

# **PRINCIPES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA CREATIVITE ORGANISATIONELLE EN CONTEXTE DE PME**

**Camille Carrier**

Professeure titulaire

Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Dépt. des sciences de gestion

C.P. 500, Trois-Rivières,

Québec G9A 5H7

Tel : (819) 376-5011, poste 3124

Adresse électronique : [camille.carrier@uqtr.ca](mailto:camille.carrier@uqtr.ca)

## **Résumé**

Un nombre croissant de recherches sur l'innovation continuent de négliger l'étude des processus sociaux et des pratiques de gestion susceptibles d'amener les employés à produire les nouvelles idées à la base même de ces innovations. Fort heureusement, tout un courant parallèle de recherche sur la créativité organisationnelle a émergé et s'est développé depuis les années 1980. Cependant, rares sont les études qui s'intéressent à ce processus en contexte de PME. La présente recherche vise à combler, au moins en partie, cette lacune. Des entretiens en profondeur, menés auprès de 24 dirigeants de PME manufacturières québécoises, ont permis de mettre en évidence leurs représentations quant aux sources de nouvelles idées qu'ils privilégient ainsi qu'aux caractéristiques de leur organisation et aux pratiques managériales qu'ils jugent susceptibles d'influencer la créativité chez leurs employés. Les caractéristiques organisationnelles et pratiques de gestion évoquées sont variées et intéressantes. Toutefois, les résultats permettent en même temps de constater que leur conception des facteurs générant plus de créativité reste linéaire.

**Mots clés :** créativité, PME, idéation, gestion des idées, innovation

## Introduction

À l'heure où la concurrence est en passe de devenir planétaire dans de nombreux secteurs, il n'est pas étonnant que de plus en plus de chercheurs soient intéressés par les pratiques managériales et conditions favorisant l'innovation. En effet, puisqu'il faut sans cesse faire non seulement plus avec moins mais aussi, faire différemment dans bien des cas, il faut pour cela innover pour ne pas être rapidement dépassé. Il est cependant fascinant et même inquiétant de constater que la plupart des chercheurs intéressés par l'innovation se soucient fort peu de ce qui se passe en amont de cette dernière, soit à l'étape de la créativité, c'est-à-dire au moment où les idées porteuses émergent et se développent.

Une telle préoccupation serait cependant importante. En effet, il faut se rappeler que la majorité des innovations observées dans diverses études demeurent des innovations de routine s'inscrivant à l'intérieur d'une démarche incrémentaliste (Audet, 1992) et plus près d'un processus d'amélioration continue que d'une innovation radicale. Comme le soulignent Julien et Carrier (2005), ce qui est le plus susceptible d'aider une entreprise à se démarquer résulte souvent d'une combinaison réussie d'une foule de petites améliorations en synergie les unes avec les autres, favorisant ainsi non pas la « grande » innovation mais plutôt l'innovation globale. L'entreprise qui apporte simultanément une foule de petites améliorations menées sur de multiples fronts devient conséquemment plus difficile à imiter par ses concurrents. Car il ne suffit pas d'être créatif au seul plan du produit ou du processus de fabrication. Il faut réussir à se démarquer aussi au plan stratégique, dans la conception de modèles d'affaires porteurs, dans le choix des partenaires, dans les façons de commercialiser le produit, etc. (Carrier, 1997).

Toutes ces idées constituent la matière première de l'innovation et sont donc nécessairement à la base de la compétitivité. Getz (2002) a d'ailleurs rappelé un constat encore d'actualité, même s'il a été fait il y a quelques années par John Micklethwait et Adrian Wooldridge, deux éditorialistes britanniques de l'*Économist* : « La plus grande source de l'avantage concurrentiel ne consiste pas vraiment dans les meilleurs coûts ou dans la qualité mais dans la créativité ». Ce constat est de plus en plus partagé par les dirigeants de nos entreprises, qui réalisent que les plus grandes menaces viennent des idées de leurs concurrents et qu'il leur faut faire appel à l'intelligence et la créativité de leurs ressources humaines.

