

TABLE RONDE 6 :

Créativité et PME : quelles voies, quelles complicités et quelles collaborations?

Table ronde proposée par :

Camille Carrier, Université du Québec à Trois-Rivières

et Bérangère Szostak, Université Lyon 2

Thème de la Table Ronde : Partant du constat qu'encore trop peu de chercheurs s'intéressent au développement de la créativité en contexte de PME, cette table ronde vise d'abord à montrer le potentiel de cet important thème de recherche et à discuter différentes voies pouvant s'inscrire dans un tel courant. Après avoir brièvement exposé les spécificités des PME à cet égard, différentes voies déjà empruntées ou explorées par des chercheurs de notre communauté seront présentées et discutées. Ainsi, les participants à la table ronde pourront y puiser des idées de questions de recherche mais aussi des pistes méthodologiques possibles pour étudier et soutenir la créativité en PME.

1. Intérêt d'une telle table ronde

À l'heure où les « bonnes idées » des concurrents de plus en plus nombreux et variés deviennent souvent plus dangereuses que les ressources dont elles disposent, les PME sont plus que jamais confrontées aux défis d'une plus grande créativité. Plusieurs chercheurs de notre communauté s'activent autour du développement de l'innovation dans la PME mais encore trop peu d'entre eux s'intéressent plus spécifiquement à la créativité, plus concernée par l'émergence et le développement d'idées porteuses susceptibles de mener à des innovations ou d'aider la PME à imaginer de nouvelles

façons d'être compétitives, de définir leur produit ou leur service, ou d'agir dans leur domaine d'expertise.

Malgré certaines caractéristiques ou contextes influençant le management des petites et moyennes entreprises qui paraissent à première vue favorables quand on les met en relation avec les facteurs susceptibles d'influencer la créativité en contexte organisationnel, il n'en reste pas moins que les PME ont généralement moins de ressources que les plus grandes pour stimuler la créativité, tant chez les gestionnaires que chez les employés. Il est donc certainement approprié de s'interroger sur les enjeux du développement de la créativité dans leurs rangs, sur les voies possibles pour y travailler ainsi que sur des façons d'exploiter les synergies envisageables pour accroître leur inventivité.

La présente table ronde propose une réflexion sur différents atouts de la PME et des voies qui s'offrent à elles pour accroître le nombre de bonnes idées susceptibles d'enrichir la palette des produits et services offerts, d'améliorer sa productivité, sa rentabilité et son rayonnement. Les présentations des divers participants devraient permettre d'amorcer une « conversation » et un questionnement autour de quelques interrogations particulièrement importantes à ces égards. Par exemple :

- Les PME de secteurs plus traditionnels utilisent-elles des outils pour stimuler la créativité de leurs employés? Peuvent-elles s'inspirer des stratégies de créativité d'entreprises évoluant dans des domaines où la créativité est un facteur stratégique déterminant et vice versa? Existe-t-il des méthodes spécifiques à un secteur qui peuvent être exportées dans un autre secteur (« fertilisation croisée»)?
- On entend de plus en plus parler d'entreprises qui font appel à l'aide ou à la collaboration de gens de l'extérieur de l'entreprise pour faire émerger et évoluer différentes idées susceptibles d'améliorer ou élargir leur produit, service, façons de faire, etc. (ex : communautés de pratiques). Les PME auraient-elles davantage à utiliser ce type de stratégie en matière de créativité?
- Les PME peuvent-elles elles-mêmes utiliser des approches ou des processus d'idéation pour être plus créatives, tant au plan stratégique que sur des aspects plus fonctionnels?
- Le design est-il un atout important pour les PME? Comment la méthode du design permet-elle d'accroître le périmètre d'exploration ainsi que le nombre d'idées inédites dans les PME? Sachant la faible intégration du design en PME en France, quels arguments mettre en avant pour inciter les dirigeants à utiliser cette méthode?

