



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone sur
la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

Créativité et PME : une étude empirique en contexte québécois

Camille Carrier, Professeur

Université du Québec à Trois-Rivières,
Département des sciences de la gestion
C.P. 500, Trois-Rivières, Québec G9A 5H7
Tel : (819) 376-5080, #3124, Fax : (819) 376-5079
Email : Camille_Carrier@uqtr.quebec.ca

Résumé

La créativité et l'innovation sont devenus des impératifs cruciaux pour la majorité des PME, confrontées à un contexte concurrentiel plus féroce que jamais. Une importante littérature sur l'innovation dans la PME témoigne d'ailleurs de l'intérêt des chercheurs pour cette problématique d'actualité. Cependant, un examen de cette littérature révèle qu'on s'intéresse encore trop peu à la créativité, un processus concerné par l'émergence des nouvelles idées et qui se situe en fait en amont de l'innovation. La présente recherche vise à aider à mieux comprendre le phénomène de la créativité dans les PME. Cette étude, menée auprès de 25 propriétaires-dirigeants de PME manufacturières québécoises, fait état de leurs représentations quant aux sources d'idées nouvelles qu'ils privilégient, aux contextes dans lesquels ils se disent eux-mêmes plus créatifs ainsi que sur la perception qu'ils ont du degré de créativité de leurs employés et des caractéristiques de leur organisation contribuant à cet état de fait.

1. Introduction

La créativité et l'innovation sont des concepts au cœur de tous les débats actuels sur le développement et l'émergence nécessaires d'entreprises renouvelées, plus aptes à sonder continuellement leur environnement d'affaires et à s'adapter rapidement à des marchés plus concurrentiels que jamais. Plusieurs arguments sont utilisés pour justifier cette importance accrue de la créativité et de l'innovation. La plupart d'entre eux s'articulent autour d'éléments comme la fin d'une ère croissance économique perçue à tort comme pouvant se poursuivre indéfiniment, la complexité et la turbulence croissantes dans tous les secteurs d'activités, le cycle de vie de plus en plus court des produits et des services, la rapidité des changements technologiques et la mondialisation des marchés.

Une importante littérature sur le sujet témoigne de l'intérêt des chercheurs pour l'innovation. Ces intérêts sont fort variés. Comme le souligne Préfontaine (1994), deux grands groupes de chercheurs se sont penchés sur le phénomène de l'innovation de façon générale. Le premier groupe rassemble des économistes qui abordent le plus souvent le sujet dans une perspective macroscopique. Leur apport a été et reste considérable dans la compréhension du processus d'innovation, tant dans ses aspects économiques et sociaux qu'industriels et sectoriels. Les travaux de Schumpeter (1939), de Hill et Utterback (1979), de Piore et Sabel (1985), de Freeman (1986) et de Chakrabarti (1990) ne sont que quelques-unes des études s'inscrivant dans cette perspective. Le deuxième groupe de chercheurs est composé de théoriciens de l'organisation qui étudient plutôt l'innovation comme un phénomène émergeant des caractéristiques mêmes de ces organisations. Ainsi, par exemple, on s'est beaucoup intéressé aux dimensions structurelles, culturelles, organisationnelles et environnementales en lien direct avec le développement de

l'innovation dans l'organisation. On a également considéré l'innovation dans une perspective stratégique, cherchant à démontrer les moyens à mettre en œuvre pour la favoriser .

Les petites et moyennes entreprises n'échappent pas à cet impératif d'innover continuellement et la littérature sur l'innovation dans les PME est elle aussi très importante. Un examen de celle-ci révèle que, fort heureusement, elles le font déjà avec des résultats qui peuvent très favorablement se comparer à ceux obtenus par les plus grandes organisations. Comme le souligne Julien (2000), de nombreuses études démontrent que les PME innoveront beaucoup plus que les grandes entreprises et qu'elles sont plus efficaces à cet égard. En effet, elles réalisent beaucoup plus d'innovations par dollar investi.

Plusieurs explications sont fournies par les chercheurs pour justifier les performances des PME innovatrices. À titre d'exemple, Herbig *et al.* (1994) distinguent certains facteurs structurels des PME susceptibles de les aider à être beaucoup plus innovatrices. D'autres l'expliquent plutôt par des variables reliées aux habiletés des dirigeants comme telles. Ainsi, par exemple, Freel (1999) démontre que certaines habiletés techniques, par exemple des capacités technologiques particulières ou des compétences avancées en commercialisation, s'avèrent cruciales au regard de la performance à l'innovation. Hartman *et al.* (1994) relie quant à eux la capacité innovatrice à l'importance et à la qualité des sources d'information qui sont utilisées et maîtrisées, à la fois par les dirigeants et les employés des petites et moyennes entreprises. Pour Jones (1998), la PME qui désire innover doit fondamentalement se préoccuper d'instaurer une culture propice à son développement tandis que pour d'autres, elle le fait plutôt partant de ses compétences technologiques (Lefebvre *et al.*, 1991) ou de ses aptitudes à bien exploiter ses savoirs stratégiques et à s'insérer dans des réseaux appropriés (Jacob *et al.*, 1997). Enfin, plusieurs auteurs se sont plus particulièrement intéressés aux stratégies d'implantation et de diffusion de l'innovation dans la PME et aux processus qui les amènent à devenir plus innovantes¹.