Malgré cela, il semble malheureusement que plusieurs entreprises aient encore de la difficulté à favoriser, reconnaître et exploiter la créativité de leurs employés. Dans un ouvrage récent, Robinson et Schroeder (2006) lancent un message percutant à cet égard : « Que penseront les générations futures de notre pratique de la gestion? Que considéreront-elles comme notre plus remarquable échec? Nous sommes convaincus qu'elles nous accuseront d'avoir gaspillé l'une des ressources les plus importantes disponibles : les idées des employés » (p.11). Un message qui n'a peut-être pas reçu suffisamment d'attention.

Les vingt dernières années ont tout de même vu apparaître un nouvel intérêt des chercheurs pour la créativité en contexte organisationnel. Cependant, une analyse de cette littérature permet de constater que les écrits sur le sujet demeurent majoritairement conceptuels et/ou normatifs et que l'on s'intéresse encore trop peu aux pratiques véritablement managériales à

mettre en œuvre pour favoriser et gérer la créativité du point de vue des gestionnaires et employés concernés. Par surcroît, malgré le fait que l'économie de la plupart des pays développés soit actuellement dominée par les PME, les quelques études empiriques sur le sujet se sont surtout intéressées au contexte de la plus grande entreprise.

La présente étude a pour but de combler, du moins en partie, ces lacunes. En effet, elle vise à mettre en évidence les représentations de dirigeants de PME quant aux sources de nouvelles idées jugées les plus porteuses pour le développement de leur entreprise et quant aux caractéristiques organisationnelles et pratiques managériales qu'ils privilégient effectivement pour faire émerger les bonnes idées de leurs employés et les exploiter.

Dans la première partie de ce texte, nous précisons la définition de la créativité lorsqu'elle s'exerce en contexte organisationnel et présentons un aperçu de l'état des recherches actuelles sur le sujet. En deuxième lieu, le cadre opératoire rend compte de la stratégie de recherche privilégiée pour la présente étude. Une troisième section expose les résultats de la recherche. Enfin, une conclusion vient rappeler la contribution et les limites de la recherche, avant de discuter des questions et voies de recherche qu'elle soulève.

## **1. Contexte théorique**

### ***1.1. Définition de la créativité en contexte organisationnel***

Certains auteurs proposent des définitions de la créativité susceptibles d'être appliquées dans de multiples contextes. Ainsi, par exemple, Amabile (1997) définit la créativité comme la production d'idées nouvelles et appropriées dans toutes les sphères de l'activité humaine, incluant les sciences, les arts, l'éducation, les affaires et la vie quotidienne. Cependant, plusieurs précisent bien que l'évaluation de la créativité s'avère essentiellement subjective. Par exemple, selon Ford (1996) et Csikszentmihalyi (1996), chaque domaine ou même chaque champ de connaissances a ses propres critères pour établir le caractère plus ou moins créatif d'une idée, d'une œuvre ou d'un produit.

En contexte d'affaires, il ne suffit pas qu'une idée soit nouvelle ou originale pour être jugée créative. Il faut par surcroît qu'elle soit potentiellement utile, que ce soit pour les clients, les employés ou l'organisation elle-même. Conséquemment, aux fins de la présente recherche, nous adhérons à la définition de la créativité organisationnelle de Leonard et Swapp (1999) qui la définissent comme la production d'idées nouvelles et *potentiellement utiles* pour l'organisation, ce qui sous-entend aussi pour ses employés et /ou ses clients.

### ***1.2. Les principaux modèles de créativité en contexte organisationnel***

Les recherches initiales sur la créativité s'intéressaient presque uniquement à la personne même du créateur, à ses caractéristiques personnelles et psychologiques, à son style d'apprentissage ainsi qu'à sa personnalité (Mackinnon, 1965; Barron, 1968, 1981). Comme le souligne Andriopoulos (2001), pendant plusieurs décennies, les travaux sur la créativité ont cherché à délimiter les différences individuelles en matière de créativité.

Dans les années 1980, certains chercheurs ont commencé à s'intéresser à la créativité en la situant dans un contexte organisationnel. Dans cette veine, plusieurs d'entre eux se sont intéressés à différents éléments ou pratiques de l'organisation susceptibles d'avoir un impact sur la créativité des employés. Dans le cadre du présent article, on ne peut faire un bilan détaillé de tous ces travaux. Nous ferons plutôt état ici des modèles dynamiques et intégrateurs de la créativité organisationnelle, illustrant des relations entre quelques-uns d'entre eux et, mieux encore, plusieurs des éléments déjà identifiés par d'autres chercheurs en créativité.

