les cases...).



Grille d'exploration systématique (Cossette, 1994)

Assez spontanément, l'acteur évoque entre 5 et 10 concepts. Il est sollicité ensuite pour indiquer quelles variables auront une influence sur les concepts placés au centre des feuilles (qui ne sont pas forcément ce que l'on appelle en psychologie les concepts centraux de sa représentation; il ne s'agit que des facteurs qui lui sont spontanément venus à l'esprit lors de l'interrogation). Puis il est questionné à propos des variables que ces mêmes concepts sont susceptibles d'influencer. L'opération est réitérée pour les "explications" (variables influençantes) et les "conséquences" (variables influencées) jusqu'à saturation de l'interviewé (forcer les réponses conduirait à une circularité de la pensée non forcément représentative et à induire des liens entre des concepts initialement non reliés par l'individu). Une même variable peut être présente sur plusieurs grilles.

La première carte est tracée par rassemblement des différentes grilles d'exploration systématique. Un, voire quelques jours plus tard, une **phase de validation** lors d'un second accès au terrain consiste à présenter la première version de la carte à l'individu qui acquiesce ou pas aux commentaires et amende éventuellement. Cette phase de validation du terrain, essentielle lorsque le travail est académique, peut se relativiser dans une démarche

opérationnelle, notamment quand le souhait est d'utiliser d'emblée le caractère émancipatoire de la carte (on se rapproche alors de la carte mentale).

Ces deux méthodes ont été combinées dans le cas de la société M. Les concepts évoqués par le groupe nominal ont été placés au centre du tableau et la démarche systématique de la phase d'exploration proposée par Cossette a permis de relever les concepts influençants et influencés, parmi lesquels nombre de concepts évoqués par le groupe nominal se retrouve (la mise en relation des concepts conduisaient parfois à de nouvelles formulations). Le résultat ne peut prétendre être une carte cognitive. Il se situe entre la carte mentale et la carte stratégique (cf. Eden).

Le cas est celui d'une PME œuvrant dans le secteur de la métallurgie et employant 170 personnes. Les résultats financiers ne sont pas à la hauteur des espérances de la nouvelle direction. La trop faible rentabilité est perçue comme résultant avant tout d'une inertie et d'un fonctionnement peu propice à l'évolution.

L'entreprise est leader sur le marché domestique. La part des ventes à l'exportation directe est de 20 % et n'est réalisée principalement que sur l'Europe, avec une prépondérance sur l'Allemagne, l'Angleterre et la Belgique (80 %). Il est loisible de croire en un développement des ventes hors frontières par des actions ciblées et soutenues. Les voies du développement passent par l'international, dont le marché présente de réelles opportunités de croissance, alors que le marché français sature. Toutefois les moyens disponibles obligent des arbitrages rendus délicats, non pas par l'effet de paroisse de chacun des services, mais par leurs besoins effectifs. Cela conduit à un statu quo, chaque responsable restant sur ses positions.

Si le service international de l'entreprise a un rôle moteur dans le développement, son bon fonctionnement résulte d'une organisation générale adéquate. Or il s'avère que le fonctionnement global de l'entreprise souffre de problèmes qu'il convient de mettre à jour dans un premier temps, de résoudre dans un second temps pour, dans un troisième temps, envisager des stratégies de développement qui seront effectivement relayées (cf. principe de déclinaison de la stratégie).

Une façon d'amener les individus à prendre différents points de vues pour faire ressortir les solutions potentielles consiste à mobiliser des méthodes permettant à chacun de confronter son référentiel à celui des autres en vue de construire collectivement un référentiel commun. C'est dans cet esprit que la direction générale de l'entreprise, sur proposition de la direction export, a accepté le déploiement de la méthode combinant groupe nominal et cartographie (sans que la DG en connaisse le détail). Les limites perçues initialement à ce déploiement sont triples.