Toute cette littérature sur l'innovation dans la PME apporte certainement des éclairages forts pertinents et intéressants sur le phénomène. Cependant, il reste étonnant de constater que l'étude de l'exercice de la créativité dans la PME reste aussi absente des préoccupations des chercheurs jusqu'à maintenant. Bien sûr, tel que mentionné précédemment, on approfondit abondamment le processus d'innovation à travers ses phases d'implantation, d'adaptation ou d'adoption, mais on ne s'intéresse à peu près pas aux processus cognitifs et sociaux susceptibles d'engendrer les idées nouvelles ayant généralement précédé l'innovation comme telle (Carrier et Garand, 1996). On semble d'une certaine façon considérer ces nouvelles idées comme tenues pour acquises, sans faire ressortir l'importance d'en assurer et d'en favoriser l'apparition. Ce désintérêt pour la créativité organisationnelle n'est pas uniquement observable dans les recherches sur l'innovation en contexte de PME et la situation reste la même pour les études sur l'innovation dans la grande entreprise. Ford (1995) a bien illustré ce désintérêt en rapportant qu'à la Conférence annuelle de l'Academy of Management de 1994, aucune étude empirique portant sur la créativité organisationnelle n'a été présentée, malgré un nombre considérable de communications, en l'occurrence plus de 1100 papiers.

¹ À titre d'exemples, mentionnons les travaux de Paturel et Bariol (1999), Panizzolo (1998), Nootboom (1994), O'Shea et McBain (1999), Foxall et Johnston (1987), Lefebvre (1991), Guilhon (1994) et Bougrain (1999).

Ce désintérêt flagrant pour la créativité surprend à double titre. Tout d'abord, pourquoi ignorer l'émergence des idées nouvelles et se limiter à l'étude de leur concrétisation effective ? De plus en plus d'auteurs militent en faveur d'une réhabilitation de la créativité à l'intérieur même des préoccupations des études sur l'innovation. West et Farr (1990) sont d'ardents défenseurs de cette position et, dans la même veine, Woodman *et al.* (1993) présentent la créativité comme un sous-domaine essentiel de l'innovation organisationnelle. En deuxième lieu, il importe de se rappeler que la majorité des innovations que les études ont observées demeurent des innovations de routine, s'inscrivant à l'intérieur d'une démarche incrémentaliste (Audet, 1992) et qui sont plus près d'un processus d'amélioration continue que d'une innovation radicale souvent synonyme d'un changement de paradigme. À titre d'exemple, Acs et Audretsh (1988) ont effectué un recensement de près de 5000 innovations mises en marché en 1982 par des entreprises américaines et ont observé que plus de 80 % d'entre elles se limitaient à une amélioration marginale du produit, du service ou des processus de fabrication. Brisoux (1988) a rapporté des résultats allant dans le même sens au Québec. Dans un tel contexte, la créativité prend une importance particulière. Il ne s'agit plus seulement de se préoccuper de processus complexes d'implantation et d'intégration de grands changements mais, plutôt, de s'assurer que de nouvelles idées circulent continuellement et plus librement de façon à améliorer constamment ce qui peut l'être et à faire des changements fertiles et porteurs.

C'est sur ce phénomène négligé qu'est la créativité dans la PME que porte la présente recherche. En nous fondant sur l'idée que « la créativité concerne le processus de développement et d'émergence de nouvelles idées potentiellement utiles pour l'organisation » (Leonard et Swap, 1999 p.6), nous nous intéresserons ici aux facteurs et circonstances entourant l'éclosion de nouvelles idées intéressantes pour le développement et la croissance de la PME. L'objectif de la présente recherche est de mieux connaître cette réalité à partir des représentations de propriétaires-dirigeants de PME sur le sujet.

La première partie du texte qui suit présentera le cadre opératoire de la recherche, c'est-à-dire le contexte et la manière dont elle a été menée. Ensuite, nous exposerons les résultats obtenus et procéderons à une analyse de ces derniers. La dernière partie discutera plus abondamment de ces résultats, abordera les limites de la recherche et dégagera quelques pistes de recherche suggérées par les résultats. Nous apporterons aussi des considérations susceptibles d'être utiles aux personnes et aux organismes dont le rôle est d'aider les propriétaires-dirigeants à faire évoluer leur entreprise.

2. Cadre opératoire

L'étude a d'abord été menée auprès de 32 PME québécoises dont le nom apparaissait soit dans le répertoire des entreprises manufacturières de la région Mauricie/Bois-Francis/Drummond, soit dans celui publié par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Cependant, dans le but d'assurer une certaine uniformité dans les résultats, nous avons éliminé sept de ces entreprises, soit parce qu'il ne s'agissait pas d'entreprises manufacturières², ou encore parce qu'elles n'étaient pas ou n'avaient pas été en croissance³ au cours des années ayant précédé la recherche. Conséquemment, les résultats présentés

² En fait, trois d'entre elles oeuvraient dans le domaine des services.

³ Plus précisément, nous avons éliminé celles qui n'avaient pas eu une croissance d'au moins 15 % par année au cours des 3 années précédant la recherche. Nous avons pensé que des entreprises en croissance étaient plus susceptibles d'être des entités manifestant une certaine créativité.

seront ceux obtenus auprès de 25 entreprises manufacturières québécoises, dont près des deux tiers oeuvrent dans les secteurs du meuble, du vêtement et des produits récréatifs. Le nombre d'employés de ces entreprises varie entre 16 et 250. Toutes ces entreprises ont été recrutées par contact téléphonique et sur une base volontaire.

Tel que spécifié plus haut, nous nous intéressions à l'émergence de nouvelles idées porteuses et, à cet égard, les participants à la recherche ont été amenés à énoncer leurs représentations quant aux objets suivants :

- Quelles sont les sources d'idées nouvelles dans l'organisation ?
- Dans quels types de circonstances se jugent-ils eux-mêmes plus créatifs ?
- La créativité est-elle importante pour leur entreprise et comment évaluent-ils le degré de créativité de leurs employés ?
- Quelles sont les caractéristiques de leur organisation qui influencent positivement ou négativement l'émergence de la créativité au sein de leurs employés ?