Ainsi, certains chercheurs sur la créativité organisationnelle ont proposé de voir cette dernière comme un sous-domaine de l'innovation. Plus formellement, Amabile (1988) aura été la première à inclure le processus individuel de créativité dans un modèle plus global d'innovation organisationnelle. Il s'agit d'une contribution fondamentale. Pour elle, la créativité se définit comme la production d'idées nouvelles, tandis que l'innovation réside dans l'implantation réussie de ces idées créatives à l'intérieur de ce qu'elle appelle l'*intersection créative*, qui suppose un chevauchement constant entre les motivations des acteurs, les ressources dont ils disposent et les contextes dans lesquels ils évoluent. Dans une telle perspective, la créativité organisationnelle résulte de l'interaction entre le contexte de travail et le comportement créatif des individus, la dynamique et les processus des équipes et, finalement, les caractéristiques de l'organisation.

Tout comme Amabile, Woodman *et al.* (1993) présentent la créativité comme un sous-domaine de l'innovation. Ils ont élaboré un modèle interactionniste de la créativité, permettant de représenter les influences réciproques entre plusieurs variables et se situant à plusieurs niveaux d'analyse. Pour eux, les caractéristiques individuelles des employés, les caractéristiques des groupes dans lesquels ils évoluent et les caractéristiques de l'organisation elle-même s'influencent mutuellement et donnent naissance à un contexte qui entraînera une créativité plus ou moins grande au niveau de l'organisation.

Un autre modèle important est celui de Drazin *et al.* (1999). Pour ces derniers, la créativité des employés d'une organisation se révèle forcément à travers un processus d'engagement dans une réalité et donnant lieu à une création de sens. Les employés développent d'abord leurs propres idées et donnent du sens à ce qui se passe autour d'eux. Mais ils sont par la suite impliqués dans des équipes où ils auront l'occasion de coopérer avec d'autres, ce qui les amènera à valider ou invalider leurs perceptions, à les modifier et à les faire évoluer. Plus important encore, selon ces auteurs, ce qui rend le processus encore plus riche, c'est l'itération entre les différents moments de réflexion individuelle et ceux du ou des groupes et, mieux encore, le fait que des équipes en compétition et avec des intérêts multiples s'influenceront elles aussi mutuellement, créant encore plus de nouveau sens pour l'organisation. Les périodes de chaos et d'équilibre se succèdent donc. Borghini (2005) a elle aussi proposé un modèle de la créativité organisationnelle dans lequel la cognition et la création de sens jouent un rôle important.

Martins et Terblanche (2003) proposent pour leur part un modèle de la créativité organisationnelle dans lequel la culture organisationnelle est l'élément central. Plus précisément, selon eux, les déterminants de la culture organisationnelle favorisant la créativité seraient les suivants: une stratégie basée sur une vision porteuse, stimulante et partagée, une

structure flexible dans laquelle l'autonomie, l'engagement et la coopération sont favorisés, la présence de mécanismes de support à la création (ressources, temps, récompenses, etc.), des comportements managériaux encourageant l'innovation (tolérance à l'erreur ou à l'échec, pratiques d'idéation, intérêt pour l'apprentissage organisationnel, etc.) et une communication ouverte et bi-directionnelle.

Plus récemment, Dewett (2004) a proposé un modèle de la créativité dans lequel la propension de l'employé à prendre des risques est cruciale. Ainsi, de par sa culture et ses pratiques, l'organisation peut influencer celui-ci sur cette dimension en créant un environnement dans lequel son sentiment de sécurité psychologique sera augmenté et entraînera du même coup un plus grand nombre de situations dans lesquelles l'employé acceptera de prendre des risques calculés.

Bien que l'influence de quelques-unes des variables présentes dans ces modèles ait déjà fait l'objet d'études empiriques, aucun de ces modèles n'a encore été testé dans son intégralité, ni même de façon plus globale. Mais plusieurs chercheurs sont quand même parvenus jusqu'à maintenant à montrer que certaines composantes de la tâche ou de l'environnement de travail d'un employé sont effectivement susceptibles de l'inciter à une plus grande créativité (Oldham et Cummings, 1996; Baer *et al.* 2003; Shalley, 1995; Shalley *et al.*, 2000; Shalley *et al.* 2004; Zhou, 2003; Zhou et George, 2001). Un constant s'impose cependant : ces études, encore très peu nombreuses, ont généralement été menées en contexte de grande entreprise, un environnement dans lequel il est plus difficile d'étudier simultanément plusieurs variables d'un même système organisationnel.