L'intérêt de cette table ronde est ainsi multiple. Si les dirigeants de PME peuvent y puiser des idées pour accroître leur potentiel créatif, les chercheurs pourraient y trouver un intérêt et découvrir des pistes de recherches intéressantes et complémentaires à ce qu'ils font déjà. La présentation de questions de recherches

variées et contrastées touchant divers aspects du développement de la créativité en PME en même temps que des voies méthodologiques différentes est certainement susceptible d'alimenter des discussions fort intéressantes et d'influencer de nouveaux venus à se joindre à nous. En ce sens, nous avons sollicité des chercheurs qui s'intéressent à la créativité en PME mais qui viennent d'horizons variés sur les plans des ancrages théoriques, des objets d'étude (la PME, le dirigeant, les équipes créatives), et des méthodologies utilisées (qualitative, quantitative). Enfin, cette table ronde pourrait aussi suggérer des pistes intéressantes en matière de pédagogie auprès de dirigeants ou futurs dirigeants de PME ou d'acteurs concernés par le conseil auprès de PME.

2. Les participants à la Table Ronde :

Animatrices et intervenantes :

- ☞ **Camille CARRIER** est professeure titulaire en management à l'Université du Québec à Trois-Rivières, chercheure à l'Institut de recherche sur les PME et Rédactrice-associée à Revue Internationale PME (RIPME). Auteure de plusieurs volumes et articles scientifiques, ses publications ont d'abord porté sur l'innovation et l'intrapreneuriat dans la PME pour évoluer ensuite vers des problématiques plus étroitement associées à la créativité organisationnelle (par exemple des recherches sur les programmes de suggestions) à l'identification d'opportunités, plus particulièrement en contextes de PME et d'entrepreneuriat.
- ☞ **Bérangère SZOSTAK** est Maître de Conférences à l'Université de Lyon. Sa recherche porte depuis fin 2002 sur la créativité organisationnelle, notamment dans les agences de design. Ses publications s'intéressent alors aux enjeux pour une entreprise d'être créative, ainsi qu'aux liens favorisant la créativité (clients, partenaires, institutions...).

Intervenant(e)s

- ☞ **Gaëlle DECHAMP-GOY** est Maître de Conférences à l'IUT de St-Etienne et Chargée de mission Design pour l'Université J. Monnet. Ses travaux traitent de l'intégration du design dans les PME, notamment sous l'angle de sa reconnaissance et de sa gestion par les dirigeants. Ils sont complétés par des études comparables, en contexte de soutien institutionnel au design (comme des concours de promotion du design au niveau du tissu économique local ou régional).
- ☞ **Guy PARMENTIER** est enseignant-chercheur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry. Il réalise des recherches sur la créativité et le management de l'innovation notamment avec les communautés virtuelles sur Internet et dans les mondes virtuels. Il étudie aussi les innovations réalisées à l'aide des *Serious Games* et leur insertion dans les entreprises. Début 2010, il a lancé le projet de recherche [*Serious Lab for Innovation*](#) qui consiste à concevoir des méthodes et une plateforme d'expérimentation pour réaliser des études marketing ludiques en ligne permettant de générer et de tester des concepts d'innovations. La liste de ses [communications et publications](#) apparaît sur son blog [theInnovation.eu](#).
- ☞ **Eric SCHENK** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'INSA de Strasbourg et chercheur associé au Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA, Strasbourg). Ses recherches portent sur le management de l'innovation

et la gestion des compétences. Ses travaux récents concernent l'utilisation des compétences de la foule (Crowdsourcing), la gestion de la créativité en conception de produits, et le lien Stratégie – RH en PME. En outre, il a récemment piloté un programme de recherche-action portant sur le développement des compétences en PME dans le cadre d'un pôle de compétitivité.

3. Déroulement envisagé¹

La logique de la Table Ronde consistera à discuter de la pratique organisationnelle des PME en matière de créativité, d'abord dans un cadre manufacturier (Camille Carrier), puis dans celui des Jeux Vidéos (Guy Parmentier). Si des outils de développement de la créativité organisationnelle seront introduits dans ces interventions, d'autres outils seront davantage explorés selon deux orientations : la conception de nouveau produit (Eric Schenk) et la conception de nouveaux espaces de travail (Gaëlle Dechamp Goy). Est posée enfin la question de la collaboration des PME en vue de stimuler leur créativité, avec des acteurs extérieurs - en l'occurrence les institutions (Bérangère Szostak). La discussion sera, pour conclure, ouverte sur les thématiques entamées lors de la première partie de la Table Ronde.