Les matériaux ont été recueillis à partir d'entrevues en profondeur, toutes menées à partir d'un questionnaire ne comportant que des questions ouvertes. Trois entrevues préalables à la recherche avaient été réalisées pour prétester le questionnaire et l'améliorer au besoin, ce qui fut effectivement nécessaire. Les questions posées se voulaient des « déclencheurs » et ont été formulées de façon à éviter au maximum de suggérer aux individus un ou des types d'éléments à inclure dans leurs réponses. Ainsi, par exemple, on ne leur demandait pas s'ils se servaient de telle ou telle source pour trouver de bonnes idées. Ils étaient plutôt invités à énoncer leurs propres sources. Dans la très grande majorité des cas, plus de 80%, ce sont les propriétaires-dirigeants de ces entreprises qui ont eux-mêmes accepté de se prêter aux entrevues (dans les autres cas, le propriétaire-dirigeant a désigné un proche collaborateur pour répondre au questionnaire). Ces dernières ont duré en moyenne près de deux heures. Elles ont été réalisées par le chercheur et trois assistants de recherche. Pour faciliter le travail subséquent d'analyse des matériaux, toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites⁴.

L'ensemble des propos recueillis auprès des sujets a fait l'objet d'une analyse de contenu. Aux fins de la présente recherche, l'analyse de contenu poursuivait une fonction heuristique, l'objectif en étant un d'exploration et de découverte. En effet, il faut rappeler qu'on a encore très peu étudié le phénomène de la créativité dans la PME et que, par conséquent, l'étude avait d'abord et avant tout des visées inductives. Cette analyse de contenu a été élaborée à partir de ce que Bardin (1989) appelle le « déchiffrement structurel » et qui constitue une méthode « entretien par entretien ».

3. Présentation et analyse des résultats

3.1 D'où viennent les nouvelles idées?

Nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants concernés d'identifier les sources qu'ils utilisaient pour trouver les idées qui leur semblaient les meilleures au regard du développement de leur organisation. Le tableau 1 présente un inventaire de toutes les

⁴ Comme le souligne Sanders (1982), cette façon de faire évite la distraction engendrée par la prise de notes durant l'entrevue. La reconstitution des résultats non-enregistrés dans un document écrit constituerait d'ailleurs une réinterprétation des données. L'enregistrement permet de revenir aussi souvent que désiré aux « termes » exacts utilisés de façon à mieux les analyser.

sources d'idées qui ont été identifiées avec leur occurrence. Comme on peut le voir sur le tableau, 14 sources d'idées différentes ont pu être répertoriées. Lorsque l'on se permet de regrouper trois sources qui se rejoignent sensiblement, en l'occurrence celle du personnel directement en contact avec le client (13), celle des représentants qui visitent les magasins⁵ (6) et celle des employés affectés à la production (7), force est de reconnaître que les dirigeants interrogés accordent aux employés une importance primordiale dans la quête de nouvelles idées.

Foires commerciales, salons et expositions	17
Revue spécialisée dans le domaine	15
Personnel directement en contact avec le client	13
Ce que font leurs concurrents	10
Fournisseurs	8
Associations et regroupements	8
Employés affectés à la production	7
Voyages à l'étranger	6
Représentants qui visitent les magasins	6
Internet	5
Tendances du marché et de l'environnement	4
Autres organismes et partenaires	4
Consultants	4
Tests auprès des clients	3

Les idées qui sont issues du personnel en contact avec le client et celles des représentants sur le terrain concernent surtout des améliorations ou changements à apporter au produit comme tel. Une analyse des propos tenus au regard de ces sources révèle d'ailleurs que le recours à ces dernières, dans de nombreux cas, fait l'objet d'une sollicitation formelle et très active auprès de certains groupes d'employés à ce sujet. En effet, sept propriétaires-dirigeants ont mentionné que certains employés et représentants étaient formellement invités à poser beaucoup de questions aux clients sur leur degré de satisfaction par rapport au produit fabriqué par leur entreprise de même que sur leurs insatisfactions à l'égard de produits du même type fabriqués par les concurrents. On peut affirmer sans aucun doute qu'il s'agit là d'une certaine forme de ce que l'on pourrait appeler la veille commerciale. En ce qui concerne les employés affectés à la production, leurs idées portent principalement sur l'amélioration des processus de fabrication comme tels.

Outre l'appel aux employés, la deuxième plus importante source d'idées s'avère la participation à différentes foires commerciales, salons ou expositions. Elle concerne cette

⁵ Cette source a évidemment été évoquée seulement par des entreprises qui transigent directement avec les commerces spécialisés de leur secteur plutôt par le biais d'un distributeur.

fois plus particulièrement le dirigeant lui-même et quelques proches collaborateurs. Ce sont eux qui visitent ces salons et foires. Cette participation à ce type d'évènements prend cependant rarement la forme d'une exposition du produit fabriqué par l'entreprise⁶, la plupart étant désireux de voir ce que font les autres dans leur secteur. Cette source a été évoquée par près de 70% des participants à l'étude, ce qui peut certainement étonner à première vue. En effet, plusieurs de ces salons se tiennent à l'étranger ou tout au moins à l'extérieur du Québec et la participation à ceux-ci entraîne généralement des coûts importants. Bon nombre de participants ayant mentionné cette source en particulier, ne dirigent pas nécessairement les plus importantes des PME étudiées en termes de nombre d'employés ou de chiffre d'affaires. Cependant, l'analyse des propos tenus sur le sujet révèle qu'ils accordent à ces salons et foires une importance cruciale. Il jugent nécessaire de se tenir continuellement au courant de tous les nouveaux développements par rapport au produit qu'ils fabriquent et commercialisent.