La première limite concerne le choix de l'animatrice de la séance : la directrice du service export. Bien qu'habituee aux réunions, elle n'a pas un vécu pratique de l'animation de groupe dans le cadre d'une séance de créativité, notamment pour ce qui a trait à l'animation non directive, les "reformulations" et synthèses, les relances, etc. On sait que l'animateur n'est jamais totalement neutre dans le pouvoir d'expression des personnes réunies, il doit toutefois savoir contrôler son implication. La connaissance de l'entreprise par la directrice export n'est *a priori* pas favorable à ce contrôle. Pour évincer en partie cette limite, la méthode a d'abord été déployée au sein du service export, dont le climat et les relations laissaient présager un bon déroulement d'une part, la possibilité d'interroger les salariés sur la séance par elle-même d'autre part (utilité ressentie, prestation de l'animatrice, etc.). Mais avant l'expérience, la directrice s'est prêtée seule à l'exercice, avec plusieurs idées. La première est que cela

constitue une bonne occasion d'anticiper les difficultés pouvant survenir lors de la réunion du groupe. La deuxième que cela peut éviter la frustration engendrée par l'animation sans intervention, surtout lorsque l'on connaît bien le site. La troisième que cela permettrait par la suite de confronter ses idées avec celles émises par le groupe. Réside un biais : celui que l'animatrice oriente les propos des participants de sorte à aboutir au même résultat que lors de son introspection. La conscience de ce point est une façon d'amoindrir ce biais d'une part, la croyance en la bonne foi de la personne une nécessité d'autre part.

Suite aux séances d'introspection et au sein du service export, deux réunions ont été programmées avec les cadres de la PME. La première pour déployer la méthode, la seconde pour afficher le désir de réunir régulièrement des "groupes de progrès".

La seconde limite a trait au personnel, et plus précisément la perception qu'ont surtout les cadres d'une complicité entre la direction export et la direction générale pour "obliger" le changement. A ce titre, la difficulté de mobiliser les énergies s'exprime davantage au niveau des responsables de service qu'au niveau des agents de ces services. Ces responsables sont *a priori* peu favorables à ce que l'animation soit prise en charge par la responsable export. Celle-ci doit rapidement, lors d'une séance, obtenir la légitimité des salariés pour le rôle qu'elle tient.

La troisième limite est liée aux deux précédentes. Elle concerne le sentiment que l'échec n'est pas permis. Si la notion d'échec doit être relativisée, en ce sens qu'il peut toujours y avoir une part de réussite (rompre le statu quo est déjà un point positif), il reste que la non-visibilité des résultats de l'expérience peut être exploitée pour renforcer les difficultés de fonctionnement de l'entreprise. La visibilité des résultats suppose des propositions, des décisions suivies d'actions. Or rien ne garantit un tel aboutissement. Si des propositions, décisions et actions sont espérées, leur visibilité n'est pas l'objectif visé.

Matériellement la salle de réunion doit prévoir tous les accessoires nécessaires à un bon déroulement (grand tableau, feutres de couleur, blocs, stylos, etc. jusqu'au panneau "ne pas déranger" sur la porte de la salle).

L'invitation à la séance s'est faite avec précaution et le thème annoncé portait de façon générique sur le développement de l'exportation. Sans détail, elle soulignait le souhait de tenir une séance collective de réflexion et d'échange sur le développement du service export. Les réactions antérieures à la réunion portaient davantage sur l'utilité de ce type d'expérience, des consultants avaient échoué par le passé lors d'une telle tentative.

Reste à poser la bonne question ; elle a été : "quels sont à votre avis les facteurs de développement et les freins de notre exportation ?".

4. Les résultats

La séance introspective a donné lieu à une carte reliant pas loin d'une centaine de concepts. Parmi ceux-ci, les plus gros scores ont été attribués à 7 concepts (international, stratégie globale de la société, manager, équipe de collaborateurs, changer les mentalités, culture d'entreprise, collaboration étroite avec les clients et les fournisseurs) et l'articulation de ces concepts dans la carte peut être interprétée, pour résumer, comme suit.