4. Présentations des contributions de chaque intervenant

Camille Carrier : Créativité organisationnelle et PME

La première partie de cette présentation servira d'introduction à la table ronde, mais aussi à la créativité organisationnelle en contexte de PME. En la définissant comme un processus menant à la proposition et au développement d'idées nouvelles et *potentiellement* utiles pour l'organisation (Léonard et Swap, 1999), nous explorerons différentes voies pouvant être empruntées par les PME à cet égard. Les caractéristiques organisationnelles, les conditions, facteurs et pratiques favorables à l'émergence et au développement de la créativité dans l'entreprise, figurent parmi les éléments les plus importants ayant mobilisé les chercheurs autour de la créativité organisationnelle. Cependant, une grande partie de ces écrits restent encore conceptuels ou même normatifs et la plupart des recherches empiriques sur le sujet ont été menées en contexte de grande entreprise. Pourtant, cette créativité est tout aussi importante et même plus pour les petites et moyennes entreprises qui disposent généralement de ressources plus limitées et dont plusieurs doivent conséquemment parvenir à faire plus avec moins.

¹ Il importe de préciser que les participants disposeront de 6 à 7 minutes maximum pour leurs présentations respectives, de façon à garder au moins 45 minutes pour des échanges avec l'assistance.

Nous nous intéresserons en premier lieu aux caractéristiques et aux contextes qui influencent le management dans les petites et moyennes entreprises et qui sont susceptibles de favoriser ou à l'inverse de freiner le développement d'attitudes et de comportements créatifs chez les gestionnaires et les employés. À première vue, certaines caractéristiques de la PME peuvent apparaître comme plutôt favorables à la stimulation de la créativité et nous montrerons quels en sont les tenants et aboutissants. Nous ferons également état de stratégies et pratiques constatées dans certaines PME, des catégories d'employés principalement visés par ces incitatifs, les domaines d'intervention privilégiés pour les mettre en œuvre et les éléments de l'entreprise sur lesquels portent principalement leurs attentes en matière de créativité (Carrier, 2007).

Dans un deuxième temps nous nous intéresserons à certaines approches visant directement à faire appel à la créativité de tous, plus particulièrement les programmes de suggestions dans le secteur manufacturier. Le programme de suggestions est apparu comme une des pratiques les plus utilisées à cet égard dans la PME. Contrairement à ce que l'on pourrait penser à première vue, il semble que la PME peut s'avérer un terrain particulièrement intéressant pour implanter un tel programme. En effet, une étude comparative grandes entreprises/PME (Carrier, 1999, 2010) de l'usage de ce type de programmes a montré que, malgré le fait que les récompenses monétaires soient en général dix fois plus élevées dans la grande entreprise, les innovations ou améliorations obtenues ne sont pas meilleures que dans les plus petites entreprises. Bien au contraire, nos résultats montrent que ce que les PME investissent dans de tels programmes et ce qu'elles reçoivent en retour semble même plus intéressant.

Guy Parmentier : Vers un modèle de gestion des équipes créatives dans les PME du secteur du Jeu Vidéo

Gérer la créativité dans une organisation ne va pas de soi ; Amabile a montré que certaines méthodes de management des entreprises pouvaient tuer la créativité (Amabile, 1998). Les petites entreprises sont elles aussi confrontées à cette difficulté. Dans leur cas, s'ajoute au défi de la créativité, la gageure de gérer simultanément des activités d'exploitation pour développer l'existant et des activités d'exploration pour préparer l'avenir. Les activités d'exploration nécessitent des équipes très créatives afin de développer des innovations radicales qui renouvellent les connaissances et compétences de l'entreprise, alors que les activités d'exploitation nécessitent des équipes centrées sur l'optimisation et la fiabilisation des processus qui semblent difficilement compatibles avec le développement de la créativité. Est-il possible pour une petite organisation, qui ne peut pas séparer ces deux types d'activités, d'intégrer des équipes créatives qui innoveront tout en assurant le développement des activités courantes ? Quelles seraient les caractéristiques d'une telle équipe ? Les recherches montrent que les deux activités nécessitent des méthodes de managements souvent incompatibles entre-elles (Tushman & O'Reilly, 1996). Le secteur du jeu vidéo nous permet d'explorer cette question.