La consultation de revues spécialisées dans le domaine concerné par les entreprises des propriétaires-dirigeants apparaît comme la troisième source en importance. Il faut croire que ces derniers ont beaucoup plus tendance à lire que ce que la croyance populaire veut souvent nous le laisser croire. Une des explications possibles à ce sujet pourrait être la plus grande scolarisation des entrepreneurs actuels. À ce titre, Julien (2000) évoque un sondage⁷, réalisé auprès de plus de 500 PME, rapportant que plus de la moitié de ceux-ci ont une formation universitaire, ce qui était loin d'être le cas il y a encore quelques années seulement. Tout comme pour les salons et les foires, les participants voient la lecture de revues spécialisées comme une occasion de se tenir au courant de toutes les innovations et nouvelles approches développées dans leur secteur ainsi que des grandes tendances dans l'évolution des besoins de leurs clients, à la fois ceux qui sont actuellement visés par l'entreprise mais aussi d'autres catégories de clients auxquels celle-ci pourrait éventuellement être amenée à s'adresser. Ces revues, dont bon nombre ont une portée internationale, semblent également être perçues comme une véritable fenêtre ouverte sur le monde et qui leur permet de se tenir à l'affût de ce qui fait aussi dans d'autres coins du globe. La revue spécialisée peut même s'avérer utile pour envisager de tout nouveaux marchés. À titre d'exemple, un des participants à l'étude y a constaté qu'un distributeur allemand était justement à la recherche d'un type de produit qu'il fabriquait lui-même depuis quelques mois. Il est donc entré en contact avec ce distributeur et a pu pénétrer dans un marché qu'il n'aurait jamais, a-t-il lui-même avoué, envisagé autrement.

L'observation active de ce que font les concurrents est également apparue comme une source d'idées assez importante puisqu'elle a été évoquée par près de la moitié des répondants. Cette préoccupation pour les actions des concurrents est d'ailleurs certainement aussi incluse dans les intérêts des dirigeants interrogés lorsqu'ils fréquentent les salons et foires et consultent les revues spécialisées. Il en va de même pour la veille commerciale effectuée par certains employés. Enfin, les fournisseurs ont été aussi identifiés comme une source d'idées intéressante par près du tiers des répondants, plus particulièrement au regard des opportunités de connaître de nouvelles matières premières possibles.

⁶ Seulement 3 entreprises parmi celles qui ont évoqué cette source mettent elles-mêmes sur pied un kiosque pour présenter leurs propres produits.

⁷ Ce sondage, réalisé en 1998 par une importante firme de sondage dans le cadre de la *Semaine de la PME* au Québec, révèle également que 16% des propriétaires-dirigeants étaient titulaires d'une maîtrise ou d'un doctorat et que seul le quart des participants au sondage n'avaient pas au moins une formation collégiale ou universitaire.

3.2 Contexte d'émergence de la créativité chez le propriétaire-dirigeant

Les propriétaires-dirigeants se sont aussi vus interrogés sur les facteurs d'émergence de leur propre créativité. Ce qui nous intéressait ici plus particulièrement, c'était de savoir dans quel type de circonstances ils ont le plus tendance à faire appel à leur propre créativité. Nous avons pu constater une très grande convergence des réponses obtenues, malgré le fait que chacun ait répondu à cette question individuellement, et sans connaître les éléments mentionnés par les autres participants. Il faut également préciser que les sujets pouvaient identifier autant de circonstances qu'ils le désiraient. Trois principaux genres de circonstances ont été évoqués à ce titre.

En premier lieu, mentionnons que plus de 80% des participants ont d'emblée avancé l'idée que les problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement sont une des plus grandes sources de leur créativité. Pour eux, un problème est une occasion privilégiée de se poser des questions que l'on ne se poserait pas autrement. Fait-on vraiment la bonne chose? Le fait-on de la meilleure façon possible? Que pourrait-on faire d'autre ou de façon différente? Que font ceux qui rencontrent ce type de problèmes? Le problème est, dans cette perspective, considéré beaucoup plus comme une occasion d'apprentissage que vu comme une simple embûche. Un tel constat est conforme à ce que la littérature nous dit des caractéristiques des entrepreneurs. En effet, l'entrepreneur est fréquemment décrit comme d'abord intéressé par les possibilités et, en ce sens, comme un individu capable de transformer les problèmes en opportunités (Gasse et Carrier, 1992 ; Mitton, 1989) et qui apprend d'abord et avant tout dans le feu de l'action (Sexton et Bowman-Upton, 1984). Il n'est conséquemment pas étonnant qu'un tel consensus se soit aussi naturellement développé autour du problème comme source première de créativité.

Une deuxième circonstance est apparue comme presque aussi importante que la première au regard de sa capacité à faire émerger la créativité puisqu'elle a été identifiée par près de 75% des dirigeants interrogés. Il s'agit du plaisir. En effet, les dirigeants affirment que leurs idées les plus percutantes et ayant contribué au succès de leur entreprise leur sont fréquemment venues alors qu'ils étaient détendus, souvent dans des circonstances au cours desquelles ils exerçaient une activité qu'ils apprécient particulièrement. Plusieurs types d'activités sont identifiés : des sports, dont le golf et la pêche parmi ceux les plus fréquemment mentionnés, une activité artistique (ex : la peinture) ou d'autres types de loisirs tels que le jardinage, la lecture et les voyages. À prime abord, on peut s'étonner que les dirigeants affirment avoir vu émerger leurs meilleures idées pour l'entreprise alors qu'ils étaient en principe occupés à s'amuser et à se détendre. Une analyse plus fine des propos tenus à cet égard révèle qu'ils perçoivent ces activités non seulement comme des occasions de détente, mais aussi beaucoup comme des moments privilégiés qui leur laissent la tête libre pour véritablement réfléchir à leurs plus grandes préoccupations et ce, sans être dérangés par le manque de temps ou les préoccupations quotidiennes.