Les voies du développement passent par l'international. La performance du service exportation nécessite certes des compétences de la part de sa responsable, mais oblige une implication de l'équipe et des compétences se développant en son sein. Cela suppose une

réelle collaboration, laquelle doit également s'exprimer dans l'entreprise toute entière. Y parvenir suppose un changement de mentalités pour que la stratégie globale puisse être déclinée. Outre les relations dans l'entreprise, les relations avec les fournisseurs et les clients doivent être vécues comme des collaborations, avec comme objectif que les différentes parties prenantes bénéficient de ces collaborations.

La séance de groupe au sein du service exportation a donné lieu à la création d'une carte reliant une quarantaine de concepts (45 évoqués par le groupe, 39 dans la carte). Six d'entre eux se détachent par le score affecté par les participants (connaissance plus importante des clients français, du marché français et du réseau, connaissance des créneaux, solidarité entre les chefs de service et entre les salariés, appui des services techniques, flexibilité, poids trop important de l'administratif ; ce dernier ayant reçu le plus gros score). L'articulation de ces concepts dans la carte peut être interprétée, pour résumer, comme suit.

Un besoin d'échange et de communication avec le service commercial France est ressenti, de même que le manque de solidarité général entre les membres du personnel. Ces problèmes interpersonnels peuvent accentuer la méconnaissance des créneaux et des références en France. Mieux connaître le marché français et ce qui s'y fait est un élément nécessaire au développement de l'international. Le problème de solidarité et de communication existe aussi avec les services techniques, ce qui nuit à la flexibilité, laquelle résulte pour bonne partie de la perte de temps passé à établir des papiers. L'administratif est trop lourd.

Les commentaires apportés sont davantage signifiants pour les membres de la PME que pour le lecteur non au fait du contexte précis. Vouloir expliciter ce contexte consommerait une part trop importante du papier, dont l'idée est avant tout de présenter l'application d'une méthode. Néanmoins il n'est pas difficile de repérer le point majeur dégagé par les deux expériences précédentes, à savoir la collaboration et l'amélioration de la communication entre les services. Procéder à une expérience avec les responsables des différents services (fabrication, contrôle de gestion, contrôle production, devis, commercial France, ordonnancement, achats et sous-traitance et direction générale) paraissait dès lors judicieux. L'apprentissage résultant de la confrontation du protocole au service export encourageait l'animatrice à réitérer à un niveau plus global. Avec l'appui de la DG, les responsables des services ont été invités à une réunion durant laquelle la méthode allait être déployée.

Le responsable de la gestion des ressources humaines n'a pas participé à la séance. Logiquement informé des résultats des deux premières expériences, son acquiescement aux points ressortis et le souhait de savoir si les problèmes qu'il identifiait sur le plan humain allaient être évoqués nécessitait selon lui, dans un premier temps, son absence.

La présence du directeur général peut être vue comme un biais. On sait que, tant que faire se peut, il est préférable d'éviter les contraintes liées à la présence du supérieur hiérarchique. Les relations de pouvoir entre les membres d'un groupe peuvent gêner l'expression de certains sujets. Dans la société M, les échanges avec la DG ne posent apparemment pas problème, c'est plutôt entre responsables de service que la communication semble pêcher. Chaque règle ayant son exception, les relations entre le contrôle de gestion et la DG ne sont pas au beau fixe. La responsable du contrôle de gestion s'est désistée, ce qui était prévisible. Outre les relations conflictuelles avec la DG, la responsable du contrôle de gestion possède d'évidents problèmes de communication en présence des autres responsables. Ce désistement est à intégrer comme élément de réflexion s'agissant de la communication dans l'entreprise.