Dans les recherches à venir, il nous apparaît intéressant de mener plus d'études dans des environnements organisationnels plus restreints. Dans un contexte de PME, la structure reste généralement simple et plus flexible que celles des grandes entreprises, un environnement beaucoup plus propice à la créativité selon Napier et Nilsson (2006). Conséquemment, il est également loisible de penser que les dirigeants d'entreprises de plus petite taille pourraient être plus à même de modifier plusieurs variables organisationnelles et managériales pour favoriser une plus grande créativité.

## 2. Cadre opératoire

La recherche a été menée dans 24 PME québécoises identifiées grâce à différents répertoires faisant état des PME manufacturières présentes dans certaines régions du Québec ainsi que dans celui publié par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Nous avons cherché à obtenir la participation d'entreprises ouvrant surtout dans des secteurs où la concurrence est vive et qui permettent alors de supposer qu'une entreprise qui réussit à y tirer son épingle du jeu est susceptible de faire preuve d'une certaine créativité. Mais plus important encore, nous avons par surcroît choisi parmi ces dernières, des entreprises évoluant dans des domaines où la PME se doit d'être et de rester créative à cause des forces concurrentielles en présence. C'est le cas pour les PME qui se spécialisent dans le meuble, à cause de la concurrence très vive de la Chine. C'est aussi le cas pour le vêtement ainsi que pour le secteur des produits récréatifs, des domaines dans lequel les PME ne peuvent plus miser sur les économies d'échelle mais plutôt sur l'originalité et la différenciation.

Conséquemment, la plupart des entreprises ayant participé à l'étude oeuvrent dans les secteurs du meuble, du vêtement et des produits récréatifs. Nous avons également choisi des entreprises qui avaient eu une croissance d'au moins 15% par année au cours des 3 dernières années précédant la recherche, ce qui encore là peut laisser croire que des entreprises en croissance sont des entités plus susceptibles de manifester une certaine créativité. Toutes ces entreprises ont été recrutées par contact téléphonique et sur une base volontaire.

Rappelons que le but de notre étude était de voir comment les dirigeants de ces PME envisageaient la source et la quête de nouvelles idées et leurs représentations quant aux caractéristiques de leurs entreprises et/ou à leurs pratiques de gestion pouvant favoriser l'émergence de la créativité chez leurs employés. Tel que précisé précédemment, la recherche empirique sur la créativité organisationnelle reste encore trop fragmentée; en effet, les études encore trop peu nombreuses sur le sujet et menées presque exclusivement en contexte de grande entreprise, se sont limitées à isoler une ou deux variables identifiées dans les modèles présentés dans la section 1.2 et à déterminer s'il était possible de confirmer ou infirmer leur impact sur la créativité des employés. Par surcroît, la recherche sur la gestion de la créativité en contexte de PME reste à peu près inexistante. Dans un tel contexte, il ne nous semblait pas opportun de choisir l'un ou l'autre des modèles présentés dans la littérature et de tenter de le tester dans son ensemble. Il importe également de souligner que le point de vue de gestionnaires concernés par la question n'est pratiquement pas pris en compte dans les recherches existantes.

Conséquemment, nous avons privilégié une approche exploratoire et inductive permettant de mieux appréhender le phénomène, non pas dans la perspective de vérifier les modèles conçus pour les grandes entreprises, mais plutôt pour recueillir les représentations de gestionnaires directement concernés par la gestion de la créativité organisationnelle. Dans cette optique, des entrevues en profondeur ne comportant que quelques questions ouvertes ont été menées auprès de dirigeants oeuvrant dans les entreprises ayant accepté de participer à la recherche. Dans la plupart des cas, il s'agissait des propriétaires-dirigeants; dans les autres cas, les répondants étaient des proches collaborateurs de ces derniers. Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites. Finalement, l'ensemble des propos recueillis a fait l'objet d'une analyse de contenu. La méthode du déchiffrement structurel de Bardin (1989) a été utilisée.