L'occasion et le temps pour se consacrer aux activités managériales qu'ils préfèrent le plus est apparue comme la troisième circonstance propice à la créativité en importance puisqu'elle a été évoquée par près de la moitié des participants. Les propriétaires-dirigeants ayant mentionné cette circonstance se sont dit souvent surchargés par le quotidien et pas toujours en mesure de se consacrer aux tâches qui leur semblent les plus intéressantes. Par contre, lorsque le temps leur permet d'investir leurs énergies dans des activités qui les passionnent particulièrement, ils semblent voir surgir les bonnes idées avec beaucoup plus

de fluidité. Le plaisir est encore ici en cause. Les dirigeants semblent dire que l'on réussit habituellement mieux à faire ce que l'on apprécie. Amabile (1997) parlerait probablement ici de motivation intrinsèque, ce qui n'est pas si loin du plaisir. Selon elle, faire ce que l'on aime ou aimer ce que l'on fait s'avère une des plus grandes sources de motivation.

3.3 La créativité chez les employés

3.3.1 Importance de la créativité et présence de celle-ci au sein des employés

Avant de considérer les facteurs organisationnels susceptibles d'avoir un impact sur la plus ou moins grande créativité de leurs employés, nous avons demandé aux dirigeants de nous parler de l'importance qu'ils accordaient à la créativité dans leur entreprise et jusqu'à quel point ils estimaient que leurs employés étaient, dans l'ensemble, créatifs ou non.

La plupart des propriétaires-dirigeants, en l'occurrence près de 80 % , ont affirmé que la créativité était non seulement jugée comme importante compte tenu du contexte concurrentiel qu'ils devaient affronter, mais essentielle. Trois d'entre eux ont même précisé qu'ils en faisaient une exigence et qu'il s'agissait là d'une caractéristique personnelle activement recherchée dès l'embauche de nouveaux employés. Un aussi fort pourcentage de dirigeants accordant une grande importance à la créativité peut apparaître au premier abord comme un élément extrêmement positif. Cependant, on verra plus loin qu'il ne suffit pas de l'affirmer comme importante pour la voir éclore au sein de l'entreprise. Quant au 20% de sujets ayant jugé la créativité moins importante, deux d'entre eux ont expliqué que les employés étaient d'abord payés pour bien faire ce qu'on leur demandait, pas pour avoir des idées. Ces propriétaires-dirigeants semblent considérer que, dans leur entreprise, seuls les gestionnaires ont pour mandat de penser et d'apporter de nouvelles idées.

Quand on a demandé aux propriétaires-dirigeants dans quelle mesure ils jugeaient que l'ensemble de leurs employés se montraient plutôt créatifs, les réponses se sont séparées en trois groupes à peu près égaux. Un premier tiers de propriétaire-dirigeants a d'emblée répondu oui à la question. Un deuxième tiers a estimé que seulement certains individus, triés sur le volet ou affectés à des fonctions particulières, pouvaient être considérés comme créatifs. Parmi ce groupe, certains ont parlé de l'importance de la créativité chez certains contremaîtres ou chefs d'équipe ou encore chez les personnes responsables du marketing ou de la R&D. Enfin, près du tiers des dirigeants a jugé l'ensemble du personnel comme peu créatif. Un examen des facteurs perçus comme susceptibles d'avoir une influence sur celle-ci et présentés dans la section qui suit, permettra de mieux comprendre ce qui les amène à une telle évaluation.

3.3.2 Caractéristiques de l'organisation susceptibles d'influencer la créativité chez les employés

L'étude visait également à amener les sujets à identifier les facteurs qui, dans leur entreprise, étaient selon eux de nature soit à inhiber ou à favoriser la créativité chez leurs employés. Le tableau 2 répertorie l'ensemble des éléments identifiés par les répondants avec leur occurrence. Il est important de noter que seuls quelques participants (5) ont émis à la fois des facteurs positifs et négatifs. Tous les autres ont opté pour l'une ou l'autre des deux possibilités (influence positive ou négative).

Une analyse plus poussée des résultats permet de constater que ceux qui ont jugé plus négativement de la créativité chez leurs employés ont eu plutôt tendance à identifier des facteurs inhibant la créativité chez ces derniers tandis que ceux qui la percevaient plus positivement ont pour leur part identifié des facteurs la favorisant. Un tel constat étonne peu car on peut penser que les entreprises qui ont les caractéristiques organisationnelles jugées positives à l'éclosion de la créativité ont effectivement plus de chance que ceux-ci en fassent preuve. Un des dirigeants a d'ailleurs tenu des propos fort évocateurs à ce sujet : « D'après moi, ceux qui vont vous dire que leurs employés ne sont pas créatifs, c'est de leur faute!. Si un employé fait un travail qu'il aime, qu'il se sent lui aussi apprécié et qu'on lui montre que ses idées sont importantes pour l'entreprise, alors il va donner son 100% et se creuser continuellement la tête pour améliorer les choses... ».

Tableau 2
Facteurs influençant la créativité chez les employés

A) Facteurs d'influence positive

Hiérarchie peu importante (6)
 Accueil favorable aux idées reçues (4)
 Mise en œuvre des bonnes idées soumises (4)
 Valorisation formelle des meilleures idées (4)
 Communication facile et climat agréable (6)
 Consultation fréquente des employés (4)
 Responsabilisation des employés (2)
 Sentiment d'appartenance des employés (2)
 Aptitude des travailleurs au travail d'équipe (7)
 Présence de programmes formels d'incitation (5)
 Liberté et autonomie des employés (5)
 Formation et perfectionnement du personnel (4)
 Capacité de communiquer l'enthousiasme (2)
 Présence de travailleurs étrangers (2)
 Accueil de stagiaires (2)
 Polyvalence des employés (5)
 Contacts des employés avec des organismes extérieurs (2)
 Type de travail apprécié par l'employé (1)