La séance de groupe avec les responsables a permis le tracé d'une carte reliant une cinquantaine de concepts. Le concept ayant reçu le plus gros score est "respect des délais" (suivi par : coller au marché, fidéliser le client, faire rapidement les devis, maîtrise des langues pour la traduction des notices, développer l'international sur des créneaux où on connaît le succès en France, et quelques autres). De façon résumée, les propos génériques sont les suivants :

Il est essentiel de fidéliser le client, notamment par un respect des délais (établissement des devis, livraison, ...). La connaissance du marché français devrait nous aider pour l'établissement des devis. D'ailleurs l'international a tout intérêt à se développer sur des créneaux où on connaît le succès en France. Il faut coller au marché. Respecter les délais, notamment de livraison, suppose une anticipation des engorgements au niveau de la production. Toutefois au regard des moyens financiers nécessaires pour améliorer l'outil de production, il faudrait penser à mobiliser la sous-traitance. Mais plus globalement c'est la communication entre les services qu'il faudrait déjà améliorer pour gagner sur les délais, surtout que les clients perçoivent les dysfonctionnements. Une mauvaise image nuit à la fidélisation.

Le problème de communication entre services ressort des trois expériences. S'il n'était pas difficile à identifier, c'est la séance de créativité qui déclencha l'engagement des participants. Bien d'autres points ont ainsi pu être discutés, notamment les propositions d'amélioration. Des actions concrètes, simples et parfois rapides à mettre en place ont été prises dans des domaines divers :

- commandes (exemple : effort d'explication, de traductions, effort dans les revues de contrat...);
- informatique (exemple : demande Internet, documents ordonnancement plus accessibles...);
- technique (exemple : besoin de formation...);
- organisation interne (exemple : circuit différent pour vérifier les accusés de réception, améliorer le relais avant et après les déplacements du Directeur Export...);
- définition des tâches (exemple : préparation par chaque service de la définition des postes...);
- communication (exemple : mieux organiser l'intégration et la présentation des nouveaux arrivants quel que soit le service, suivi agents, ...);

Si certaines des décisions peuvent paraître triviales, elles expriment pourtant une volonté de chaque service de participer à la réalisation d'engagements pris collectivement, ce qui était illusoire auparavant. Les faits ont suivi.

Une note de synthèse diffusée quelques jours plus tard a rappelé les propositions. Cette note constitue une démonstration que la séance a conduit à des décisions résultant effectivement des propositions du groupe de travail et que des actions sont pour certaines programmées, pour d'autres déjà en cours.

La programmation de réunions de groupes de progrès est bien accueillie, les salariés ayant pu apprécier l'esprit participatif souhaité par la DG. La volonté de la DG, séduite par l'expérience, est de réellement soumettre l'articulation entre stratégie d'entreprise, d'activité et fonctionnelle (pour reprendre une dichotomie connue) aux groupes de progrès. Cela passe, du moins est-ce la perception de la DG, par l'établissement d'un projet d'entreprise, par l'incitation au développement d'une culture créative et aussi par la mise à plat de l'organisation globale. Chacun ayant un emploi du temps particulièrement chargé, l'idée du recours à un cabinet de consultants pour aider le DRH à la définition des fonctions de chacun dans

l'entreprise est également bien accepté. Elle l'est d'autant mieux qu'il est convenu que les groupes de progrès seront une des parties prenantes à l'étude organisationnelle.

Il est étonnant, alors que cette idée de faire appel à un cabinet extérieur aurait sans doute entraîné auparavant une réaction de résistance en raison de l'échec d'une telle tentative dans le passé, de la voir adoptée. La nécessité de repenser l'organisation générale émergeant des séances et la transparence de la DG expliquent cette adoption. Les salariés ont le sentiment de porter l'avenir de leur entreprise. Ce sentiment est d'autant plus important que l'entreprise souffre sur le plan financier. Les responsables de service en sont conscients.