En effet, les studios de jeux vidéo innoveront en permanence pour proposer de nouveaux concepts de jeux. Dans le même temps, les studios doivent décliner les concepts

existants pour les faire vivre et les améliorer. Ces studios mènent donc simultanément différentes activités d'exploration pour renouveler leur gamme de produits et des activités d'exploitation pour décliner les jeux existants (Parmentier & Mangematin, 2009). Ces petites entreprises, en général, moins de 100 personnes, doivent donc développer en permanence des idées pour nourrir à la fois leur processus de création et d'innovation.

Or, la créativité est pour de nombreux auteurs le point de départ obligé de l'innovation (Farr & Ford, 1990; Rosenfeld, 1991). L'innovation apparaît alors comme l'adoption et le développement de ces idées (Amabile, 1988; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Staw, 1990; Van de Ven, 1986). Nous supposons donc que le niveau de créativité de ces entreprises est fonction de la nature des innovations générées, innovations réalisées lors d'activités d'exploration et d'exploitation. Plus les innovations sont de natures exploratoires, plus les équipes doivent générer des idées pour trouver les bons concepts et les amener à maturation. A partir d'une étude de terrain auprès de 11 studios de développement, nous avons mis en parallèle les situations d'innovation et les modes de gestion des équipes pour en déduire un modèle de gestion des équipes créatives.

Nous trouvons 7 indicateurs qui sont le plus fortement présents dans les entreprises qui innovent tout en gérant simultanément activités d'exploration et d'exploitation.

- Une diversité, complémentarité et proximité des compétences.
- De nombreuses interactions au sein de réseaux denses.
- L'intensité de la culture créative.
- Le développement d'un leadership de proximité.
- La souplesse des règles et l'adaptation locale.
- Le degré de capitalisation et l'intensité du partage de la connaissance.
- Le degré d'implication des acteurs.

Ces indicateurs constituent pour nous les variables d'un modèle de gestion des équipes créatives qui permettent de maintenir un haut niveau de créativité tout en gérant simultanément des activités d'exploration et d'exploitation.

Eric Schenk : Outils de créativité et conception de produits en PME

Alors que de nombreux travaux s'intéressent aux processus créatifs dans les activités économiques reliées aux domaines de l'esthétique –arts, architecture et jeux vidéo notamment– la place de la créativité dans les processus industriels de développement de nouveaux produits est encore largement inexplorée. Selon les auteurs dans le domaine de la conception de produits² (Pahl et Beitz 1996), un nouveau produit tente en général de satisfaire des objectifs a priori contradictoires ou de résoudre les problèmes rencontrés sur un produit existant. Ainsi l'innovation peut être vue comme un processus plus ou moins complexe de résolution de problèmes. Cette complexité renvoie d'une part aux problèmes particuliers rencontrés dans le processus de développement, et d'autre part aux interactions entre différents éléments au sein de ce processus. L'incertitude concernant les résultats du processus de développement de produit est un troisième facteur de complexité. La gestion de cette complexité appelle des dispositifs cognitifs et organisationnels adaptés.

² *Engineering design.*

Or, la créativité semble être une condition nécessaire (mais pas forcément suffisante) pour la résolution de problèmes complexes : un bon solveur de problèmes est compétent et créatif. Selon une définition générale, la créativité décrit la capacité à générer des idées utiles nouvelles (Simonton 1988, Weisberg 2006). S'il existe des méthodes et outils d'aide à la créativité, leur utilisation nécessite une réflexion quant à la nature de la créativité que l'entreprise souhaite mettre en œuvre. Dans certains cas la résolution de problèmes peut s'opérer de manière « satisfaisante » par des mécanismes d'arbitrages ou de compromis. Par exemple, dans la méthode QFD (Quality Function Deployment, Akao 1990), ces arbitrages impliquent une pondération des besoins clients en fonction de leur importance, ainsi qu'une capacité à évaluer le coût induit par la réalisation des différentes fonctions. Ce processus est susceptible de donner naissance à une innovation incrémentale. Dans d'autres circonstances, les données du problème et le niveau de ressources disponibles génèrent des contradictions qui ne permettent pas d'aboutir à un compromis acceptable. Les contradictions résultent de l'idée qu'un conflit entre A et B ne sera résolu que par quelque chose qui ne sera ni A ni B, ni même un mélange des deux. La démarche TRIZ (Altshuller 1984) vise précisément à assister le concepteur qui se trouve face à ce type de situations.