### 3. Présentation des résultats

#### 3.1. Sources de nouvelles idées privilégiées par les dirigeants

Dans un premier temps, les dirigeants ont été interrogés sur les sources de nouvelles idées qu'ils jugent les plus porteuses pour le développement de leur entreprise. Le tableau 1 présente toutes les sources d'idées qui ont été identifiées avec leur occurrence. En faisant des regroupements, on constate que ce sont les idées des employés qui arrivent en tout premier lieu. En effet, en prenant en considération les trois sources suivantes, en l'occurrence celle des employés directement en contact avec le client (13), celle des représentants qui visitent les magasins<sup>1</sup> (6) et celle des employés affectés à la production (7), force est de reconnaître que les dirigeants interrogés accordent à leurs employés une importance primordiale dans la quête de nouvelles idées.

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

La participation à des foires commerciales, salons et expositions commerciales autour de leur produit est évoquée par un peu plus de 70% des répondants comme une source des plus cruciales et ce sont les propriétaires-dirigeants eux-mêmes ou leurs proches collaborateurs qui y participent. Cela peut étonner car on évoque souvent les ressources financières plus limitées de la PME et bon nombre de ces foires se tiennent à l'étranger ou tout au moins à l'extérieur du Québec, ce qui entraîne des dépenses importantes. Ils y présentent rarement eux-mêmes une exposition du produit fabriqué par leur entreprise. Selon eux, ce sont des occasions de prendre le pouls du marché, d'observer ce que font les concurrents, de comparer leur produit à celui des autres et de voir comment l'environnement est susceptible de se modifier compte tenu des innovations présentes dans le secteur.

La consultation d'internet et de revues spécialisées dans le domaine concerné par les entreprises des propriétaires-dirigeants apparaît comme une autre source en importance. Il faut croire que ces derniers ont beaucoup plus tendance à lire que ce que la croyance

<sup>1</sup> 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.

populaire veut souvent 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 sondage 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 n'y a pas si longtemps. Tout comme pour les salons et les foires, les participants voient internet et les revues spécialisées comme des occasions 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 sources peuvent peut même s'avérer utiles 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.

### ***3.2. Caractéristiques de l'entreprise et pratiques managériales susceptibles de favoriser la créativité des employés***

Les résultats font apparaître deux grandes catégories d'éléments susceptibles, selon les dirigeants, de favoriser une plus grande émergence et gestion de la créativité de leurs employés. Dans un premier temps, nous traiterons des caractéristiques de leurs entreprises qu'ils identifient comme des éléments pouvant les aider à mieux faire appel et profiter des bonnes idées de leurs employés ainsi que ceux qu'ils perçoivent plutôt comme des freins à cette créativité. En deuxième lieu, nous évoquerons plus précisément les pratiques qu'ils mettent effectivement en œuvre pour mieux exploiter la créativité de ces derniers.

#### *3.2.1. Caractéristiques de leur entreprise favorisant ou freinant la créativité*

Au tout premier rang des caractéristiques positives à cet égard, près de 70% des dirigeants interrogés ont évoqué la simplicité de la structure de leur entreprise et la convivialité qui prévaut généralement dans les échanges entre différentes catégories d'employés. Selon plusieurs, le fait que la hiérarchie soit considérée comme peu importante favorise davantage l'appel aux idées d'employés de différents niveaux dans l'entreprise. Comme le soulignait un des dirigeants, « lorsque survient un problème, tout le monde met la main à la pâte ici. Il est parfois étonnant de voir que des personnes qui en principe ne sont pas directement concernées par le problème en question, énoncent des idées fertiles pour la résolution de ce problème ». Selon eux, non seulement cette convivialité entraîne une communication meilleure et plus fluide mais elle rend aussi le climat de travail plus agréable.

Plus de la moitié des dirigeants ont également évoqué leur propre attitude à l'égard de l'importance et de la valeur qu'ils accordent à la créativité de leurs employés. Un de ces dirigeants est allé jusqu'à dire : « D'après moi, si certains vous disent 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... ». Selon les dirigeants partageant cette vision des choses, si la créativité et l'innovation sont importantes, il faut que le message soit clairement et fréquemment lancé aux employés. Selon plusieurs, il est important que l'employé soit conscient que l'on s'attend à ce qu'il fasse plus que de se contenter de bien faire le travail qui lui est confié et que l'on compte sur toutes les



idées qu'il peut apporter pour améliorer des éléments de toutes natures. Un fois lancé, cet appel à la créativité et l'innovation doit également être supporté par l'établissement d'un climat où l'erreur est permise.