Avant de conclure, il convient de souligner quelques points pouvant servir des utilisateurs de la méthode.

- Les individus sont un peu gênés au départ pour lister les facteurs et posent des questions du type : faut-il faire deux colonnes (une pour les points positifs, une pour les points négatifs), doit-on se limiter à l'export, etc. Les réponses qu'ils ont obtenues étaient qu'ils doivent "faire comme ils le sentent", qu'ils inscrivent bien tout ce qui leur passe par la tête, même si cela leur semble parfois saugrenu, que la seule limite est celle qu'ils se donnent.
- Si l'objet de la réunion est connu des participants, ce n'est pas le cas pour la méthode de réflexion. Le détail de celle-ci est à dévoiler progressivement. Toutefois l'accueil des participants constitue une occasion de rappeler l'objet et d'expliquer succinctement le déroulement générique.
- L'intérêt des participants croît au fur et à mesure du déroulement mais s'affiche tôt. Ainsi dès l'énoncé des concepts par les uns et les autres, et alors que la séance était centrée sur la dimension export, chacun constata que les variables expliquées concernaient ou impliquaient souvent la plupart des participants et rarement un seul service en particulier.
- C'est au moment de l'établissement de la carte que la motivation et la détermination furent à l'apogée. Tous les concepts et idées furent alors reprises et reliées de façon tellement logique ! ... La "nébuleuse" qui se dessinait par la carte fût "éclairante" ... Il est significatif de constater que les différentes cartes (introspection, service export, cadres) ont fait apparaître, autour d'une problématique centrée sur l'export rappelons-le, des facteurs engageant tous les services de l'entreprise. Les interconnexions traduisaient en quelque sorte l'inéluctable besoin de communication entre les services. La force de la méthode réside sans aucun doute dans l'ajustement des référentiels.
- L'animateur a eu à veiller parfois à ce que la séance ne tourne pas au règlement de compte. Bien qu'exagéré, ce terme veut souligner l'importance qu'a l'animateur dans l'arbitrage entre la liberté d'expression, l'intérêt collectif et l'exutoire de conflits.

Conclusion

Le déroulement des séances peut être considéré comme une réussite⁸, exception faite de l'attitude d'un responsable avec qui l'animatrice n'a pas de très bons rapports dans l'entreprise.

⁸ Si ce n'avait pas été le cas, il n'y aurait peut-être pas eu de communication...

Les tentatives de celui-ci pour dissiper les autres participants se sont avérées vaines, ces derniers se focalisant sérieusement sur le travail demandé. La ponctualité des participants a dénoté une motivation, tout au moins un intérêt pour l'objet des réunions.

On peut sans équivoque annoncer que la méthode, dont certains aspects ne sont pas sans rappeler la démarche de l'équipe de Colin Eden pour le tracé de cartes stratégiques⁹, a permis de rompre le statu quo et a débouché sur une prise de conscience de la nécessité d'utiliser la créativité des salariés en matière de réflexion stratégique, notamment pour identifier les facteurs perçus comme propices au développement de l'internationalisation.

Les séances de créativité se sont révélées être non seulement un outil efficace pour dégager certaines difficultés à l'internationalisation, mais ont également conduit à une modification des relations interpersonnelles et donc organisationnelles au niveau de l'ensemble de la Société. Au regard de la réussite de cette expérience, la volonté de la DG de mobiliser les énergies créatrices des salariés semble réelle et à ce jour l'idée d'un projet d'entreprise se fonde sur une culture se voulant favoriser la créativité. Certes on peut toujours soupçonner que l'utilisation d'une méthode de ce type n'a comme visée que de faire passer les idées du sommet. Mais dans ce cas la naïveté des salariés perdure rarement.