L'expérience menée notamment à l'INSA de Strasbourg montre que, bien qu'elle ne soit pas évidente, l'intégration de ce type d'approches au sein de grands groupes est tout à fait possible. En revanche le constat est plus contrasté lorsque l'on considère les PME. Du fait de la structure organique, les PME disposent d'un atout pour mettre en œuvre des processus de conception créatifs. Cependant l'appropriation des outils d'aide à la conception créative reste difficile et nécessite dans la plupart des cas des mesures d'accompagnement. La « ressource based view » (RBV) de la firme est alors éclairante afin de comprendre cet écart entre capacités des grands groupes et des PME à s'approprier des approches de type TRIZ. LA RBV, qui s'est construite progressivement à partir des travaux de Penrose (1959), met en avant le fait que le développement de la firme est contingent non seulement à sa position externe mais aussi à ses ressources internes. Ceci place la notion de « compétence pour innover » au centre du processus d'intégration des outils de conception au sein de la PME.

Gaëlle Dechamp Goy, Créativité et Design d'espace en PME : proposition d'une typologie de dirigeants.

Dans le cadre de cette table ronde notre travail apporte un éclairage sur les pratiques de gestion du design d'espace par les dirigeants de PME. Il s'inscrit dans une perspective d'amélioration de la connaissance de la créativité dans le cas du management du Design. En effet, le design d'espace, dimension commune à toutes les entreprises, recouvre les notions d'architecture, d'aménagement, de gestion de l'espace aux sens esthétique, ergonomique et stratégique. Or la littérature sur la créativité nous rappelle que l'organisation physique des lieux est une expression créative des individus, chargée d'émotions. Et Amabile (1988) indique que l'environnement de travail soutient (ou

freine) l'expression de la créativité des individus. Pourtant, certains dirigeants s'en préoccupent, d'autres moins... pourquoi ? Avec quels objectifs et quelles pratiques ? Notre analyse quantitative et qualitative menée auprès de 71 PME amène des réponses à ces interrogations.

Selon notre modèle de synthèse (Dechamp, 2000), les fonctions du DE sont au nombre de quatre :

- un mode possible de transmission des valeurs de l'entreprise ;
- une manière de marquer et signaler la hiérarchie ;
- une dimension esthétique de l'environnement de travail ;
- et enfin, un moyen de satisfaire les attentes fonctionnelles des acteurs de l'entreprise.

Cette réflexion préalable sur le rôle du design d'espace était nécessaire pour tenter de réaliser une typologie des dirigeants de PME, en fonction de leurs attentes et pratiques de gestion de la créativité via le design d'environnement. Notre typologie basée sur un travail quantitatif précise une étude préalable de Mintzberg et Dumas (1989) en identifiant 4 groupes de dirigeants :

- Un premier groupe, dit les « *Enthusiastes* » rassemble les dirigeants qui attribuent au DE les 4 fonctions explicitées auparavant.
- Le deuxième groupe, au contraire, semble « *Indifférents* ».
- Les dirigeants du 3ème groupe – les « *Messagers* » -, mettent en avant la fonction « communication » du DE (transmission des valeurs de l'entreprise).
- Enfin, la quatrième classe – les « *Artistes* » - se caractérise par un fort attachement à la fonction esthétique, avec un rejet assez net des trois autres.