B) Facteurs d'influence négative

Cloisonnement entre catégories d'employés (7)
 Manque de formation (8)
 Travail routinier (8)
 Ancienneté des employés (7)
 Complaisance des employés (6)
 Direction de style autocratique (1)

Ce qui frappe plus cependant, c'est la très grande homogénéité et convergence dans les facteurs identifiés comme affectant négativement la créativité chez les employés. On remarque que le manque de formation des employés et le travail routinier ont été identifiés par près du tiers des répondants. Lorsqu'ils évoquent le manque de formation, ils ne parlent pas ici du fait que l'entreprise manque à son devoir en ne rendant pas suffisamment de perfectionnement disponible aux employés. On évoque plutôt le faible degré de scolarisation de la majorité des employés, qui dans la plupart de ces entreprises, sont affectés au travail de production. Ce sont généralement les mêmes répondants qui ont identifié à la fois l'ancienneté des employés et la complaisance de ces derniers. En effet, on semble croire qu'un employé qui œuvre depuis de nombreuses années dans l'entreprise n'a plus le goût ni même la capacité, dans certains cas, d'émettre de nouvelles idées.

Par surcroît, on juge qu'ils en viennent à tenir le succès de l'entreprise pour acquis et à considérer qu'il n'y a plus lieu d'améliorer la qualité de leur travail. Fait plus remarquable encore : on semble, du côté de la direction, s'évacuer de la responsabilité à l'égard de la faible manifestation de la créativité des employés. En effet, tous les facteurs identifiés (à l'exception d'un sujet ayant mentionné un style de gestion autocratique) relèvent de l'employé lui-même plutôt que des caractéristiques managériales de l'entreprise.

En ce qui concerne les facteurs influençant positivement la créativité chez les employés, ils sont tous pour leur part reliés à des pratiques managériales en vigueur dans celles-ci, à l'exception de l'aptitude des employés au travail d'équipe. Il demeure cependant loisible de croire, même pour ce facteur, qu'elle a elle-même été favorisée par un contexte et des moyens mis en place pour la favoriser. Ce facteur est celui qui a été énoncé le plus souvent parmi les facteurs ou caractéristiques d'influence positive sur la créativité. On constate également que certains dirigeants se montrent tout à fait conscients que la façon de traiter les nouvelles idées qui sont émises par les employés risque d'avoir un impact certain sur le fait qu'ils ont le goût de récidiver ou non. On évoque ainsi l'accueil favorable des idées, la mise en œuvre de celles jugées utiles et fructueuses et la valorisation particulière des personnes ou des équipes qui les ont générées. Un dirigeant disait à ce propos : «C'est bien beau de dire aux employés qu'on s'attend à ce qu'ils nous arrivent avec de nouvelles idées, mais il ne faut pas les ignorer ou les mettre d'emblée de côté lorsqu'ils le font. On peut parfois tomber dans ce piège parce qu'on est trop préoccupé par le quotidien ou qu'on manque de temps. Au contraire, il faut les remercier, les féliciter et passer à l'action le plus vite possible ».

D'autres facteurs sont reliés au style de gestion, au climat organisationnel et à la présence d'une structure qui facilite les échanges entre les différentes catégories de travailleurs. Cinq des dirigeants interrogés se sont aussi dits persuadés que des mesures d'incitation formelle sont nécessaires à l'émergence d'une plus grande créativité. Ils avaient eux-même instauré un programme de suggestions ou encore un programme de gestion ou d'amélioration de la qualité. Il est étonnant de constater que deux dirigeants seulement aient fait mention de l'apport de nouvelles personnes au processus créatif. Pour eux, la possibilité d'intégrer des travailleurs étrangers (provenant d'autres pays et cultures) ainsi que l'accueil de stagiaires en processus de formation sont des éléments cruciaux au regard de la créativité. Ces personnes, semble-t-il, arrivent avec un œil neuf, un regard nouveau et ne savent pas nécessairement «ce qui ne se fait pas dans cette organisation ». Ils apportent de nouvelles idées, permettent parfois de requestionner les façons de faire et amènent les équipes auxquelles ils sont intégrés à envisager des changements dans les pratiques habituelles. Il s'agit là de convictions qui, si elles ne sont pas largement partagées par les répondants, n'en

demeurent pas moins importantes si l'on veut favoriser une plus grande créativité organisationnelle. Une pièce de théâtre, préparée par le Groupe Innovation⁸ et présentée à la grandeur du Québec l'an dernier, mettait largement en évidence l'idée fondamentale qu'il faut amener des nouvelles voix et provoquer de nouvelles conversations dans l'organisation si on veut y voir fleurir une plus grande créativité.

4. Discussion et conclusion

Rappelons tout d'abord que l'objectif premier de cette recherche était de mieux comprendre le phénomène de l'innovation dans la PME, mais dans une perspective en amont de celle-ci, celle de la créativité, phase plus directement concernée par la source et les facteurs d'émergence de nouvelles idées porteuses pour l'organisation. Les résultats obtenus font état d'éléments très positifs à cet égard. En effet, on constate que les propriétaires-dirigeants de PME manifestent une grande curiosité et une ouverture à tout ce qui se fait à l'extérieur de leur organisation. Malgré des coûts afférents très importants, ils n'hésitent pas à se déplacer un peu partout au pays et même à l'étranger pour fréquenter les salons, expositions et foires commerciales concernées par leur produit. Dans la même veine, ils se montrent des lecteurs assidus de bon nombre de revues spécialisées et près de la moitié d'entre eux prennent tous les moyens nécessaires pour se tenir continuellement à l'affût des stratégies de leurs concurrents. On remarque également que la très grande majorité d'entre eux accordent une grande importance à la créativité pour assurer le succès de leur entreprise, tant en ce qui les concerne plus personnellement qu'en ce qui a trait aux employés eux-mêmes, tout au moins certains groupes de ceux-ci. Cette conviction ne semble pourtant pas garantir qu'on puisse d'emblée compter sur l'apport d'une majorité d'employés créatifs. On a en effet vu que seulement le tiers des dirigeants interrogés considèrent l'ensemble de leurs employés comme créatifs.