Près du tiers des dirigeants ont cependant identifié des particularités de leur entreprise leur apparaissant plutôt comme des freins à la créativité des employés. Les plus importants facteurs apparaissent comme le travail routinier imposé à plusieurs catégories de personnel de production. Comme le soulignait un dirigeant : « Même si on est conscient que certaines tâches sont routinières, laissent peu de place à l'ingéniosité et à l'initiative de l'employé et qu'elles peuvent devenir bien ennuyantes, il est difficile d'éviter cela pour bien des parties de nos processus de travail ». Dans le même ordre d'idées, près de 20% des dirigeants ont mentionné que les employés affectés à des tâches routinières de production ont également par surcroît une formation plus limitée, ce qui encore là les rend, à leur avis, moins susceptibles d'être invités à participer à des tâches ou fonctions plus stimulantes et vient encore diminuer les probabilités qu'ils manifestent une certaine créativité.

### *3.2.2 Pratiques de gestion pour faire appel aux idées des employés*

Le tableau 2 présente l'ensemble des pratiques de gestion identifiées par les dirigeants comme susceptibles de permettre aux employés d'apporter des idées porteuses pour leur organisation. Mentionnons tout d'abord que l'on retrouve dans 5 des PME étudiées, soit près de 25% de l'échantillon, l'usage d'un programme formel pour solliciter les bonnes idées des employés. Selon les dirigeants, ces programmes de suggestions ont l'avantage de solliciter les idées de tout le personnel, quel que soit la fonction ou le domaine de spécialisation de l'employé. Dans la même veine, 4 PME ont également mis sur pied des programmes d'amélioration de la qualité, la plupart de ces derniers intégrant des phases au cours desquelles les employés sont activement conviés à émettre et développer de nouvelles idées. Des récompenses sont offertes aux idéateurs dont les idées sont éventuellement jugées intéressantes.

Des pratiques d'écoute mais aussi et surtout d'accueil de ces idées apparaissent tout aussi importantes aux dirigeants interrogés. Plusieurs d'entre eux 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 » Certaines entreprises ont d'ailleurs instauré des rites ou événements permettant de célébrer les apports de certaines idées générées par les employés.

**Tableau 2**

**Pratiques de gestion pour favoriser la créativité des employés**

- Développement de programmes de suggestions
- Pratiques d'accueil des bonnes idées
- Mise en place de mécanismes de valorisation des employés créatifs
- Mise en œuvre des bonnes idées soumises
- Encouragement à l'intrapreneuriat
- Présence de programmes d'amélioration de la qualité
- Pratiques de veille commerciale par le biais des employés
- Pratiques de veille technologique par le biais des employés
- Formation et perfectionnement du personnel
- Priorisation du travail d'équipe

Un souci pour le développement de l'intrapreneuriat est également présent chez la plupart des entreprises ayant mis sur pied les programmes ou mesures d'idéation qui précèdent. Il semble en effet que chaque fois que les compétences de l'employé qui émet une idée porteuse le permettent, ce dernier est activement impliqué dans la mise en œuvre de cette idée. Il en est même responsable dans la mesure où il possède le leadership et les compétences de gestion nécessaires pour en assumer l'entière responsabilité.

Tel que discuté dans la section 3.1, les bonnes idées susceptibles d'émaner du personnel directement en contact avec le client ainsi que celles des représentants sur le terrain ont été jugées importantes et potentiellement porteuses par les dirigeants interrogés. Selon ces derniers, ces idées risquent surtout d'être utiles pour identifier des améliorations ou changements à apporter au produit comme tel. Dans de nombreux cas, les dirigeants affirment demander formellement à ces employés d'effectuer une certaine forme de veille commerciale. Plus précisément, ces employés et représentants sont fortement incités par leurs gestionnaires 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. Ils ont aussi la liberté de prendre tout le temps qu'il faut ce type de veille. Selon les dirigeants, cela n'est jamais du temps perdu.