Ce premier résultat nous montre que 60% des dirigeants portent de l'attention à la gestion de leur design d'espace, mais avec des attentes variées. Nous avons alors pu établir un profil « type » de chacun de ces groupes. Cette typologie affinée permet d'imaginer, selon les groupes de dirigeants, quelles sont les voies de développement possibles en matière de créativité par le design d'environnement. Ainsi, les Indifférents semblent être peu créatifs, ils suivent les tendances du secteur. Au contraire, les enthousiastes sont très ouverts à la nouveauté, et leur forte personnalité pousse leurs collaborateurs à la créativité. Les Artistes apparaissent comme de faux créatifs, ils cherchent plus à imposer leurs goûts qu'à favoriser la créativité. Enfin, les Messagers orientent la créativité vers des finalités internes.

Finalement cette étude a été la première étape d'une réflexion plus globale sur les enjeux de la créativité en PME et sur la façon d'aborder cette thématique avec les dirigeants : quel discours tenir pour les convaincre de l'intérêt d'une telle démarche ?

Bérangère Szostak : Et si une institution se mêle à la créativité organisationnelle des PME...?

Amabile (1988) expose clairement l'importance de tenir compte de l'environnement interne des entreprises pour comprendre la créativité. Si cette spécialiste émérite du sujet insiste sur des caractéristiques internes, il ne faut pas négliger l'importance et l'influence possible de l'environnement externe c'est-à-dire d'acteurs ou d'organismes extérieurs à l'entreprise. D'ailleurs Ford (1996) propose de tenir compte du marché des consommateurs, mais aussi des acteurs institutionnels.

Cette intervention s'attarde ainsi sur une question *a priori* paradoxale. En effet, les institutions sont souvent considérées comme des sources d'isomorphismes (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2001). Cet état favorise, par suite, la légitimité, d'où l'obtention de ressources. Il est aisé de comprendre par conséquent l'importance de cette qualité pour une PME détentrice de ressources limitées. Pourtant des chercheurs, comme Washington & Venstresca (2004), proposent de considérer les institutions également comme un « soutien à la différence ». Est-il possible qu'une institution initie une démarche créative au sein d'une PME ? Si oui, sous quelles conditions?

Pour réfléchir à ces questions, nous présenterons une étude de cas du « Concours Design Concept » jouant le rôle d'une institution auprès de PME ligériennes. Ce Concours propose à des PME de collaborer ensemble -mais aussi avec une personne créative spécifique : un designer -pour imaginer des idées porteuses et mieux explorer ses expertises. Nous avons étudié 4 projets créatifs et rencontré 6 acteurs pour chacun (les dirigeants de PME, le(s) designer(s), la personne relai entre la grappe et l'institution). L'objectif de ce Concours est certes d'envisager de nouvelles sources d'avantage concurrentiel, mais aussi de faire expérimenter à des PME la créativité dans un cas concret, à savoir le design. Cette étude à caractère exploratoire nous oriente actuellement vers plusieurs pistes à creuser afin de comprendre les conditions de réussite à la stimulation, par une institution, de la créativité organisationnelle des PME, par exemple :

- L'institution est compréhensible et acceptée par les dirigeants – ils participent volontairement au Concours.
- L'acteur institutionnel, en l'occurrence le Conseil général de la Loire, est légitime dans sa démarche inédite d'encouragement à la créativité en PME.
- La réussite de la créativité organisationnelle dans un cadre institutionnel semble nécessiter une forte implication du dirigeant de PME. Il doit être convaincu à titre personnel du bien-fondé d'une démarche créative, et il doit la défendre auprès des parties-prenantes internes.
- Les normes imposées par l'institution permettent une souplesse et la discussion au cours du processus créatif. Cela permet ainsi la résolution des crises.
- La personne créative et le dirigeant ont un langage commun, ou bien la personne relai joue le rôle de traducteur.

Des 4 projets, un seul a été un échec : les idées proposées n'ont pu se développer en vue d'une innovation porteuse pour les PME impliquées. Deux des raisons a priori majeures sont liées au manque de compréhension des normes imposées par l'institution et à l'absence de langage commun entre tous les participants. Quoi qu'il en soit, nous observons que la créativité organisationnelle en PME peut être initiée par une institution sous certaines conditions. Reste à savoir, à présent, si cette première expérience encouragera les PME à poursuivre dans la voie de la créativité organisationnelle.