Les propriétaires-dirigeants, comme le notait d'ailleurs avec à-propos l'un d'entre eux dans une section précédente, ont certainement une certaine part de responsabilité dans une telle situation. On a pu voir, dans la section réservée aux facteurs influençant la créativité des employés, que certain d'entre eux ont une vision plutôt défaitiste de ces derniers. Ils les présentent comme une masse d'individus trop faiblement formés et éduqués, usés par un travail routinier et de nombreuses années passées dans la même organisation. En conséquence, ils seraient devenus plus résistants au changement et peu portés à remettre leurs façons de faire en question et à améliorer la qualité de leur travail. Pire encore, ces derniers sont taxés de complaisance parce qu'ils tiennent pour acquis le succès de l'entreprise et finissent par n'éprouver aucun sentiment de responsabilité à l'égard de celui-ci. Si en même temps la créativité est perçue comme aussi importante, on ne peut que s'étonner que ces mêmes dirigeants n'aient pas alors évoqué la possibilité de former et perfectionner leurs employés, d'enrichir leurs tâches pour qu'elles deviennent plus intéressantes et de les sensibiliser au fait qu'ils sont partie prenante du succès de l'organisation au même titre, sinon plus, que les gestionnaires.

⁸ Le Groupe Innovation est fort connu au Québec. Chaque année, il organise un événement de perfectionnement d'envergure à l'intention des dirigeants d'entreprise préoccupés par le souci d'une plus grande innovation. La pièce en question ici portait le titre *Innover ou disparaître*. Au cours des années précédentes, de très grands penseurs du management ont agi à titre de conférenciers dont, Peter Drucker, Warren Bennis, Hervé Séryieux et Alvin Tofler.

L'analyse des facteurs jugés positifs à l'éclosion de la créativité chez les employés soulève elle aussi bon nombre d'interrogations. Ainsi, par exemple, il importe de souligner que chacun des dirigeants ayant identifié des caractéristiques positives n'a réussi à n'en énoncer que deux ou trois seulement. De nombreux chercheurs intéressés par la créativité organisationnelle dans les plus grandes organisation font ressortir qu'il faut interrelier plusieurs types de facteurs pour parvenir à provoquer plus de créativité chez l'ensemble des employés. Pour Amabile (1997, 1998), la créativité résulte d'abord d'une interaction entre la présence de plusieurs variables, en l'occurrence la motivation intrinsèque de la personne elle-même (ce qui signifie qu'il faut lui assurer un travail qui lui plaît, qui l'intéresse et lui donne des opportunités de se développer), une formation à certaines habiletés cognitives (entre autres l'appropriation de modes de résolution de problèmes plus divergents) et un contexte organisationnel propice (par exemple, un climat de liberté et d'autonomie). Dans la même veine, Cummings et Oldham (1997) présentent eux aussi la créativité organisationnelle comme résultant d'une combinaison entre la sélection du meilleur employé possible, certaines caractéristiques de la tâche (par exemple, la complexité et la variété) et un encadrement encourageant et stimulant. Comme on peut le constater, un contexte favorisant se constitue à partir de plusieurs variables qui doivent être considérées dans une perspective interactionniste (Woodman *et al.*, 1993).

Les dirigeants, à l'opposé de ce qui précède, semblent avoir une vision assez linéaire et limitée des facteurs susceptibles d'influencer positivement la créativité de l'employé. De plus, on est loin de la configuration plus systémique de facteurs à prendre en compte dont il vient d'être question. Répétons en effet que chacun n'a pu identifier qu'un à trois facteurs. Une telle situation laisse croire que les personnes et organismes chargés de former et perfectionner les propriétaires-dirigeants de PME en matière de créativité ont encore beaucoup de travail à faire pour les amener à réaliser l'importance de travailler pour ce faire à l'instauration d'une dynamique organisationnelle qui relève de plusieurs facteurs fortement interreliés entre eux.

Bien sûr, la plupart des recherches effectuées jusqu'à maintenant sur la créativité organisationnelle se sont uniquement intéressées au phénomène dans le contexte des grandes organisations. Cependant, contrairement à bon nombre d'approches que l'on dit devoir être spécifiques à la PME, les sources de la créativité des personnes risquent d'être les mêmes, peu importe la taille de l'entreprise. Qui plus est, les PME sont susceptibles d'apparaître comme des milieux où il est plus facile de réaliser certaines conditions propices à la créativité. À titre d'exemple, mentionnons le design d'une tâche intéressante puisque, le nombre d'employés étant généralement plus réduit, il est plus aisé de placer chacun à l'endroit qui lui convient le mieux. Il en va de même du décloisonnement entre les fonctions, de la souplesse de l'encadrement et de la nécessité de manifester une attitude managériale stimulante et supportante aux nouvelles idées.

Certains reprocheront peut-être à cette recherche de fournir des résultats difficilement généralisables à l'ensemble des PME ou encore de ne pas permettre d'établir des relations causales certaines entre une ou plusieurs variables indépendantes et la créativité comme variable dépendante. Mais là n'était pas notre objectif. Nous visons à mieux comprendre le phénomène de la créativité dans la PME, très peu étudié jusqu'à maintenant, et pour ce faire, nous avons volontairement choisi de nous éloigner des modèles empirico-déductifs traditionnels. Une telle perspective, subjectiviste au sens où elle cherchait à mettre en évidence les représentations individuelles de 25 propriétaires-dirigeants sur le sujet, est apparue plus appropriée dans un domaine de recherche encore peu balisé et visité par les chercheurs (Turcotte et Dana, 1991).