Dans la même veine, on peut aussi parler de l'instauration d'une certaine forme de veille technologique. Ainsi, les contremaîtres affectés à la production sont eux aussi incités à consulter régulièrement leurs employés sur les améliorations à apporter éventuellement au processus. L'observation active de ce que font les concurrents est également demandée à tous les employés ayant l'occasion de côtoyer des employés d'entreprises concurrentes utilisant les mêmes types de procédés ou technologies que celle de leur entreprise. Les employés directement en contact avec les fournisseurs sont eux aussi mis à contribution. En effet, des

conversations avec ces derniers peuvent les informer sur certaines innovations envisagées par les concurrents et ainsi, susciter des idées pouvant profiter à leur propre entreprise.

La formation et le perfectionnement du personnel ont aussi été évoqués par 20 % des dirigeants interrogés comme importants, non seulement pour améliorer la performance de celui-ci mais aussi pour stimuler sa créativité. Selon eux, l'employé qui a la possibilité d'améliorer ses connaissances et compétences, est du même coup plus apte à apporter de nouvelles idées et risque d'avoir encore plus de satisfaction et d'enthousiasme envers la tâche qui est la sienne. Enfin, 15% des dirigeants interrogés ont dit prioriser et valoriser le travail d'équipe parce qu'il leur paraît plus susceptible de favoriser les échanges de compétences et d'expertises entre employés et de générer ainsi de nouvelles idées.

## Conclusion

Le but de la présente recherche était de mettre en évidence les représentations de dirigeants de PME quant aux sources de nouvelles idées jugées les plus porteuses pour le développement de leur entreprise et quant aux caractéristiques organisationnelles et pratiques managériales qu'ils privilégient effectivement pour faire émerger les bonnes idées de leurs employés et les exploiter.

En ce qui concerne les sources de nouvelles idées porteuses évoquées par les répondants, 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 des informations disponibles sur le web et dans les 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. Les résultats montrent également qu'ils considèrent les employés comme pouvant être à la source de bon nombre d'idées porteuses pour l'entreprise.

L'analyse des caractéristiques organisationnelles et des pratiques managériales jugées positives pour l'éclosion de la créativité chez les employés est intéressante et montre que les dirigeants ont déjà une certaine préoccupation et des idées à cet égard. Mais elle soulève aussi certaines interrogations. En effet, tel que présenté dans le contexte théorique, les modèles pour favoriser la créativité organisationnelle font ressortir qu'il faut interrelier plusieurs types de facteurs pour parvenir à provoquer plus de créativité chez l'ensemble des employés. Ainsi par exemple, pour Amabile (1997), 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 que quelques-unes des caractéristiques organisationnelles ou pratiques managériales favorables à la créativité. Une telle situation permet de constater 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.

Il reste également étonnant de constater que certains facteurs présentés comme de nature à favoriser la créativité dans les plus grandes entreprises, semblent complètement ignorés ou laissés de côté par les propriétaires-dirigeants de PME. Ainsi, par exemple, malgré l'importance qu'il semble donner aux employés comme sources de nouvelles idées, il n'est venu à l'idée d'aucun d'entre eux de mettre en place, pour certaines fonctions exigeant plus de créativité, des pratiques de recrutement et/ou de sélection particulières pour attirer et choisir l'employé dont les caractéristiques et les habiletés lui permettront d'assumer les défis créatifs reliés au poste concerné.

On pourrait être porté à penser qu'une limite importante à la présente recherche est 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 24 propriétaires-dirigeants sur le sujet, est apparue plus appropriée dans un domaine de recherche encore peu balisé.

La PME apparaît comme un terrain particulièrement important pour le développement de futures recherches sur la créativité organisationnelle. En effet, alors que pour plusieurs autres aspects on souligne la spécificité des PME et l'inadaptabilité des approches développées pour la grande entreprise, il en va différemment pour la créativité organisationnelle. En effet, les facteurs organisationnels et pratiques de gestion identifiées comme sources de la créativité des personnes dans la grande entreprise risquent d'être les mêmes, peu importe la taille de cette dernière. Qui plus est, les PME, à cause de la plus grande simplicité de leur structure, sont susceptibles de se révéler comme des milieux où il sera plus facile de réaliser certaines recherches actions visant à développer la créativité en agissant simultanément sur plusieurs éléments du système organisationnel. 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.