Reste à savoir d'une part si les résultats vont suivre, d'autre part si cet esprit ne sera pas éphémère. La présence dans l'entreprise de l'un des auteurs du présent papier peut conduire à une étude longitudinale qui permettra d'y répondre. Pour une portée davantage scientifique, une telle étude gagnerait à analyser plus finement les cartes, à croiser les concepts centraux de ces cartes avec les scores attribués par les participants, à croiser les discours enregistrés avec les concepts finalement perçus comme clés, à étudier le changement dans le temps, etc. Il s'agissait pour l'instant de présenter comment deux méthodes éprouvées pouvaient être combinées et mobilisées sans trop de difficulté par les PME désireuses d'exploiter le potentiel créatif de leurs salariés.

Bibliographie

- Amabile TM, "A model of creativity and innovation in organization", in Staw & Cummings (dir), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc, 1988
- Amabile TM, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M, "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1996
- Avenier MJ, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988
- Bourbon M, *Méthodologie. Ensemble de méthodes à l'usage des responsables opérationnels*, Chotard et associés éditeurs, 1986
- Buzan T, *Une tête bien faite*, Les Editions d'Organisation, 1984
- Buzan T & Buzan B, *The mind map book*, Penguin Books USA, 1996
- Carrier C, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses Universitaires du Québec, 1997
- Carrier C, Peut-on enseigner la créativité, l'innovation et l'entrepreneurship, Colloque international EuroPME, Rennes, 1998
- Carrier C & Garand D, *Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés*, Actes du colloque de l'Association Internationale de Management stratégique, Lille, 1996
- Cossette P, "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : une étude exploratoire", 39^e conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, 1994
- De Bono E, *Réfléchir mieux*, Les Editions d'Organisation, 1985

⁹ Voir aussi Jones & Sims (1985)

- Desreumaux A, *Stratégies*, Dalloz, 1993
- Eden C, "Strategic thinking with computer", *Long Range Planning*, 23(6), 1990
- Eden C & Banville, "construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur", in Cossette (ed), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'Université Laval, Eska, 1994
- Eden C, Jones S & Sims D, *Thinking in organizations*, London : Macmillan, 1979
- Eden C, Jones S & Sims D, *Messing about in problems*, Oxford, Pergamon, 1983
- Eden C & Spender JC (dir), *Managerial and organizational cognition*, Sage publications, 1998
- Ford CM & Gioia DA, *Creative action in organizations*, Sage Publications, 1995
- Gallupe RB & Cooper WH, "Brainstorming electronically", *Sloan Management Review*, Spring, 1993
- Godet M, *Manuel de prospective stratégique. L'art et la méthode*, Tome 2, Dunod, 1997
- Jones S & Sims D , "Mapping as an aid to creativity", *The Journal of Management Development*, 4(1), 1985
- Kao J, *Jamming. The art and discipline of business creativity*, HarperCollins Publishers, 1997
- Khalil OEM, "Innovative work environments : the role of information technology and systems", *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 1996
- Kuczarski TD, "Fostering an innovative mindset", *Journal of Consumer Marketing*, 13(6), 1996
- Michalko M, *Thinkertoys. A handbook of business creativity for the 90s*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1991
- Nilsson WB, "Developping opportunity windows through creativity enhancements ... 21st century style", *The Canadian Manager*, 19(2), 1994
- Oldham G & Cummings A, "Employee creativity : personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, 39(3), 1996
- Osborn AF, *Créativité. L'imagination constructive*, Bordas, 1988
- Ruby G, « Recensement des méthodes de créativité et de résolution de problèmes », *Direction et Gestion*, n°3, 1975
- Verstraete T, *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat de l'Université de Lille I, IAE, juillet, 1997a
- Verstraete T, "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise", *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997b
- Verstraete T, *Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil*, Colloque international EuroPME, Rennes, 1998a
- Verstraete T, "Le créateur d'entreprise s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale : apporteur de valeur ou organisateur ?", *XIVe Journées Nationales des IAE*, Nantes, avril, 1998b

Annexes : exemples de cartes.