Nous sommes toutefois conscient qu'il ne s'agit là que d'un premier pas. La phase de créativité, plus concernée par l'émergence des nouvelles idées que par les processus nécessaires à leur mise en œuvre, reste une grande oubliée des chercheurs de l'organisation, de façon plus criante encore dans le domaine des PME. En ce sens, les chercheurs de notre champ ont encore beaucoup à faire. Plusieurs recherches seraient susceptibles de continuer d'apporter éventuellement un éclairage intéressant sur ce phénomène de la créativité dans les PME. À titre d'exemple, mentionnons des études qui étudieraient les pratiques gagnantes de PME particulièrement créatrices, qui reproduiraient la recherche actuelle dans des PME de service (pour pouvoir faire des comparaisons intersectorielles) ou encore qui s'intéresseraient plus particulièrement aux processus de génération d'idées porteuses au regard d'innovations réussies dans les PME.

Références

- Acs, Z.J. et D.B. Audretsch (1988), «Innovation in large and small firms : an empirical analysis », *American Economic Review*, 78(4), 678-690.
- Amabile, T. (1998), «How to kill creativity», *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 77-87.
- Amabile, T. (1997), «Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do», *California Management Review*, 40(1), Automne, 39-58.
- Audet, M. (1992), *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec*, Thèse de doctorat inédite (Ph.D. Relations industrielles), Université de Montréal.
- Bougrain, F. (1999), «Le processus d'innovation dans les PME », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, no 124, 51-65.
- Brisoux, J. (1988), «L'innovation de produits dans les PME manufacturières de la Région 04 », *Image*, 12(5), 7-15.
- Carrier, C. et D.J. Garand (1996), «Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés », *Actes de la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, Mai.
- Chakrabarti, A.K. (1990), «Innovation and productivity : an analysis of the chemical, textiles and machine tool industries in the USA », *Research Policy*, 19(3), 257-269.
- Cummings, A. et G. R. Oldham (1997), «Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee», *California Management Review*, 40(1), Automne, 22-38.
- Freel, M.S. (1999), «Where are the skills gaps in innovative small firms? », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(3), 144-154.
- Freeman, C. (1986), *The economics of industrial innovation*, Cambridge : MIT Press.

- Ford, C.M. (1997), «Creativity is a mystery », dans C.M. Ford et D.A. Gioia (dir.), *Creative action in organizations*, Sage Publications, 12-49.
- Foxall, G. et B. Johnston (1987), «Strategies of innovation in small firms ». *Technovation*, Août, 6(3), 169-197.
- Gasse, Y. et C. Carrier (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal : Les Éditions de l'entrepreneur.
- Guilhon, A. (1994), «Le rôle de l'investissement intellectuel dans la stratégie d'implantation des nouvelles technologies dans les PME », *Revue internationale PME*, 7 (3-4). 147-172.
- Hartman, E.A., C.B. Tower et T.C. Sebor (1994), «Information sources and their relationship to organizational innovation in small business », *Journal of Small Business Management*, 32(1), 36-47.
- Herbig, P., J.E. Golden et S. Dunphy (1994), «The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success », *Marketing Intelligence & Planning*, 12(9), 37-48.
- Hill, C.T. et J.M. Utterback (1979), *Technological innovation for a dynamic economy*, New York : Pergamon Press.
- Jacob, R., P.A. Julien et L. Raymond (1997), «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, 22(3). 93-100.
- Jones, O. (1998), «From maturity to entrepreneurship: a stakeholder model of innovation », *Creativity and Innovation Management*, 7(2), juin.
- Julien, P.A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Les Éditions Transcontinental.
- Lefebvre, E., L.A. Lefebvre et D. Colin (1990), «Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices », *Revue internationale PME*, 3(2), 215-229.
- Leonard, D. et W.Swap (1999), *When sparks fly. Igniting creativity in groups*, Boston : Harvard Business School Press.
- Lefebvre, E. (1991), «Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices », *Revue internationale PME*, 4(3), 7-26.
- Mitton, D.G. (1989), «The compleat entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), printemps, 9-19.
- Noteboom, B. (1994), «Innovation and diffusion in small firms : theory and evidence », *Small Business Economics*, Dordrecht, octobre, 6(5), 327-347.

- O'Shea, A. et N. McBain (1999), «The process of innovation in small manufacturing firms ». *International Journal of Technology Management*, 18(5), 610-626.
- Panizzolo, R. (1998), «Managing innovation in SME's : a multiple case analysis of the adoption and implementation of product and process design technologies », *Small Business Economics*, Août, 11(1), 25-42.
- Paturel, R. et N. Barriol (1999), «Les PME et la qualité : diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, no 122, 61-71.
- Piore, M.J. et C.F. Sabel (1985), *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*, New York : Basic Books.
- Préfontaine, L. (1994), *Les compétences organisationnelles favorisant l'innovation technologique dans un contexte de PME manufacturières*, Thèse de doctorat inédite (Ph.D. Administration), Université du Québec à Montréal.
- Schumpeter, J.A. (1939), *Business cycles : a theoretical, historical and statistical analysis*, New York : McGraw Hill.
- Sexton, D.L. et N. Bowman-Upton (1984), «Entrepreneurship education; suggestions for increasing effectiveness », *Journal of Small Business Management*, Avril.
- Turcotte, M.F. et L.P. Dana (1991), «Le cas comme stratégie de recherche en entrepreneuriat », Actes du 8^{ième} Colloque annuel du Conseil International de la Petite Entreprise, Trois-Rivières, 248-267.
- West, M.A. et J.L. Farr (dir.) (1990), *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies*, Chichester, UK : Wiley.
- Woodman, R.W., J.E. Sawyer et R.W. Griffin (1993), «Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.