## Bibliographie

- AMABILE, T, CONTI, R. COON, H., LAZENBY, J. ET HERRON M. (1996), « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 1154-1184.
- AMABILE, T. (1988), « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol.10, JAI Press Inc., p. 123-167.
- AMABILE, TERESA M. (1997), « Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do », *California Management Review*, vol. 40, no 1, p. 39-58.
- ANDRIOPOULOS, C. (2001), « Determinants of organisational creativity : a literature review », *Management Decision*, vol. 39, no. 10, p. 834-841.
- ANDRIOPOULOS, C. (2003), « Six paradoxes in managing creativity: an embracing act », *Long Range Planning*, vol. 36, no 4, p. 375-390.
- AUDET, M. (1992), *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec*, Thèse de doctorat (Ph.D. Relations industrielles), Université de Montréal.
- BAER, M, OLDHAM G. ET CUMMINGS, A. (2003), « Rewarding creativity: when does it really matter? », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, no 5, p. 569-586.
- BARDIN, L. (1989), *L'analyse de contenu* (deuxième édition), Paris, P.U.F.
- BARRON, F. (1968), *Creativity and personal freedom*, New York, Van Nostrand.
- BARRON, F. ET HARRINGTON, C. (1981), « Creativity, intelligence and personality », *Annual Review of Psychology*, vol. 32, p.439-476.
- BORGHINI, S. (2005), « Organizational Creativity : breaking equilibrium and order to innovate », *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 4, p. 19-33.
- CARRIER, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Collection Entrepreneuriat, Presses de l'Université du Québec.
- CUMMINGS, A. ET OLDHAM, G. R. (1997), « Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee », *California Management Review*, vol.40, no 1, p. 22-39.
- DEWETT, T. (2004), « Employee creativity and the role of risk », *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 4, p. 257-266.
- DRAZIN, R., GLYNN, M.A., KAZANJIAN, R. (1999), « Multilevel theorizing about creativity in organizations : A sensemaking perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no2, p. 286-307.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996), *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*, New-York, HarperPerennial.
- FORD, C.M. (1996), « A theory of individual creative action in multiple social domains », *Academy of Management Review*, vol. 21, no4, p. 112-142.
- GETZ, I. (2002), « Quelles approches de la créativité organisationnelle », dans Getz, I. (dir.), *Créativité organisationnelle*, Paris, Série Vital Roux, Vuibert, p. 1-7.

- JULIEN, P. A. ET CARRIER, C. (2005), « Innovation et PME », dans P. A. Julien (dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, ouvrage co-édité par Presses Inter Universitaires (Québec) et Economica (Paris).
- 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.
- LEONARD, D. ET SWAPP, W.C. (1999), *When sparks fly. Igniting creativity in groups*, Boston, Harvard Business School Press.
- MACKINNON, D.W. (1965), « Personality and the realization of creative potential », *American Psychologist*, vol.20, p.273-281.
- MARTINS, E.C. ET TERBLANCHE, F. (2003), « Building organizational culture that stimulates creativity and innovation », *European Journal of Innovation Management*, vol.6, no 1, p. 64-75.
- NAPIER, N. ET NILSSON, M. (2006), « The development of creative capabilities in and out of creative organizations : three case studies », *Creativity and Innovation Management*, vol. 15, no 3, p. 268-278.
- OLDHAM, G., CUMMINGS, A. (1996), « Employee creativity : personal and contextual factors at work », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 3, p. 607-634.
- ROBINSON, A.G. ET D. M. SCHROEDER (2006), *Les bonnes idées ne coûtent rien*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- SHALLEY, C.E. (1995), « Effects of coaction, expected evaluation and goal setting », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 2, p. 483-503.
- SHALLEY, C. E., GILSON, L., BLUM, T. C. (2000), « Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave », *Academy of Management Journal*, vol 43, no 2, p. 215-222.
- SHALLEY, C.E., GILSON, L. (2004), « What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity », *Leadership Quarterly*, vol. 15, no. 1, p. 5-16.
- SHALLEY, C.E., ZHOU, J., OLDHAM, G. (2004), « The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? », *Journal of Management*, vol. 30, no. 6, p. 933- 958.
- WOODMAN, R., SAWYER, J.E., GRIFFIN, R. (1993), « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 2, p.293-321.
- ZHOU, J. (2003), « When the presence of coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 3, p. 413-422.
- ZHOU, J., ET GEORGE, J.M. (2001), « When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no4, p. 682-697.